Bevezető az elméletbe, gyakorlati vonatkozások

Privatizáció és vállalatértékelés

ORBÁN MÁRTA, GÁTI ATTILA

A privatizáció mint fogalom, már lassan 12 éve jelen van a romániai köztudatban. Jelentése, meghatározása a következő: „magánkézbe adni egy vállalat vagy iparág állami ellenőrzését, vagy tulajdonát magánra változtatni". Más szóval: a privatizációs folyamat következtében a társadalom az emberi szükségletek kielégítésében nagyobb mértékben támaszkodik a magánszervezetekre, mint az államra.

A privatizáció során különböző problémák merülnek fel. Ezek közül az egyik legvitatottabb kérdés az eladásra felkínált vállalatok piaci értékének megállapítása. Mindenütt szívesen emlegetett téma „az állami vállalatok elkótyavetyélése, az adófizetők pénzének elosztogatása". Sem a privatizációt vezető kormányok, sem azok politikai ellenfelei nincsenek abban a helyzetben, hogy kísérletet tehessenek az érdekeiktől megtisztított értékelések megvalósítására, azonban ezekben az esetekben felmerül az a kérdés is, hogy vajon készíthetők-e egyáltalán objektívnek nevezett vállalatértékelések.

A privatizáció közgazdasági és társadalmi céljait, hatásait egyaránt meghatározhatjuk. Gazdasági céljai: a társadalom veszteségeinek megszüntetése (az állam kivonul azokról a területekről, ahol tevékenysége veszteséges, s ahol a piac eredményesebben működik); a hatékonyság növelése (például azzal, hogy az állam helyébe hatékony magánszektorbeli szereplő lép). A privatizáció bevételi forrás is. Az átmenet bevételkieséssel (korábbi piacok elvesztése, cserearány-romlás stb.) és kiadásnövekedéssel (szociális pluszkiadások az elszegényedés és a munkanélküliség miatt stb.) jár együtt. Ezek finanszírozásához az államháztartásnak több bevételre van szüksége. Óriási dilemma, hogy a privatizációs bevételeket adósságtörlesztésre használják-e fel, és/vagy visszaforgassák-e a gazdaságba (például a még privatizálandó állami vagyon „feljavítására"). A privatizáció – gazdasági hatása mellett – a társadalom átalakításának egyik meghatározó eszköze: a privatizációs stratégiától és eredményétől (is) függ, milyen lesz a társadalom képe és szerkezete. Bizonyos privatizációs technika alkalmazására született döntés a kormányok sajátos felfogásától függ, miszerint a társadalomban kialakuló új tulajdonosi réteg vékonyabb vagy szélesebb legyen.

Az állami vállalatok számos problémát vetnek fel, mint például[1]: alacsony hatékonyság, túlzott létszám, alacsony termelékenység, a menedzseri képességek hiánya, több, egymással ellentétes cél, politikai beavatkozás, rossz erőforrás-elhelyezés, rugalmatlan tőkepiac, technikai elmaradottság (elavult berendezések, munkamódszerek, termékek), profitidegen tevékenységek (pl. üdülők, kórházak, sportcsapatok), túlzott vertikális integráció (a bemenetek túl nagy hányadát ők állítják elő, és túlzott mértékben vesznek részt az értékesítésben), környezetszennyezés, lopás, illetve korrupció.

Általánosan fogalmazva a megoldás az lenne, hogy a privatizációt úgy hajtsák végre, hogy versenykörnyezet keletkezzen. A magántulajdon így érdekeltté válik a vállalat tartós sikerében, és összefüggőbb, tartalmasabb, élesen körvonalazódó célokat eredményez. Egy rosszul működő magánvállalat vagy csődbe megy, amikor is a megmaradt erőforrásai, a tőke és a munka felszabadulnak, és egy ígéretesebb magánvállalatnál újrafelhasználásra kerülnek, vagy pedig annyira csökken az értéke, hogy érdemes egyben felvásárolni és megpróbálkozni a nyereséges vállalkozássá való átalakításával.

Minden ország, amely privatizációs programot indít, szembekerül azzal a kérdéssel, hogy mely állami vállalatokat privatizálja, hogyan mozgósítja a vagyont, és kiknek értékesítse. Általános értelemben ez a stratégia az ország privatizációs programjának céljait tükrözi, amelyek természetesen egyediek, az adott ország sajátos politikai és gazdasági körülményeinek megfelelőek.

