

FARKAS FERENC – BALOGH GÁBOR – RIDEG ANDRÁS

MENEDZSMENT ALAPVETÉSEK ÉS FUNKCIÓK

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

FARKAS FERENC – BALOGH GÁBOR – RIDEG ANDRÁS

MENEDZSMENT ALAPVETÉSEK ÉS FUNKCIÓK

Pécs, 2015

Szerzők: Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár
Dr. Balogh Gábor, egyetemi adjunktus
Rideg András, egyetemi tanársegéd

© Farkas Ferenc, Balogh Gábor, Rideg András; PTE KTK, 2015

ISBN 978-963-642-758-0
Felelős kiadó: Dr. Ulbert József dékán

Számítógépes szerkesztés
és a szöveg gondozása: Balogh Eszter

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
Bevezetés	3
1 A menedzsment: tudomány – gyakorlat – szakma (Farkas Ferenc).....	7
1.1. Fogalmi kérdések	8
1.2. Az elmélet és a gyakorlat viszonya napjaink menedzsmentjében	13
1.3. A menedzsment oktatása	17
1.4. A menedzserek munkáját meghatározó körülmények és tendenciák.....	18
1.4.1. Általános, alapvető meghatározó körülmények	19
1.4.2. A menedzserek munkáját befolyásoló mai legfontosabb körülmények	29
2 A menedzsment tudományának rövid története (Farkas Ferenc).....	41
2.1. Klasszikus megközelítés: az 1. paradigma.....	42
2.2. Emberi kapcsolatok irányzata: a 2. paradigma.....	47
2.3. Modern menedzsment megközelítések: a 3. paradigma	51
3 Napjaink menedzsment kihívásai (Farkas Ferenc)	55
3.1. Mérföldkövek a mai menedzsmentben.....	56
3.2. A menedzsment a válság után.....	59
3.3. Menedzsment kezdeményezések a következő „50” évre.....	61
3.4. A társadalmi egyenlőtlenségek begyűrűződése a vállalati szférába	63
3.5. Az innováció hatásainak kezelése a menedzsment eszközeivel.....	64
4 Egyén a szervezetben (Balogh Gábor)	69
4.1. Egyéni döntések a szervezetben.....	71
4.2. Egyén mint a csoport tagja	75
4.3. Egyének befolyásolása: motiváció	77
4.4. Aktuális trendek a motiváció tudományában és a magyar munkavállalói felmérésekben.....	89
4.4.1. Motiváció 3.0	90
4.4.2. Munkakör-gazdagítási modell	95
4.4.3. Munkahelyi motivációk Magyarországon – Hazai motivációs helyzetkép	97
5 A szervezés mint menedzsment funkció (Rideg András).....	103
5.1. A szervezetek alapvető strukturális jellemzői	104
5.2. Szervezeti alapformák	109
5.3. Különleges (nem hagyományos) szervezeti formák.....	120
5.4. Multinacionális és globális vállalatok szervezetei.....	124
5.5. Együttműködések, szervezeten belüli megoldások	127
6 A vezetés (leadership) (Balogh Gábor)	131
6.1. Mi a „leadership”?	132
6.1.1. A jövőbelátó vezetők	132
6.2. Vezetési modellek és elméletek	134
6.2.1. A vezetői viselkedést, magatartást középpontba állító elméletek	134
6.2.2. A kontingencia-modellek	136
6.3. Új irányzatok a leadership fejlesztésében, fejlődésében	143

6.4.	Az érzelmi intelligencia és a vezetés.....	150
6.5.	A vezetésben megmutatkozó nemi sajátosságok.....	154
6.6.	A vezetők sikeressége a változó időkben.....	155
6.7.	Tehetségmenedzsment.....	157
7	A tervezés mint menedzsment funkció (Rideg András).....	165
7.1.	A tervezés folyamata és előnyei.....	167
7.2.	A vállalati tervek fajtái.....	170
7.3.	A tervezés megközelítései.....	176
7.4.	Tervezési eszközök és technikák.....	177
7.5.	Tervezés és döntéshozatal.....	180
8	Az ellenőrzés mint menedzsment funkció (Rideg András).....	191
8.1.	Az ellenőrzési folyamat lépései.....	192
8.2.	A hatékony kontroll.....	195
8.3.	Az ellenőrzés fajtái.....	196
8.4.	A szervezeti ellenőrzési rendszerek.....	198
9	Folyamatok a szervezetben (Farkas Ferenc).....	203
9.1.	A folyamatok meghatározása és osztályozása.....	208
9.2.	A folyamatok vezetése és szervezése.....	211
9.3.	Integráció a szervezetekben.....	213
9.4.	Az értékteremtő és átalakító folyamatmenedzsment lépései.....	217
10	Menedzsment a non-business szektor szervezeteiben (Farkas Ferenc).....	225
10.1.	A non-business szektor.....	225
10.2.	A közszféra vezetési-szervezeti jellemzői.....	227
10.2.1.	Új közmenedzsment.....	230
10.2.2.	A hálózati kormányzás.....	231
10.2.3.	A közszféra szervezeti kultúrája.....	233
10.3.	Napjaink kihívásai a nonprofit szervezetek menedzsmentje számára.....	234
10.3.1.	A nonprofit világ kommercializálódása.....	235
10.3.2.	Az állam és a kormányzat eltérő szerepértelmezése.....	236
10.3.3.	Professzionizáció a nonprofit szervezetekben.....	238
11	Szervezeti változások vezetése (Farkas Ferenc).....	243
11.1.	Változás és változtatás.....	243
11.2.	A változásmenedzsment alap értelmezései.....	247
11.3.	A változásmenedzsment további értelmezései.....	250
11.4.	A változások sikerkritériumai és a sikertelenség.....	257
12	A menedzsment típusai és munkája: összefoglalás (Farkas Ferenc).....	261
12.1.	A menedzsment típusai.....	261
12.2.	A menedzsment munkája változó jellege.....	265
12.3.	A menedzsment tevékenységei és feladatkörei: a menedzsment szerepe.....	266
12.4.	A menedzsment munkája néhány új eleme.....	271
12.4.1.	A „Tegyem vagy vegyem?” kérdése, az outsourcing.....	271
12.4.2.	A szervezeti határok stabilitásának kérdése.....	273
12.4.3.	Etikus magatartás és társadalmi felelősség: a CSR.....	277
12.5.	Végül: mennyiért?.....	283
	Hivatkozások jegyzéke.....	289

Bevezetés

Ebben az évben 45. születésnapját köszöntő pécsi Közgazdaságtudományi Kar folyamatosan nagy figyelmet fordított hallgatóinak színvonalas, de mégis könnyen elérhető tananyaggal való ellátására. Ennek egyik módja a saját tananyagok fejlesztése és megjelentetése. A Kar menedzsment oktatási szekciója mindig részese volt ezen szándék megvalósításának, a Karon az első szervezés-vezetés-tervezés jegyzetek már 1973-75 között elkészültek. Az idők változásával tudásanyagunk és tananyagaink is formálódtak, de az elkötelezettség sohasem változott az oktatás fontossága és a jövőt szolgáló ismeretek átadása iránt. Hallgatók ezrei tanulták a Karon a menedzsment tudományát és gyakorlatát az alapoktól a bonyolult megoldásokig.