Közép- és Kelet-Európában – tekintettel arra, hogy ellentétben a nyugat-európai és latin-amerikai példákkal, a nemzetgazdaság rendelkezésére álló vagyon döntő hányadát kellett viszonylag rövid idő alatt magánkézbe adni – a privatizáció két lehetséges módszere között kellett választani: az elosztásos és a piaci alapú privatizáció[2] közül. Mindkét módszer előnyökkel és hátrányokkal egyaránt járt-jár, ennek ismeretében, ezeket mérlegelve kellett-kell az érintett kormányoknak dönteniük a privatizációs stratégiáról.

A külföldi tőke privatizációs szerepvállalása számottevő multiplikátor-hatást gyakorol a nemzetgazdaság egészére, különös tekintettel a további működőtőke-importra: az állami vállalatok megszerzésében részt vevő külföldi vállalatok gerjesztik, bővítik az egyéb, zöldmezős fejlesztéseket is. Kétségkívül kimutatható ez a hatás az alábbi viszonylatokban:

– az anyavállalat megjelenésével párhuzamosan megjelenhet az otthoni számlavezető, hitelező, pénzügyi szolgáltatást nyújtó bank, az adott ágazatban, termékkörben lévő versenytárs, az otthoni beszállítók, háttérszolgáltatók (pl. informatikai szolgáltatás);

– egy adott országban történő külföldi befektetések összegét a

[1] Emanuel S. Savas: *Privatizáció (Hogyan vonuljon ki az állam a gazdaságból?)*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993, 287. o.

[2] Csáki György–Macher Ákos: *A magyarországi privatizáció 10 éve (1988–1997), Privatizációs Füzetek*

választott privatizációs módszer jelentősen meghatározza, a beruházási összegek magas abszolút és fajlagos aránya önmagában felkelti az érdeklődést;

– nagy számban jelen levő külföldi cégek nyugati jogi, pénzügyi, vám- és kereskedelmi rendszer „kikényszerítése" irányába hatnak, ami a zöldmezős befektetőknek is fontos szempont;

– kedvező tapasztalatokkal rendelkező külföldi menedzserek, befektetők hazánkról alkotott pozitív ország- és gazdasági képe is elősegítheti a döntéshozó beruházók itteni vállalatalapítását.

Az elosztásos módszer előnyei egyértelműek: többségében hazai magántulajdonba kerül a korábbi állami vagyon, nagy tömegű részvény kerül a tőkepiacra, ami annak gyors fejlődését teszi lehetővé, az állampolgárok túlnyomó többsége kisrészvényessé válhat. Nagyon gyorsan megvalósítható, nincs tere a korrupciónak a kuponok részvényre való konvertálásakor stb. Nyilvánvalóak ugyanakkor a hátrányok is: nem keletkezik költségvetési bevétel, nem javul a fizetésimérleg-pozíció, nem vonzza a külföldi befektetőket (ellenkezőleg: gyakorlatilag kizárja őket a privatizációs akvizíció lehetőségéből), nem juttatja pótlólagos forrásokhoz a súlyos tőkehiánytól szenvedő vállalatokat, nem ösztönzi a vállalkozói szellem és képességek fejlődését, nem ösztönzi a műszaki fejlődést, lehetőséget nyújt a vállalatirányításba való közvetlen állami beavatkozás fenntartásához, illetve annak elrejtésére szolgálhat. Az egységes Európához viszont – és ez a felismerés újabban Romániában is érik – ezzel a rendszerrel nem lehet csatlakozni.

Romániában a tömeges privatizáció többszöri kísérletre is sikertelennek bizonyult, mivel a kormányok egymásnak ellentmondó célokat próbáltak egyidejűleg megvalósítani, illetve az egyes hatalmon levő pártok között hiányzott az összhang a privatizáció keresztülvitelére. A társadalmi igazságosság és a bevételorientáltság közti konfliktus, úgy látszik, az elmúlt egy-két évben az utóbbi javára dől el. Erről tanúskodnak a külföldi befektetőknek történt nagyvállalati eladások. A befektetési kínálat mennyiségben ugyan nagy, de minőségben elmarad az igényektől.

A kelet-európai országok privatizációja az ellentmondó célok következtében lényegesen nehezebb feladatnak bizonyult, mint ahogyan azt az átmenet kezdetén a kormánypártok programjaikban megfogalmazták. Szinte mindegyik országban a különböző privatizációs modellek egyszerre érvényesülnek, de a nagyvállalatok és bankok esetében az állami tulajdon még mindig jelentősnek mondható[3]. A választott privatizáció technikája jelentősen meghatározza a vállalati reform mélységét, és olyan szervezeti változásokat indít el, amelyek az átmenet gyorsaságát és költségeit befolyásolják. A privatizáció módszerei első látásra csupán technikai jellegűnek tűnnek, valójában azonban egész társadalmak értékítéletét és gondolkodását fejezhetik ki a rendszerváltással kapcsolatban.

A privatizálás célja nem a tulajdonjog átruházása, hanem az, hogy kezdeményezze az állami vállalatok átszervezését és a gazdaság működésének ésszerűsítését. Ahhoz, hogy ez megtörténhessen, szükséges felbecsülni a privatizálás előtt álló vállalatokban rejlő potenciálokat, megállapítva a vállalat relatív értékét más befektetési lehetőségekhez viszonyítva. Csak ily módon születhet döntés a gazdaság fejlesztéséhez rendelkezésre álló szűkös erőforrások ésszerű felhasználására vonatkozóan.

Romániában, akárcsak a környező volt szocialista országokban, a nyilvánvalóan fejletlen piacgazdaság keretei között látszólag legyőzhetetlen akadályokba ütköznek a vállalatértékelés hagyományos formái. A különféle támogatások, árengedmények, preferenciák stb. dzsungele, valamint a piacgazdasági mércével elfogadható könyvelés hiánya szükségképpen szeszélyessé teszi az értékelést.

A különféle értékelési módszerek (egyik sem pontos) a következők:

- a becsült jövőbeli jövedelem nettó jelenértéke;
- az értékcsökkenéssel és inflációval korrigált könyv szerinti érték;
- a nyugati mintákra alapozott újrabeszerzési költség.

Vannak olyan aggályok, hogy a külföldi cégek alá fogják értékelni a vállalatokat, hogy olcsón hozzájuthassanak, illetve hogy a feladatra fel nem készült hazai tanácsadók fognak jelentkezni. Az effajta értékelés viszonylag magas költsége, a hosszú idő, amelyet a kivitelezése jelentősebb számú állami vállalat esetében igénybe vesz, a némileg önkényes eredmények és a laza kapcsolat érték és eladási ár között (olyankor, amikor engedményes áron értékesítenek a munkásoknak, a nagyközönségnek vagy a beruházásokra hajlandó külföldi vevőnek) arra ösztönzött bizonyos országokat, hogy a privatizáció más módszereivel is próbálkozzanak, mint például az utalványra történő ingyenes értékesítéssel.

A piacgazdaság vállalkozói szektorában, ideértve a privatizálandó vállalatokat is, több gazdasági szereplő végez értékeléseket. Ez joga és érdeke mind a javak mai tulajdonosának – a mi esetünkben az államnak –, mind reménybeli új tulajdonosok.

A közvetlen érdekeltek mellett tanácsadók és független elemzők ugyancsak végeznek elemzéseket. Mivel sok vita volt arról a tényről, miszerint a privatizációs programok és eladások folyamatában egyik legnagyobb akadály az állami vállalatok különösen időigényes és megbízhatatlan értékelése, egyre inkább támogatottá vált az a gondolat, hogy az elemzést olyanok valósítsák meg, akik felelősséget vállalnak a becsléseikért, az állam által fizetett privatizációs ügynökségek helyett.

Romániában, akárcsak a környező volt szocialista országok-

[3] A hangadó nagy társaságok állami tulajdonban vannak: ilyen a PETROM (olajipar), a CONEL (áramszolgáltató), a Termoelectrica (villamosenergia-termelő), a CFR Marfă (vasúti áruszállítás) és a CFR Călători (vasúti személyszállítás) vagy a ROMGAZ (gázszolgáltatás).

ban, a tudnivalóan fejletlen piacgazdaság keretei között látszólag legyőzhetetlen akadályokba ütköznek a vállalatértékelés hagyományos formái. A fejlett piacgazdaságokban alkalmazott értékelési formák által megfogalmazott „cél" egy minden részről elfogadott értékelés készítése. A nyilvánosan áruba bocsátott vállalatok esetében az érték egyenlő azzal az árral, amit a piacon kaphatnak érte, bár ennek ellenére is bizonyos egyéni értékelések eltérhetnek a piaci ártól[4]. A magántulajdonú, illetve a teljesen állami tulajdonban levő egységek esetében, ahol nem beszélhetünk adott piaci árról, különböző egyének a vállalat értékét – szubjektíven – különbözőképpen becsülik, és a szubjektív tényező nem választható el az értékelési folyamattól.

A piacgazdaság általános összefüggésében lehetőség nyílhat olyan ármegközelítésre, amely egybeeshet a piacon kialakulttal, mivel az értékelő egység becsléseinek alapját a piacon hasonló körülmények között általánosan használt módszerek analógiái képezik[5].