Ennek a tananyagnak ez előző változata 2007-ben íródott – Dr. Ternovszky Ferenc főiskolai tanár lektorálásával – a Bologna alapképzés hallgatói számára. Az azóta eltelt évek alatt a menedzsment területén is számos változás ment végbe. Bár az alapok nem változtak, a klasszikusok és a legnagyobb szakírók tanításai ma is érvényesek, a társadalmi, gazdasági és a politikai változások a világban és Magyarországon új tudásanyagokat hoztak felszínre, amelyeknek beépítés az elsajátítandó ismeretek közé, óhatatlanul szükségessé vált. A jegyzetben szereplő ismeretanyag ugyan most sem alkot kerek egészet – inkább a „management mix” jelzővel illelhető; de a tartalom kiválasztásánál lényeges szempont volt, hogy az mind az időtálló, mind pedig a jelen és a jövő szempontjából legfontosabb tudás elsajátítását lehetővé tegye. A képzés jellegének megfelelően alapvető ismereteket tartalmaz új szövegkörnyezetben, új súlypontokkal, aktuális példákkal és szemelvényekkel, friss és a korábnál jóval gazdagabb szakirodalmi források felhasználásával. Mind erre a későbbiek során a szakirányú képzésben további szakmai menedzsmenttantárgyak és tananyagok épülhetnek.

A jegyzet (más szóhasználattal: tankönyv) olyan hallgatók számára íródott, akik tanulmányaiknak az elején tartanak. 19-20 éves fiataloknak a szervezetek világa iránti érdeklődését felkelteni és fenntartani, nehéz dolog. Sok minden van az életükben, ami látszólag fontosabb, mint a menedzselés kérdései: a száraznak tűnő tananyag ismeretek elsajátítása. De a Képzési és Kimeneti Követelmények előírják a hallgatói kompetenciák fejlesztésének tartalmát és lényegében a módszerét is, amihez a diplomák transzferálhatóságának érdekében oktatónak, hallgatónak egyaránt alkalmazkodnia kell. Ezek a keretek korlátozzák a tananyag készítőik szabadság fokát az alkotás folyamatában. A jegyzet 1. fejezete mutat példát arra, hogy a külső megjelenítésben és a szöveg

előállításban többféle változat is létezik.

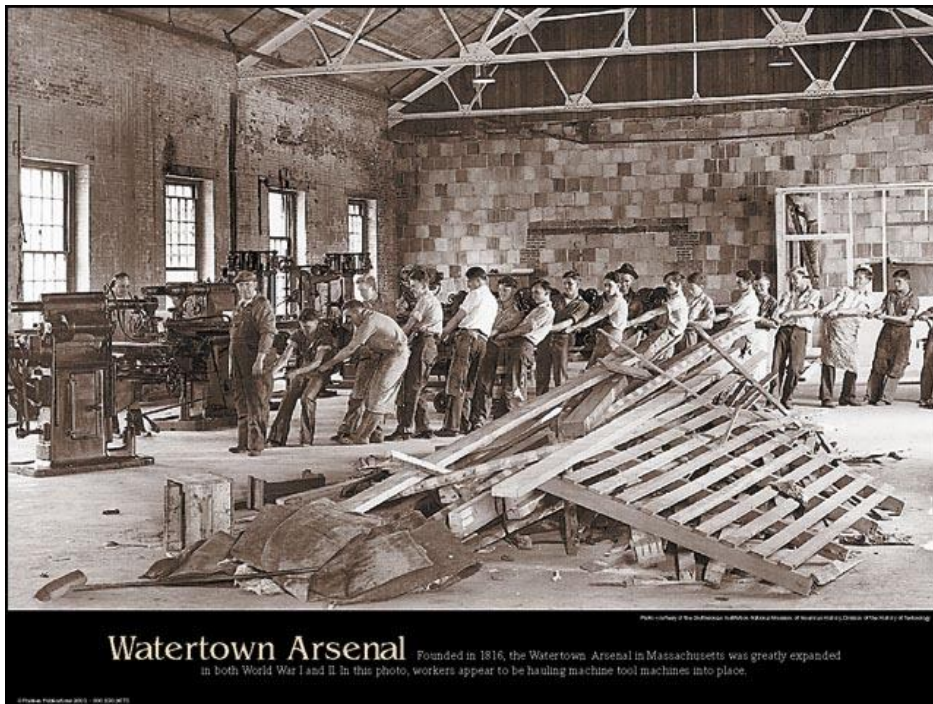
A tanulást megkönnyíti, de egyben a feldolgozás látómezejét is kiterjeszti a minden fejezet végén található kérdések – feladatok című tartalmi elem. A gyakorlati foglalkozásokon a módszerek sokaságát hasznosítva kerülhet sor a hallgatók motivációját erősítő feladat megoldásokra. Az ismeretanyag ezáltal segíteni hivatott a közgazdasági és az üzleti alap (BSc, illetve FOKSZ) végzettséget szerző hallgatókat, hogy jó esélyekkel induljanak karrierjükben, és a tudást egyre inkább előtérbe helyező szervezetekben elhelyezkedjenek, vagy további menedzsment tudást szerezzenek – miközben napi feladataikat is eredményesebben tudják ellátni. Mert a menedzsment egyszerre tudás/tudomány és gyakorlat – ahogyan ezt az újonnan megjelenő jegyzet minden egyes lapja vallja.

Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár
Dr. Balogh Gábor, egyetemi adjunktus
Rideg András, egyetemi tanársegéd

Pécs, 2015. május

1 A menedzsment: tudomány – gyakorlat – szakma

Kétségtelen, hogy a **menedzsment tudomány (scientific management) a XIX-XX. század fordulópontjának terméke.** Történetének legfontosabb állomásaival a jegyzet következő fejezete foglalkozik. E fejezet első részében csupán a főbb összefüggésekre kívánjuk a figyelmet fordítani: rávilágítani az elmélet (a tudomány) és a gyakorlat közötti kölcsönös meghatározottság fontosságára. A „melyik volt előbb?“, avagy a „tyúk – tojás” kérdése a menedzsment tekintetében is válaszra vár. Ez felveti a fejlődés problémáját is. Van-e és ha igen, mekkora fejlődés tapasztalható a menedzsmentben?