Az objektív vállalatértékelés gondolata kevéssé nyer értelmet Kelet-Európa körülményei között, mivel a piacok hiánya lehetetlenné teszi megbízható alapok (benchmark) felállítását, amelyekhez a vállalatok értékét viszonyíthatják. A múltbeli adatok, amikor a vállalatok a tervgazdaság rendszerében működtek, alig árulnak el valamit a vállalkozás jelenlegi értékéről. A körbetartozás jellegzetesen Kelet-Európai jelensége egy további bizonytalansági tényezője az amúgy is homályos cégleírásoknak. A tőkepiacok hiánya emellett lehetetlenné teszi a hasonló profilú cégekkel való összehasonlításokat, és mivel nem léteznek biztos információk a vállalatok múltbeli tevékenységéről, lehetetlen bármit feltételezni arról, hogy hogyan viselkedne a cég a szabad piacgazdaság körülményei között.

Mindezeket a tényezőket együttesen tekintve kiderül, hogy a kelet-európai vállalatok értékelésében a szubjektív tényezők játszanak fontosabb szerepet az átmenet folyamata alatt. Elsősorban az objektív értékeléshez szükséges biztos támpontok hiánya miatt az értékelést végző egységeknek meg kell becsülniük – többé-kevésbé tetszőlegesen és önkényesen – a fix eszközök értékét, a P/E rátát és az elkövetkezendő időszak kamatrátáját, és természetesen ezek a becslések személyről személyre eltérőek.

Másodsorban, mivel a piac az árak rendszerén keresztül nem közvetít bizonyos információkat, az egyének közti információáramlás aszimmetrikussága drámaian növekedni fog. Ezért, példának okáért, egy olyan kereskedelmi egységnek, amely a lábbeligyártásban tevékenykedik, bizonyos információkra van szüksége a lábbeliiparra vonatkozóan, olyanokra, amelyekhez normális esetben az árrendszeren keresztül bárki hozzájuthat; ezek nem lesznek nyilvánvalóak és nyilvánosak a piacgazdaság hiányában.

Harmadsorban, ha az eszközöket nem lehet könnyen készpénzzé konvertálni, egyes eszközök (nem likvidek)[6] az egyes gazdasági szereplők információhoz való hozzájutásainak egyenlőtlenségeiből következően, különböző egyének számára különböző értékkel rendelkeznek. Képzeljünk el például egy sörgyártót, aki magas árat fog becsülni egy tonna élesztőnek, míg egy lábbeligyártó ugyanazt alul fogja értékelni, hacsak nem tudja eladni valakinek, akinek szüksége van rá.

Negyedszer, abból kifolyólag, hogy egy gazdasági szereplőnek meghatározott tervei vannak azokkal az eszközökkel, amelyekért bizonyos vételárat ajánl. Ezen szereplő olyan információk birtokában van, amelyekkel mások, mint például a könyvelők vagy a külső tanácsadók, nem rendelkeznek, akik nagy valószínűséggel nem foglalkoznak az adott eszközök, aktívák működtetésével, kihasználásával. Így mutatkozik meg itt is az információk egyenetlen eloszlása, amely az erőforrások ésszerű felhasználására vonatkozó időbeni tapasztalatok hiányából fakad.

Végül, bármely értékelési eljárás tartalmaz bizonyos mértékben „megérzéseket" vagy „meg nem fogalmazott" elemeket, amelyek nem véletlenszerűek, tetszőlegesek (mivel kimutatható, hogy egyesek, megérzéseikre alapozva, láthatóan eredményesebbek, mint mások), amelyeket azonban nem lehet objektív módon megmagyarázni. Ezért például egy igazi üzletember, aki hajlandó kockáztatni, a cégben rejlő lehetőségek felbecslését nem kizárólag a cég eszközeinek értékére, illetve a P/E rátára stb. alapozza, hanem inkább a vezetők menedzseri képességeire vonatkozó üzleti megérzéseire támaszkodik, amelynek döntő szerepe lehet a vállalkozás sikerében.

A kelet-európai gyakorlatban a privatizálandó vállalatok értékelésénél a következő három módszer a leggyakoribb:

a.) az első a vállalat eszközeinek könyv szerinti értékére,

b.) a második a P/E ráta becslésére,

c.) a harmadik az előre jelzett nettó pénzáramlások diszkontált értékére alapoz.