Ha ránézünk az előző oldalakon bemutatott két fényképre, akár pesszimisták is lehetünk a fejlődés vonatkozásában. A két kép elkészülte között legalább 150 év telt el, mégis, ránézésre hasonló tartalmat hordoznak. Primitív fizikai munkavégzés, a termelékenység negligenciája, a munkamegosztás hiánya tükröződik mindkét fényképen. A különbség a kontextusban van: mennyire általános az a helyzet, amit a kép mutat? Van-e más, ettől eltérő valószínűség is abban a szituációban, amiről a fotó tanúskodik? Természetesen, ebben a tekintetben a 150 év nem múlt el nyomtalanul, a fejlődés kétségtelen. A gond az, hogy a piacgazdaság XXI. századi körülményei között egyáltalán megőrizhető olyan helyzet, amiről a második fényképet tükröző veszély valóssá válik. A menedzsment elméletének és gyakorlatának fontos szerepe van a termelési erőforrások (köztük a munkaerő) hatékony felhasználásának elérésében. Ez megkérdőjelezhetetlen történelmi tapasztalat és egyben a menedzsment lényege: a közjó hatékony szolgálata!

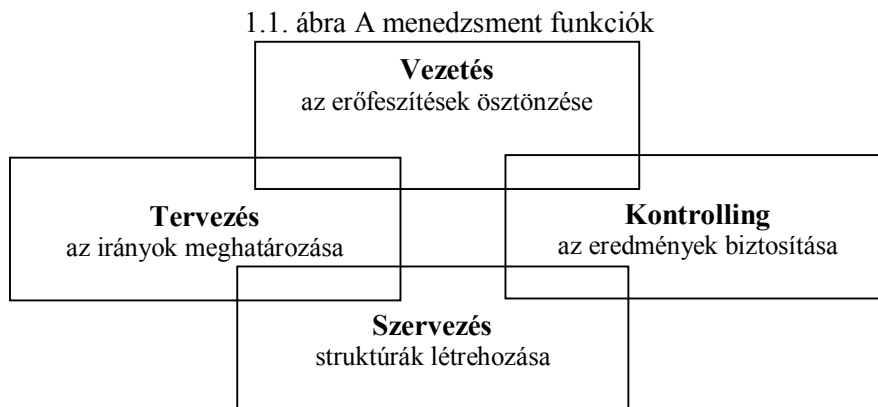
1.1. Fogalmi kérdések

A management (a magyar nyelvben is elterjedt és elfogadott írásmóddal: menedzsment) négy alapfunkció együttesét jelenti:

Ezek felsorolásszerűen:

- tervezés
- szervezés
- vezetés
- ellenőrzés

Jobban memorizálhatóak az 1.1. ábra alapján.



Forrás: saját szerkesztés

A funkciók ilyen csoportosítását először **Henry Fayol még a XIX. század végén alkotta meg** még 1916-ban kiadott francia nyelvű alapmunkájában. Fayol munkásságának részletesebb tárgyalását a magyar fordítás alapján a 2. fejezet tartalmazza.

A magyar nyelvű menedzsment szakirodalomban éppúgy, mint a gyakorlatra vonatkozó kommunikációban gyakran zavar mutatkozik a menedzsment és a vezetés fogalmának pontos használata. John P. Kotter (1990) segít a fogalmak tisztázásában – az alábbiakban közölt bemutató szerint:

Mi a vezetés?



Definíció:

az a folyamat, melyben másokat befolyásolni tudunk olyan munkavégzésre, hogy a szervezeti feladatokat megvalósítsák



Kotter: Menedzsment és vezetés



A menedzsment

- Csökkenti a bizonytalanságot
- Stabilizálja a szervezetet



A vezetés

- Bizonytalanságot hoz létre
- Változást gerjeszt

A mai válságos helyzet a menedzsment csődje?

Kotter: Menedzsment és vezetés



A menedzsment feladatai:

- Tervezés és költségvetés készítése
- Szervezés és az emberi erőforrás biztosítása
- Ellenőrzés és probléma megoldás

A vezetés feladatai:

- A szervezet stratégiai irányának meghatározása
- Kommunikáció azért, hogy a munkatársak ezt az irányt elfogadják és betartsák
- A munkatársak motivációja egyrészt "felhatalmazás" (empowerment), másrészt a szükségletek kielégítése révén

Vezetés és menedzsment



A vezetők és a menedzserek

- Nem egyforma személyiséget képviselnek
- Eltérő a hozzájárulásuk a szervezeti célok megvalósulásához

A vezetők
változást
gerjesztenek



A menedzserek a
stabilitást tartják
fent

Dinamikus feszültség

Mindkettő értékes a szervezet szempontjából
Mindkettő munkája más

A későbbi fejezetek majd bemutatják a menedzserek típusait a különböző szervezetekben, továbbá azokat a képességeket és tudáselemeket is, amelyek feljogosítják a szervezet egyes tagjait arra, hogy jó (kiváló) menedzserré váljanak. Ezen ponton csupán azt hangsúlyozzuk, hogy a menedzserek munkája során különböző nézőpontokat és gondolkodásmódokat kell egységbe foglalnia. Gosling és Mintzberg (2004) **ötfajta gondolkodásmódot tart szükségesnek**. Ezek:

- „önmagunk menedzselése: reflektáló gondolkodás,
- szervezetek menedzselése: elemző gondolkodás,
- kontextusmenedzsment: evilági gondolkodás,
- kapcsolatmenedzsment: együttműködő gondolkodás,
- változásmenedzsment: cselekvésközpontú gondolkodás.” (Gosling – Mintzberg, 2004, 8. o.)

1.1. táblázat A menedzselés két fajtája

„Heroikus menedzsment” (önmagunkra alapoz)	„Ráhangelő menedzsment” (az együttműködésre alapoz)
A menedzserek fontos emberek. Elkülönülnek a termékfejlesztőktől és a szolgáltatóktól.	A menedzserek annyiban fontosak, hogy segítenek a többieknek a termékfejlesztésben és a szolgáltatásban.
Minél magasabbra jutnak ezek a menedzserek, annál fontosabbak lesznek. A „csúcson” a vezérigazgató maga a vállalat.	A szervezet interaktív hálózat, nem vertikális hierarchia. Eredményes vezetők mindenütt dolgoznak szervezetben, nem a csúcson trónolnak.
A – világos, átgondolt és határozott – stratégia lefelé terjed a hierarchiában. A főnöktől származik, aki megteszi a drámai lépéseket. Mindenki más „megvalósít”.	A stratégiák a hálózathoz emelkednek ki, ahogy a tevékeny emberek kis problémákat oldalnak meg, melyek nagy kezdeményezésekké nőnek.
A megvalósítás probléma, mivel noha a főnök a változás pártján áll, a többiek ellenállnak. Ezért kell előnyben részesíteni a külső embereket a belsőkhöz szemben.	A megvalósítás probléma, mivel nem különíthető el a megfogalmazástól. Ezért van szükség elkötelezett belső emberekre a kulcsfontosságú változásokhoz.
A menedzselés döntéshozatal és erőforrás-allokáció, vagyis elemzés, gyakran számítás, a beszámolók tényei alapján.	A menedzselés az emberek természetében rejlő pozitív energia felszínre hozatala, vagyis ösztönzés és ráhangolódás a kontextusban gyökerező vélemény alapján.
A vezetőknek jár a jutalom a teljesítmény növeléséért. Az a fontos, ami mérhető – különösen a részvénytulajdonosi érték.	Mindenkinek jutalom jár azért, hogy a szervezetet jobbra teszi. A többnyire nem mérhető emberi értékek fontosak.
A vezetést ráerőszakolják valakikre, akik ráerőszakolják az akaratukat másokra.	A vezetés szent kötelesség, amely a többiek tisztelete révén érdemelhető ki.