Az első módszer sikerességét hátráltatja az ingatlanpiac kezdetlegessége, ami miatt a vállalat eszközeinek értékelése többé-kevésbé önkényes módon valósulhat meg, valamint a cégek közti körbetartozás. E hitelezési mód általánossága és a visszafizetésének bizonytalansága az értékelést még bonyolultabbá teszi. A hitel értékeléséhez meg kell becsülni az adott vállalatnak hitelező és az attól hitelt felvevő cégek pénzügyi helyzetét. Lehetséges azonban, hogy

[4] A különbség egyik oka az a jutalék lehet, amelyet a befektető a vállalat irányításához szükséges részvénycsomag megszerzéséért hajlandó fizetni. A másik különbség abból adódhat, hogy egy, a vállalat értékelésének egyéni becslése eltér a piaci árban foglalttól. [Roman Frzdman, Andrej Rapacyznski: *Privatizarea în Europa Rãsãriteanã, Central European Privatization Project*, 1993]

[5] Mint például: becsült P/E ráták, a vállalatnak az utóbbi évek során elért eredményei, a piacon jelen levő hasonló vállalatok árának átlaga stb. [Roman Frzdman, Andrej Rapacyznski: *Privatizarea în Europa Rãsãriteanã, Central European Privatization Project*, 1993]; P/E: árfolyam és bevétel aránya

[6] Mivel nem elég stabil a piac

ezeket a vállalatokat további, hasonló hitelek terhelik.

A második módszer a vállalat P/E rátájának becslésén alapszik. Ezt gyakran akkor alkalmazzák, ha az adott cég bérmunkát végez külföldre. A cég értéke nagy mértékben függ a vezetőség hozzáértésétől is. A kelet-európai országokban mesterségesen fenntartott árak és átváltási árfolyamok nehézkessé teszik ezen cégek exportból származó árbevételeinek kiszámítását. Ezt a számítást szintén nehezíti a körbetartozás általános elterjedése.

A harmadik módszer az előre jelzett nettó pénzáramlások diszkontált értékére alapoz. Ebben az esetben az értékelő különböző kulcsfontosságú feltevéseket kell tegyen. Elsősorban fel kell becsülje a profitráta jövőbeli alakulását, olyan körülmények között, mikor a gazdasági reformok előtti adatok nem mérvadóak a jövőbeli becslések alátámasztásához. A megfelelő tőkepiac hiányában[7] az értékelésnek az állam által szolgáltatott diszkontrátára kell támaszkodnia.

Megfigyelték, hogy az utóbbi két módszer által kapott eredmények gyakran nagyon hasonlóak. Ez valószínűleg azért történhet meg, mert a „feltételezéseket" úgy alakították, hogy a kapott eredmények egybeessenek.

A rendszerváltás idején, dr. Janusz Lewandowski lengyel privatizációs miniszter által megfogalmazott mondása szerint a privatizációnak „csak" három feltétele hiányzik Kelet-Európában: a valódi tulajdonos, a piaci ár és a fizetőképes vevő. Romániára vonatkoztatva hozzátehetjük azt is, hogy egy sikeres gazdaságátalakítási programhoz nem elhanyagolható feltétel a politikai, illetve a jogi stabilitás sem.

... a résztvevő szemével

Egy projektmenedzsment szeminárium margójára

NEGELE ENIKŐ

2001. november 16–17-én egyrészt kíváncsiságból, másrészt szakmai érdeklődésből és érintettségből 20 társammal részt vettem a Szinergia Projektmenedzsment Kft. Szemináriumán. Az RMKT segítségével szervezett program sok eleme megfogott és elgondolkoztatott és úgy gondoltam hogy a tapasztalataimat és következtetéseimet leírom

Szinergia egy budapesti székhelyű tanácsadó cég. Szolgáltatásai a projektvezetésen, szervezési és személyes tanácsadáson, projekt diagnózis felállításán keresztül a projektmenedzsment képzésekig terjednek ki. Képzéseik súlyponti témái a projekt fogalmának és folyamatai törvényszerűségeinek tisztázása, a sikeres projektek jellemzői. A képzéseken fontos téma a projekt célmeghatározása, a projekt megszervezése és tervezése, a kommunikáció kialakítása, a kockázatok kezelése, a projekt végrehajtásának nyomonkövetése, a folyamatok diagnosztizálása és a projektmunka zárása, értékelése. A projektek sikere szempontjából alapvető tényező az emberi faktor. Nagy hangsúlyt fektetnek a projektek emberi működési és vezetési aspektusaira is. Néhány téma ezek közül például a projektek működtetése különböző szervezeti kultúrák keretei között, a projektvezető szerepe, felelőssége és készségeinek fejlesztése, a projekt vezetéséhez szükséges csoportdinamikai ismeretek, csoportfolyamatok értelmezése, a beavatkozás módjai, konfliktuskezelés, motiváció ösztönzés a projektben

Bár a kifejezés talán idegenül hangozhat, a projektmenedzsment mára már szervezeti életünk napjainak részévé vált. A projektek térhódítása nyilvánvaló a szervezetek vezetői, alkalmazottai, humánmenedzserei számára. Sokan sokféle értelmezését ismerik ennek a fogalomnak. Magam is különböző szövegkörnyezetben több definícióval találkoztam eddig.

Mi a projekt?

A fogalom széleskörű használatából eredően elég bonyolult eldönteni, mi számít projektnek és mi nem. Egy vállalat átstrukturálása, új termék gyártása, annak piacradobása vagy egy rendezvény megszervezése projekt-e vagy sem? Ezek talán egyszerűnek tűnő kérdések, de megválaszolásuk időt és fejtörést igényel.

A projekt fogalmának pontos körülhatárolása azért lényeges, mert előfordulhat, hogy az általunk vezetett szervezet vagy a csoport, amelynek tagjai vagyunk egy projekt részévé válik. Ennek elég nagy a valószínűsége, ugyanis a külső környezet dinamikus változása folytán a szervezeteknek manapság aligha csupán rutinfeladatokat kell végrehajtaniuk, nem is beszélve arról, hogy a megbízások és szerződések bizonyos elemeinek alvállalkozásba való kiadása, illetve az Európai Unió vagy a Világbank által támogatott programok lebonyolítása a szervezet mindennapi megszokott munkamenetéhez tartozó feladatoknál sokkal összetettebb tervezést, erőforrás- és időgazdálkodást követel. Egy program lebonyolítása például igényes projektmenedzsmentet feltételez, mely számottevő erőfeszítést, az erőforrások átszervezését, teszi szükségessé.

Miért fontos a projektmenedzsment?

Manapság az élet szinte minden területét érintően léteznek már különféle menedzsment elméletek, a projektmenedzsment

[8] A RASDAQ elektronikus tőzsdén nem kötelező nyilvánosságra hozni a pénzügyi mérlegeket, így a sorozatos visszaélések miatt a kereskedést fel kellett függeszteni. Az itt jegyzett 5427 cégből 15 adásvétele volt szabályos, 1500 cég papírjaival sohasem kereskedtek, (Romániáról szóló OECD-jelentés, 2001. dec. 12.)

azonban majdnem az összes ágazatban fellelhető alapvető vezetési és irányítási rendszer.

Gyakran találjuk szemben magunkat olyan feladatokkal, amikor egy pontosan körülhatárolt célt, záros határidőre, adott erőforrások felhasználásával kell elérni. A rendelkezésünkre álló humán- és anyagi erőforrások megfelelő kezelése és irányítása, az ésszerű időgazdálkodás sikerre vezethet, míg ezek nem célirányos felhasználása a kudarcot valószínűsíti.

Sok múlik tehát azon, hogy miként határozzuk meg a célt, hogyan használjuk fel erőforrásainkat, és mennyire gazdálkodunk hatékonyan az idővel.

A meghatározás egyszerű, az elmélet elsajátítható, a cél elérése azonban hatékony csapatmunkát és rengeteg gyakorlati ismeretet igényel.

Olvasni vagy hallani, látni és kipróbálni

Hogyan valósítható meg a fent említett erőforrások hatékony irányítása? Olvastam szakkönyvekben a szervezetirányítás alapelveiről, a csapatmunka lényegéről, annak irányításáról, de olvasmányaim egyike sem pótolta a személyes tapasztalást, vagyis azt, hogy mit jelent a jó tervezés, mekkora hátránya lehet a rossz, nem megfelelő tervezésnek, és főként azt, hogy mennyire bonyolult több emberrel közös, mindenki számára elfogadható és megalapozott döntést hozni.

A projektmenedzsment szeminárium során a résztvevőknek gyakran kellett csoportfeladatot megoldaniuk vagy egy bizonyos célt rövid időn belül elérniük pontosan úgy, ahogy ez a valóságban történik. A feladatok első látásra egyszerűnek tűntek, és ezért, hajlamosak voltunk kizárólag a tapasztalatunkra támaszkodni, vagy a munkafolyamat során néha véletlenszerűen, és igen kockázatosan alakuló tényezőktől függővé tenni a feladat megvalósítását. A szeminárium gyakorlatai bizonyították azonban, hogy a cél és elérési módjának alapos végiggondolása, a feladat megtervezése és esetenként akár az előreláthatatlan kockázati tényezők figyelembevétele nélkül nagyon ritkán érhető el siker.

A projekt egyik legfontosabb, legtöbb figyelmet és hozzáértést igénylő része a tervezés. A projekt sikere vagy kudarca mondhatni teljes egészében az előkészítésétől függ. Sajnos a képzések többsége – legyen szó akár intézményes felsőoktatásról vagy szakképzésről – igen gyakran a gyakorlati ismeretek fölött síklik, vagyis a tanulási folyamat jövőbeni sikerét biztosító részét nélkülözi.