Forrás: Gosling – Mintzberg, 2004, 13. o.

A gondolkodásmódok ötvöze a mindennapi cselekvésben a menedzselésnek két fajtáját hozta létre, amelyet az előbb idézett szerzőpáros „heroikus” menedzsmentnek és „ráhangoló” menedzsmentnek nevez. Tanulságos áttekinteni ezek lényegét. (Ld. 1.1. táblázat)

1.2. Az elmélet és a gyakorlat viszonya napjaink menedzsmentjében

Taylor és Fayol munkássága óta a menedzsment tudománya „az Óperenciás-tengeren innen és túl” több könyvtárnyi szakkönyvet, monográfiát, kutatási beszámolót, tudományos folyóirat cikket produkált. Gyakran felvetődik a kérdés: *szüksége van-e a gyakorló menedzsereknek (vezetőknek) arra a rettentő méretű tudáshalmazra, ismeretekre, amely e művekben rögzítve van? Másképpen: kell-e foglalkozni a gyakorló szakembereknek a menedzsment elmélettel?*

Nagyon leegyszerűsítve a lehetséges válaszokat a fenti kérdésekre, két szélsőséges felfogás figyelhető meg:

1) „Könyvből történő vezetés”

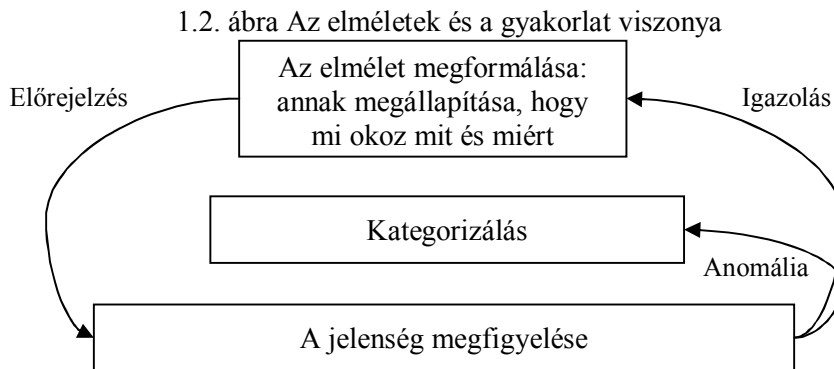
2) „Zsebből történő vezetés”

Az első esetben a menedzser/vezető kritika nélkül elfogadja és alkalmazza azokat az elméleteket, amelyeket a tudomány kidolgoz és közlést tesz. Az elmélet pedig képes is produkálni a gyorsan alkalmazható elvi-gyakorlati megoldásokat a felhasználók számára. (Cinikus szóhasználattal HOT = Heathrow Organisation Theory-nak nevezik ezen elméletek forrásműveit, amelyek a londoni repülőtér könyvesboltjában megvásárolhatóak és egy repülő út során alkalmazásszintig megtanulhatóak.)

A második eset a menedzsmenttudomány eredményeinek teljes elbutítását jelenti. Feleslegesnek és használhatatlannak tartva azokat. Helyette marad az öröklött rutin, az ösztönösség, az egoizmus és önimádat, a megérzésen alapuló döntéshozatal: vagyis minden, ami nem igényli a menedzseri tanulást és tudást.

Természetesen, mint más esetben, a két felfogás (és gyakorlat) nem „fekete-fehér” problémaként jelenik meg. Sokkal inkább „a szürke ötven – vagy több – árnyalatával” állunk szemben, vagyis a lehetőségek keveredése képezi a valóságot. **A kérdés mindig a trend, a tendencia iránya. A menedzsmentben a XX. század az elméletek elterjedésének dominanciáját mutatja.** Ugyanez volt megfigyelhető a társadalomtudományos más területein is. A tudatosság, a tudás áthatotta a társadalom működését, a közjó szolgáltatóinak a különböző elméletekkel alátámasztott modelljei versenyeztek egymással. A szélsőséges diktatúrákat leszámítva ez volt megfigyelhető a piacgazdaság körülményei között, az országok döntő többségében. Konfliktusok, válságok csak

megerősítették úgy a kutatásokat, mind a gyakorlati alkalmazásokat (azaz a tulajdonosokat és a nevükben eljáró menedzsereket), hogy az elméletek és a gyakorlat egysége nélkül nincs haladás, gazdasági fejlődés. Az általános modellnek egy lehetséges változatát az 1.2. ábra mutatja.



Forrás: Christensen – Raynor, 2004, 9. o.

A XXI. század elején ebben a tekintetben változás figyelhető meg. A szervezetek külső környezetének turbulens változásai (globális felmelegedés, a terrorizmus világméretű fokozódása, az innovációk felgyorsulása, a globalizáció, az okos rendszerek tömeges méretű elterjedése a gazdaságban és a személyes világban stb.) erősen differenciálta az országok és az intézmények által követett gyakorlatokat. A piacgazdaságok vezető vállalatai továbbra is elkötelezett hívei a menedzsment elméletek tanulmányozásának és alkalmazásának. Más országok és azok nemzeti intézményei hajlamosak engedni a csábításnak, hogy más utat keressenek. A közgazdaságtudományban megjelent ortodox-unortodox szemben állás megismétlődéseként a fővonaltól (az ún. mainstream-től) eltérő gondolkodás nyert teret. A részletek mellőzésével, **ez napjainkban három fontos dolgot jelent a szervezetek világában**, így Magyarországon is.

1) A menedzsment örökzöld dilemmái közül való választás

Többféle lista is létezik azokról a nagy menedzsment-kérdésekről, amelyeket a menedzsment dilemmáinak neveznek. Ezek lényege, hogy milyen prioritások elfogadása jellemzi az adott szervezetben a menedzserek tevékenységét, a menedzsment funkciók gyakorlását. *Egy ilyen lista tipikusan az alábbi dilemmákat tartalmazhatja:*

- *Centralizáció vagy decentralizáció*
- *Hierarchia vagy funkcionalitás*

- *Differenciálódás vagy integráció*
- *Kontroll vagy elkötelezettség*
- *Stabilitás vagy változás*

Megállapítható, hogy a felsorolásban szereplő párok (tehát a dilemmák) bal oldalán szereplő preferencia kívánja a kisebb tudományos támogatást. Az is elfogadott nemzetközi méretekben, hogy a mainstream a jobb oldalon szereplő megoldásokat helyezi előtérbe. Következésképpen, ha egy szervezet szembe megy a menedzsment fő vonalaival, akkor centralizál (központosít), a hierarchiát (az alá-, fölérendeltséget) részesíti előnyben, a szigorú kontroll (ellenőrzés) alapján kívánja működtetni folyamatait stb. A tudományos eredmények hosszú távon ellentmondanak ennek a gondolkodásnak. A jegyzet további fejezeteinek tartalma bizonyítani kívánja a mainstream helyességét.

2) Az állami vagy magán tulajdon előnyben részesítése

Az előbbi pontban említett központosítás együtt jár azzal is, hogy *piacgazdasági körülmények között is megjelenik az állami tulajdon előnyben részesítése a termelő és a szolgáltató szektorban, ezzel együtt az állami befolyás erősödése a gazdaságban.* Az állami tulajdonú hazai vállalatok irányítása – látszólag - egyszerűbb feladat. Sokan azt is gondolják, ez a mód kevesebb tudományos tapasztalat felhalmozását igényli. Jogszabályok, utasítások és más koordinációs eszközök (pl. a vezetők kiválasztásának gyakorlata) képesek helyettesíteni a menedzsment-elmélet használatát. *A menedzsment története azonban azt bizonyítja, hogy az elmélet és a gyakorlat egysége tulajdon formáktól függetlenül létező követelmény.* A tulajdonosi viszonyok átalakítása gyakran együtt jár a nyereség-orientáció újra értelmezésével. Az a megtévesztő vélemény terjed el még a fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban is, hogy az állami tulajdon és a profit nem összetartozó fogalmak, az állami tulajdonú termelő – és főleg - szolgáltató cégek nem kell, hogy profitot termeljenek. A kérdés az, hogy az ilyen típusú szervezetekben akkor mi lesz a fejlesztés forrása? Ha nem a működés során képződő nyereség, akkor ez csak az állami támogatás lehet, ami az adófizetői pénzek célszerű felhasználásának eltérítését jelenti. Az állami köldökön való függés mentesíti a mikro szféra résztvevőit a felelőség egy részének hordozásától. „A tulajdonos majd megment”, „Valaki kipótolja a fejlesztési forrásokat, ha társadalmilag fontos a tevékenységünk” jellegű vélekedések lépnek az önálló döntéshozatali és felelőség vállalási kötelezettség helyébe.

3) A menedzserek tudásának hiánya

Minél kevesebb és gyengébb tudással rendelkezik egy szervezet (intézmény) vezetője, annál könnyebben hiheti azt, hogy az a tudás, aminek ő híján van, nem is létezik. Ez a jelenség (vélemény) elsősorban a kisvállalkozások világában gyakori. Magyarországon készült felmérések sokasága mutatja, hogy a mikro- és a kisvállalkozások vezetőinek (akiknek a döntő többsége egyben a vállalkozás tulajdonosa is) a menedzsmentre vonatkozó **tudás deficitje versenyképességüknek a legnagyobb akadálya** (Szerb, 2014). Ebben a szektorban az elméletet sokszor a pusztá gyakorlat pótolja. Így a kettő egysége nem tud létrejönni. Ez a jelenség nem csupán „egy létra, egy kisteherautó” – típusú vállalkozások sajátja, hanem a magas szintű innovációt igénylő iparágaké. A példa elején szereplő cégek vezetőiről nagy ívben pattan le a menedzsment tudás fejlesztésének igénye, saját maguk és néhány alkalmazottjuk fejlesztésére erőforrást igen ritkán fordítanak. Így nem meglepő, hogy *a munka termelékenysége ebben a szektorban 1/10-edé, 1/20-ada a fejlett kisvállalati munkakultúrával rendelkező országok kisvállalkozásainak.* Másik példa: a magyar biotechnológia fejlődését hiába segítette (volna) az élettudományban szerzett nagyfokú tudás és tapasztalat, tartós vállalkozási sikereket mégsem tud senki felmutatni.

De végül is, ahogyan a téma jeles kutatói írják cikkükben:

„A körülményeket figyelembe vevő elméletek módot adnak arra, hogy a menedzserek megértsék, jelenlegi helyzetükben mi tette lehetővé stratégiáik és taktikáik sikerét, és segítenek felismerni, hogy versenykörnyezetükben mikor változnak meg fontos körülmények, így „módosíthatják a repülőgép irányát”, hogy az új helyzetben is fenn tudják tartani a sikerüket. Azok az elméletek, amelyek eljutottak ebbe a stádiumba, a sikert nemcsak lehetségessé és előre jelezhetővé, de fenntarthatóvá is teszik.” (Christensen – Raynor, 2004, 13. o.) És ugyanők fogalmazzák meg USA-beli tapasztalatok alapján (Ugyanott 14. o.), hogy:

„Egy elméletben csak akkor bízhatunk, ha a fenti példához hasonlóan a sikerhez vezető lépéseket leíró eljárás megmagyarázza, hogy a vállalat körülményeinek változásával miként változnak a lépések. Ez az egyik leglényegesebb oka annak, miért látszik olyan rendszertelennek az újító menedzserek világa – mert a kutatók rossz kategorizálása következtében olyan, egy kaptafára készülő útmutatások születtek, amelyek a legtöbb helyzetben gyenge eredményeket hoznak. Addig nem vezethetjük be az előre jelezhető sikert a menedzsment világába, amíg nem dolgozzuk ki azokat a kategóriákat, amelyeket a menedzserek a körülmények figyelembe vételével használhatnak.”

1.3. A menedzsment oktatása

A menedzsmentképzés és -továbbképzés nagy üzlet szerte az egész világon. A mögöttünk lévő több mint 100 évben képző intézmények tömege jött létre, hogy terjesszék a menedzsment elméletére és gyakorlatára irányuló tudást. (Az első Graduate School of Business a Dartmouth College keretein belül kezdett működni New Hampshire-ben 1900-ban.) Azóta üzleti főiskolák, egyetemek ezrei alakultak a Föld minden táján, erős verseny körülményeket biztosítva egymás számára. Az üzleti iskolák (jó részt Business School-ok rangsorolása önmagában is külön szakmává vált). Az 1.2. táblázat a 2013 /14-es rangsorolási eredményeket mutatja az USA-ban és Európában.