A Szinergia-szeminárium a gyakorlatban bizonyította, hogy mennyi felesleges energiát emészt fel a tervezés hiánya, a "majd csak lesz valahogy" alapon való gondolkodás főként, mert egy projekt sohasem egyszereplős, mindig több személyről, csoportról, sőt sok esetben több szervezetről van szó, ahol érdekek ütköznek, feladatok tevődnek egymásra, és óhatatlanul nőnek a kockázati tényezők. Mi sem bizonyította ezt jobban, mint az, hogy a szeminárium egyik gyakorlata során csoportunk azért "esett el" egy beszállítói szerződéstől, mert nem mérte fel az összes lehetséges kockázati tényezőt, és ezért a "leszállítandó" elemek megsérültek szállítás közben. A személyes megtapasztalás után tanulságként leszűrhető lényeg, hogy a projekt tényleges megvalósítási idejének többszörösét kell annak végiggondolására, a részfeladatok megtervezésére és a lehetséges kockázati tényezők felmérésére szánni.

A siker további feltétele a hatékony, rendszeres és célirányos kommunikáció, kezdve a feladatok pontos közlésétől, a közösen kidolgozott stratégián keresztül a részfeladatok teljesítésének jelentéséig. Ezt a szeminárium teljes mértékben igazolta, ugyanis a csoportfeladatok eredményének értékelésétől, a csoportvélemény közlésén át a szeminárium átfogó értékeléséig a hatékony kommunikáció fontos feltétel volt. A résztvevők igyekeztek elsajátítani, hogyan kell egy feladatot a projekt résztvevőivel közölni, teljesítményt értékelni, csoportdöntéseket hozni, projektötletet "eladni", s mindezeket egy határozott célnak alárendelni.

Visszajelzés, folytatás

A Szinergia tavaly novemberi, Kolozsváron szervezett szemináriumának értékelése résztvevők által nagyon pozitív volt (maximális 7-es osztályzat mellett a résztvevői elégedettség átlaga 6,2 , a programvezetők átlag osztályzata pedig 6,8 lett). Az újszerű elemeket felvonultató képzés kötetlen hangulata mellett a gyakorlatra, az aktív részvételre, a felfedező tanulásra és a személyes tapasztalásra helyezte a hangsúlyt.

A szeminárium hiánypótló volt mind a projektmenedzsment elméletét, mind pedig a gyakorlatát tekintve, és remélem, hogy ez az ismeretlen szakmai képzés, mely egyre inkább nélkülözhetetlenné válik a magánszektorban, a civil szférában, vagy a közigazgatásban dolgozók számára hamarosan elfoglalja méltó helyét a képzési lehetőségek között.

Az áprilisi folytatás is sokat ígér, és biztos vagyok benne, hogy hasznosnak találják majd azok, akik a tanfolyam költségén kivül a fáradságot sem sajnálják a projektmenedzsment elméleti és módszertani ismeretek, projektvezetési technikák, vezetői képességek és készségek megszerzésére, valamint a projekt-csapat vezetési tudnivalók elsajátítására és fejlesztésére.

A Szinergia Kft. az áprilisi folytatás megtartását Székelyföldre, Csíkszeredába tervezi. 2002. április 8-ra, kifejezetten cégvezetők (projekt megbízók) jelentkezését várja a "Hogyan tartsuk kézben a változásokat stratégiai szinten?" című programjára, míg április 9-10-re két teljes napra kibővítve, s a kolozsvári szeminárium mintájára hívja azokat, akiket a projektmenedzsment és a projektes munka érint és élvezetes, hatékony módon kívánnak új, gyakorlatias ismereteket szerezni a témában. Az érdeklődők, a programokról részletesebb információkat találnak az Interneten a címen, az e-mail címen, vagy Búzás Sándortól: 094/804576 telefonon kérhetnek.

Vállalkozásfejlesztő központok bemutatása (14.)

Az Amőba Alapítvány bemutatása

Az Amőba Alapítvány oktatást támogató programjairól, tudást promováló tevékenységéről közismert Kovászna megyében. Hivatalosan 1996-ban jegyezték be a 272-os számú törvényszéki határozat alapján. Ötéves tevékenysége alatt mintegy 1500 személy számára biztosított színvonalas képzést különböző területeken (informatika, menedzsment, idegen nyelv).

Az alapítvány által koordinált egészségügyi menedzsmentképzések az orvosi kabinetrendszer átalakulási folyamatát könnyítették meg közel száz háromszéki orvos számára. Kézdivásárhelyen színvonalas informatika-tanfolyamok támogatásával több száz fiatal és középkorú számára biztosított munkahelyet és tette lehetővé munkahelyen a szakmai előrelépést.