1.2. táblázat: A Business School-ok rangsora

USA	Európa
Stanford	London Business School UK
Chicago	HEC Paris France
Harvard	IE Spain
Pennsylvania	Esada Spain
Northwestern	INSEAD France
Dartmouth	University of St. Gallen Switzerland
Columbia	IESE Spain
Duke	SDA Bocconi Italy
Cornell	IMD Switzerland
Michigan	University of Oxford UK

Forrás: Forbes Magazin

Forrás: Financial Times

A menedzsment oktatás valamennyi üzleti képzési programnak része BA, MA, PhD képzési szinteken egyaránt.

Ezek a képzések (tantárgyak) a menedzsment alapkérdéseinek és egyes diszciplínák (mint emberi erőforrás menedzsment, tudásmenedzsment, profitmenedzsment, termelés- és szolgáltatásmenedzsment) oktatására irányulnak. A tantervek a témakörök elméleti és gyakorlati vetületeit egyaránt érintik és elsősorban a hallgató kompetenciáinak fejlesztését célozzák meg.

A továbbképzési programok részben az üzleti iskolák, részben független képző intézmények működési körébe tartozik. A továbbképzési (posztgraduális) képzési programok csúcsa mindenütt a világon az MBA (Master of Business Administration) szak oktatása. (Magyarországon a Bologna-rendszerben az MBA üzleti mesterszak lett, így a helye a képzési portfólióban eltér más országok gyakorlatától.) **Az MBA szerepe a tudás transzferben**

megkérdőjelezhetetlenül fontos. Ennek ellenére sokszor áll a viták középpontjában. A polémia két fontos kérdésre irányulnak. Ezek:

1) Mi legyen az MBA képzés fő iránya?

A vitában két fő irány kap hangot. A közgazdasági iskolákhoz hasonló erős tudományos és módszertani megalapozottsággal bíró irányzatot képviseljen; illetve, a szakmai modellnek nevezett irányzat, amely elegendő teret enged az élenjáró üzleti gyakorlat oktatásának is. A gyakorlati képzés szempontjából ennek előtérbe kerülését mutatja Magyarországon a duális képzés bevezetésére irányuló kezdeményezések megjelenése a hazai felsőoktatásban is. Bár ez elsősorban nem az MBA, hanem a graduális alap- és mesterképzések szintjén megvalósuló modellt jelenti, mivel az MBA képzés résztvevőinek többsége folyamatos munkahelyi tevékenységet (többnyire vezetéssel összefüggőt) végez.

2) Szakma-e a menedzsment?

Erre a kérdésre egyértelműen az a válasz, hogy „nem, a menedzsment nem szakma”. Ez a megállapítás önmagában nem okoz gondot. Nem probléma, hogy a menedzsment művelése nincs valamilyen végzettséghez (papírhoz) kötve. Mert milyen is lenne ez a végzettség? Mely szakmák képviselői maradnának ki ebből a lehetőségből? Más tekintetben: lehetne-e azonos végzettséghez kötni egy kicsi családi vállalkozás és egy transznacionális konglomerátum vezetésére való képességet? Sokkal fontosabb azt elérni, hogy mindenki a maga helyén legyen sikeres menedzser, sikeres vezető!

1.4. A menedzserek munkáját meghatározó körülmények és tendenciák

Amióta a modern értelemben vett menedzsment létezik, azóta van kitéve a változások sorozatának. De, egy USA-beli példát véve alapul, más körülmények befolyásolták a menedzserek (a vállalati vezetők) munkáját például Henry Ford termelőüzemében, ahol a bevándorló hajókról talán éppen tegnap kiszállt munkások alkották a munkások többségét, mint a 60-as évek japán minőségbiztosítási rendszereivel már „megfertőződött” ohioi Honda gyárban. És teljesen más körülmények és elvárások fogadják napjaink menedzsereit, amikor megfelelni kívánnak mindannak, amire a megbízást. A kinevezést elfogadták. Gyakorlatilag olyan információ – és tudásanyag birtoklásáról van szó, amely nélkülözhetetlen a sikeres menedzseri munkavégzéshez.

Ez a tudás-tömeg sokféleképpen is felrajzolható. Az egyes menedzsment alap-

és szakkönyvek eltérő módon és részletezettséggel írják le a „siker titkát” jelentő tudáselemeket a menedzseri munka környezetére vonatkozóan. (Maga a menedzseri munka részletes tartalma a jegyzet további fejezeteinek tárgyát fogja képezni.)

A determináló) körülmények leírásakor két főbb szempontot követhetünk. Ezek:

- 1) **Az általános feltételek és körülmények**, amelyek akár már száz éve is igaznak bizonyulnak, bár természetesen eltérő hangsúllyal és konkrét tartalommal.
- 2) **Az adott kor, korszak menedzsmentjére vonatkozó időszerű követelmények**, trendek, amelyek figyelembe vétele elengedhetetlen a napi és holnapi sikerek elérése szempontjából. 2015-ben azokról a tényezőkről illik kötelezően írni, amelyek a menedzsment mai nagy paradigmáját alkotják meg.

Vegyük sorra e két nagy csoportnak a feltétlenül szüksége tudás elemeit!

1.4.1. Általános, alapvető meghatározó körülmények

Az általánosan meghatározó körülmények olyan tudástartalmat jelentenek, amelyek képessé teszik a szervezetek vezetőit feladataik magas színvonalon való ellátására. Sajnos a nagy –de főként – a kisvállalati menedzserek alapvető ismeret- és képesség-hiányban szenvednek, és ezen körülmények között látják el felelősséggel teli feladatukat. Ebben a tekintetben a felelősség nem csupán társadalmi méretekben értendő, hanem a családért, a munkavállalókéért, a beosztottakért viselt felelősség is nagy fontossággal bír. Ezért, minden vezető számára kötelező érvényű körülmények és tendenciák ismeretéről kell szólni.

Ezek csoportjába az alábbiak tartoznak:

- *a szervezet lényegének megértése és ismerete*
- *a szervezeti teljesítmény összetevőinek megértése és ismerete*
- *a szervezet és a környezet viszonyának megértése és ismerete*
- *a szervezet és az érdekhordozók (köztük kiemelten a tulajdonosok) viszonyának ismerete.*

A továbbiakban ezeket pontokat tekintjük át röviden – néhány szemelvény közbeiktatásával.

A **szervezet** olyan emberek összessége, akik egy közös célért dolgoznak. Azzal, hogy együttműködnek, olyan feladatokat is meg tudnak oldani, amelyek egyébként meghaladják egyéni képességeiket. Egy szervezet további jellemzője, hogy olyan termékeket/szolgáltatásokat állít elő, amelyek bizonyos fogyasztói igényeket elégítenek ki. Egy szervezet akkor tudja igazolni létjogosultságát, ha a társadalomnak is hasznos, amit előállít. Ma már egyre többen vélik úgy, hogy a

vállalati stabilitás és a kiemelkedő teljesítmény forrása a világos és jól meghatározható célkitűzés, amely a **minőségi termékekre** és a **fogyasztói elégedettségre** helyezi a hangsúlyt. A Fortune magazin is a világos és társadalmilag hasznos célkitűzést nevezte meg az egyik fő oknak, ami miatt a beosztottak szeretik főnöküket.

Vegyünk példának egy gyógyászati segédeszközök gyártó vállalatot: Itt a dolgozók egyértelmű célkitűzése lehet, hogy a cég termékeivel a beteg embereken segítsenek. Ezzel a céllal könnyen tudnak azonosulni, ami nagyban elősegíti az innovatív, új ötletek felszínre kerülését.

A **rendszer egymással összefüggő elemek összessége, amelyek összehangoltan működnek egy adott cél elérésének érdekében.** Célszerű a szervezeteket olyan **nyitott rendszernek** tekinteni, amelyek a környezettel való folyamatos interakciók során az alapanyagokból/nyersanyagokból termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő.

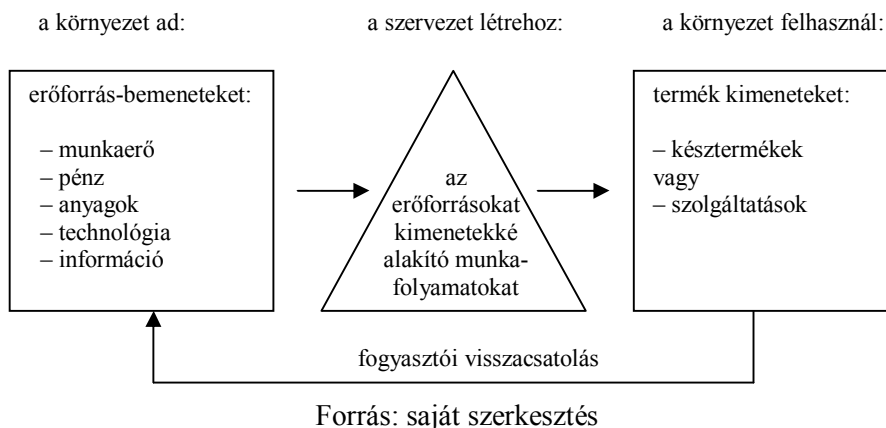
Ahogy azt az 1.3. ábra is mutatja, a külső környezetnek meghatározó jelentősége van, ha a szervezeteket nyitott rendszereknek tekintjük. A **környezet adja a nyersanyagokat és a fogyasztók visszajelzéseit, mindemellett a folyamatokra és a kimenetekre is döntő hatással van.** A környezettől jövő visszajelzések árulják el a szervezetnek, hogy mennyire felel meg a fogyasztók és a társadalom elvárásainak. Ha a fogyasztóknak nincs szükségük a szervezet termékeire, akkor nehéz hosszú távon is fenntartani a tevékenységet. A szervezeteknek ebben a **nyíltrendszer-szemléletű megközelítésében a fogyasztó valóban mindenható.**

Visszatérve előző példánkhoz, a gyógyászati segédeszközök gyártó vállalatot majd a piac fogja próbára tenni. A kérdés itt az, hogy aki egyszer vásárolt a vállalattól, vásárol-e majd újra, és fogja-e ajánlani a vállalat termékeit másoknak is.

Ha a szervezeteket nyitott rendszernek tekintjük, a legfontosabb elemek az erőforrások, illetve a fogyasztók lesznek. Ahhoz, hogy egy szervezet jól teljesítsen, az erőforrásokat hatékonyan kell felhasználni, és a fogyasztói igényeknek a lehető legjobban meg kell felelni. Ebben a felfogásban a **hozzáadott értéknek** kiemelt jelentősége van. Ha a szervezeti folyamatok hozzáadott értéket képviselnek a felhasznált erőforrások eredeti árához képest, akkor egyrészt az üzleti vállalatok profitot tudnak termelni, azaz termékeiket drágábban tudják eladni, mint azok előállításának költsége (ld. például a gyorséttermek ételkínálata); másrészt pedig a non-profit szervezetek hozzájárulhatnak a társadalmi jóléthez (például tűzoltó szolgáltatás). Ilyen fajta **kimenetek** eléréséhez – azaz a lehető legkisebb költséggel a lehető legjobb

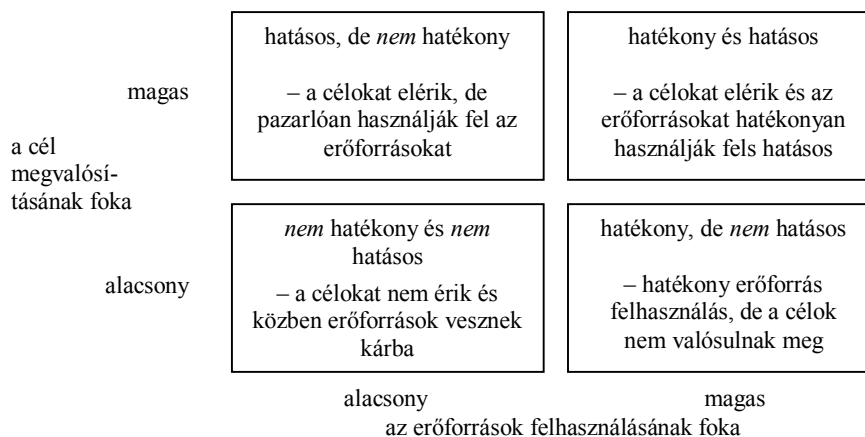
minőségű termékek előállításához – a szervezet valamennyi anyagi és emberi erőforrását összpontosítani kell.

1.3. ábra A szervezetek, mint nyitott rendszerek



Termelékenység alatt általában az előállított termékek/szolgáltatások mennyiségének és minőségének valamilyen összesített mérőszámát értjük, amelyet az erőforrások felhasználásának hatékonysága is meghatároz. Lehet számolni **egyéni**, **csoporthat** vagy **szervezeti szinten**. Ahogy az 1.4. ábra mutatja, a termelékenységet a szervezeti teljesítmény két dimenziója, a **hatékonyság** és a **hatásosság** mentén lehet kifejezni.

1.4. ábra A termelékenység és a szervezet teljesítménye



Forrás: saját szerkesztés

A **hatásosság** egy feladat kimenetét vagy egy cél megvalósítási fokát fejezi ki, és közvetlenül a fogyasztók elégedettségének irányában hat.

Egy komputergyártó vállalat összeszerelő részlege számára a hatásosság azt jelenti, hogy sikerül legyártani az adott napra kifizűzött mennyiségű billentyűzetet, az előírt minőségben. Ez azt eredményezi, hogy a vállalat mint egész tartani tudja előre eltervezett gyártási ütemét – ezáltal a szállítási határidőket –, és így a vevők igényeit időről időre jó minőségű termékekkel tudja kielégíteni.