Folyamatosan támogatja a sepsiszentgyörgyi Mikes Kelemen Gimnázium tanárainak képzését informatika terén, és a tanárok számára hozzájárul az ECDL európai minőségi bizonylatszerzés költségeinek fedezéséhez.

Az Amőba Alapítványt az oktatásban elért eredményeiért 2000-ben a Kovászna megyei Közművelődési Főfelügyelőség „A Kultúra szabadságáért" díjjal tüntette ki.

A vállalkozói képzések támogatása révén a kis- és középvállalkozások fejlesztéséhez járul hozzá. 2000-ben a holland Külügyminisztérium támogatásával, a De Baak menedzsmentcentrummal közös együttműködésben 24 vállalkozónak lehetőséget nyújtott magas színvonalú menedzserképzésen való részvételre, valamint gyakorlati tapasztalatok szerzésére Hollandiában, azonos profilú cégeknél. Nem mellékes, hogy első alkalommal vehettek részt magyar nemzetiségű vállalkozók a Romániában már több éve működő programban.

Az 1999-ben felépített oktatási központ európai követelményeknek megfelelő környezetet biztosít az oktatás-képzési tevékenység lebonyolítására. Átlagosan havonta 140 személy képzése zajlik a központban, különböző csoportokban. A képzésprogramok minőségét a kapcsolódó területeken jártas szakemberek felkészültsége, az optimális oktatási környezet, a rendelkezésre álló eszközök és nem utolsósorban a jól kigondolt, tartalmas képzésprogram garantálja.

Ez év márciusában az oktatási központ nemzetközi vizsgaközponti státust nyert, ezáltal Románia második akkreditált ECDL-központjává vált. Ez azt jelenti, hogy elérhető közelségbe hozza a székelyföldi magyarok számára az európai számítógép-kezelői jogosítvány megszerzésének lehetőségét, széles körű tájékoztatást és informálást ad az egyelőre még sokak számára ismeretlen követelményrendszerről, mely középtávon világszinten meghatározott és érvényesített szabványt jelent az informatizált társadalom polgárai számára.

A központ 6 erdélyi és kárpátaljai református kollégium matematika- és informatikatanárai számára ECDL-felkészítőket szervezett. A képzési költségeket, valamint a vizsgadíjat a hollandiai OGO Alapítvány finanszírozta.

A központ tevékenysége, nemzetközi programok révén, túllépi a megye határait. Három székelyföldi református kollégium: az udvarhelyi, sepsiszentgyörgyi és kézdivásárhelyi diákjai ún. „Virtuális osztályokban" tanulnak, interneten keresztül kapcsolódnak a világ más részén élő diákcsoportokhoz, és adott témában tájékozódnak, tanulnak egymástól. Egy olyan folyamat részesei, mely a jövő iskoláját vezeti be számukra. Az Amőba Alapítvány a Global Teenager Project nevű program országos koordinátora.

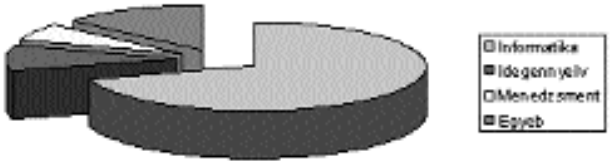
A pályázati tevékenység az oktatás fejlesztésére irányul. Folyamatban van a Leonardo-program keretében 6 szakiskolás diák felkészítése turizmus és idegenforgalom terén. A program egyik nyeresége, hogy a Finnországban való tapasztalatszerzés lehetőségén túl színvonalas, anyanyelven történő szakképzést tud biztosítani a résztvevők számára. Tudnivaló, hogy Romániában a jelenleg érvényben lévő tanügyi törvény értelmében a szakképzések román nyelven történnek.

Összefoglalva, az Amőba Alapítvány tevékenysége átfogó jellegű, nem korlátozódik csupán a konkrét képzésre és meghatározott célcsoportokra, hanem kiterjed az oktatáshoz kapcsolódó, fejlesztő hatású programokra is, bevonva a közösség széles rétegeit.

Tevékenysége az itt élő magyarság fejlődése és a modern társadalomhoz való csatlakozása szempontjából igen fontos.

BERECZKI KINGA,
(AZ AMŐBA OKTATÁSI KÖZPONT IGAZGATÓJA)

KURZUSOK FELOSZTÁSA TÍPUS SZERINT



RÉSZTVEVŐK FELOSZTÁSA ELÉRT EREDMÉNYEK SZERINT