A **hatékonyság** a felhasznált erőforrások és az előállított termékek mennyiségét állítja szembe egymással. A munkaerő ára egy gyakran használt hatékonysági mérőszám. Ide tartozik még az eszközkhasználtság, a termelőeszközök karbantartása és a befektetések megtérülési értéke.

Az előző példánál maradva: a komputergyártó vállalat számára a termelés akkor hatékony, ha a felhasznált anyagok és a munkaerő költsége a lehető legkisebb. Ha az összeszerelő részleg kevesebb billentyűzetet gyárt le, mint amennyire kapacitása lenne, ez alacsony vállalati hatékonysághoz vezetne. Amennyiben az összeszerelési folyamat során sok a hiba vagy pazarló az anyagfelhasználás, akkor az alacsony hatékonyság miatt a szervezet költségei megnövekednek.

A szervezet nyílt rendszerének jellege a szervezet és a környezet dinamikus viszonyát feltételezi úgy stratégiai, mind operatív szinten. Ennek a viszonyoknak a feltérképezésére és elemzésére számos alap módszer ismert a menedzsmentben. Ezek mindegyike (SWOT, PEST, PESTEL, STEEPLE) a menedzséri tudás bázisát jelenti. A továbbiakban egy nagyobb terjedelmű szemelvényben a STEEPLE-eljárás alkalmazásának példáját adjuk részletes áttekintésre.

1.1. szemelvény: A szervezet elemzése STEEPLE eljárás alkalmazásával

A STEEPLE elemzés a jövőbeni folyamatok előrejelzéséhez, megértéséhez alkalmazható. Az elemzés során olyan kérdésekre keresünk választ, amely során azonosítjuk a szűkebb és tágabb környezetünkben meglévő STEEPLE tényezőket, folyamatokat, a felismert trendeket, az alábbiak szerint:

S	Social	Társadalmi, kulturális
T	Technology	Technológiai
E	Economic	Gazdasági
E	Environmental	Környezeti
P	Political	Politikai
L	Legal	Jogi
E	Education	Oktatási

Az elemzés során az alábbi eljárást alkalmazták a szakértők:

Releváns faktorokat gyűjtöttek és csoportosították azokat a STEEPLE kategóriák szerint

Értelmezték a lehetséges hatásokat és hozzárendelték azokat az egyes tényezőkhöz

0-5-ig tartó skálán osztályozták a hatást és a kockázatot (valószínűséget) és jelölték, hogy a hatás negatívan vagy pozitívan érintheti a vállalatot.

A hatás és kockázat pontszámainak összeszorzásával jelentőség értéket rendeltek a faktorokhoz.

A 15 pont fölötti faktorokhoz akciópontokat rendeltek hozzá.

Az elemzés 2 éves időtávra készült.

STEEPLE faktor	Milyen hatása lehet a vállalatra?	Hatás* (0-5)	Kockázat** (0-5)	Típus (pozitív vagy negatív)	A hatás jelentősége***
Társadalmi – Kulturális					
Fogyasztói magatartás lassú javulása, fogyasztás növekedése	Kereslet növekedése a termékek iránt	5	3	+	15
Életstílus változása	Az életvitel gyorsul, az emberek fogékonyabbak az új műszaki termékekre	3			
Népesség elöregedése	Keresletcsökkenés	2	5	-	10
Technológiai					
Kutatás-fejlesztés	Új technológiák megjelenése, amelyek előnyök lehetnek a vállalat számára	3	4	+	12
Új műszaki találmányok megjelenése	Piaci potenciál növekedése	2	3	+	6
Globális kommunikáció fejlődése	Üzleti folyamatok gyorsulása	3	5	+	15
Gazdasági					
Energia és üzemanyag árszínvonal növekedés	Növeli a költségszintet, csökkenti a nyereséget	4	5	-	20

Menedzsment alapvetések és funkciók

STEEPLE faktor	Milyen hatása lehet a vállalatra?	Hatás* (0-5)	Kockázat** (0-5)	Típus (pozitív vagy negatív)	A hatás jelentősége***
A vállalkozást érintő adószint növekedése	Csökkenti a nyereséget	5	4	-	20
Stabilizálódó/lassan csökkenő euro árfolyam	Csökkenti az árbevételt és a nyereséget	4	4	-	16
Világgazdasági trend lassú növekedése	Növeli az árbevételt	5	3	+	15
Vállalkozásokat támogató gazdaságpolitika	Csökkenti a költségeket	4	3	+	12
Környezeti					
Repülőtér beindulása	Szállítási lehetőségek javulása	4	2	+	8
Szakképzett munkaerő számának növekedése	Hatékonyabb munkavégzés	4	2	+	8
Politikai					
Gazdaságpolitika	Kedvező külső gazdaságpolitikai változások	5	3	+	15
Állami befolyás növekedése	Túlzott adminisztráció, befolyás, szabályozás	4	5	-	20
Kormányzati/önkormányzati változások, választások	Bizonytalanná teszi a gazdasági-politikai környezetet	4	0	-	0
Jogi					
Magyar munkajog	Munkáltatókat támogató jogszabályi változások	4	4	+	16
Magyar környezetvédelem	Szigorodó előírások, elvárások	2	5	-	10
Európai környezetvédelem	Szigorodó előírások, elvárások	2	5	-	10

STEEPLE faktor	Milyen hatása lehet a vállalatra?	Hatás * (0-5)	Kockázat ** (0-5)	Típus (pozitív vagy negatív)	A hatás jelentő- sége ***
Oktatás - Képzés					
Szakképzés és technikus képzés fejlesztése	Megfelelő mennyiségű és minőségű szakemberek elérhetősége	4	3	+	12
Diplomás képzés változása	Megfelelő mennyiségű és minőségű szakemberek elérhetősége	3	1	+	3
Szakképzési támogatás eltűnése a rendszerből	Új forrás a szakképzés egyéni megoldására	4	4	+	16

*Hatás: 0 – nincs hatással, 1 – elenyésző, 2 – alacsony, 3 – közepes, 4 – jelentős, 5 – kritikus

**Kockázat: 0 – 0%, 1- 1-20%, 2 – 21-40%, 3 – 41-60%, 4 – 61-80%, 5 – 81-100%

***Jelentőség=Hatás*Kockázat

A szervezet és az érdekhordozók (stakeholders) kapcsolatának feltárása, megértése és elemzése nélkül nincs esély a szervezet és a folyamatok sikeres menedzselésére. Az **érdekhordozók, megnevezésükhöz illően, igen diffúz viszony rendszerrel kapcsolódnak egy-egy szervezethez.** Ahány érdekhordozó, annyi (folyamatos változásban lévő) érdek és kapcsolat! Minden szervezet saját érdekhordozó rendszerrel bír. Ezeknek feltárása egyedi, szervezet-specifikus feladatot jelent. Az 1.5. ábra egy magyar civil szervezet stakeholdereit rajzolja fel.

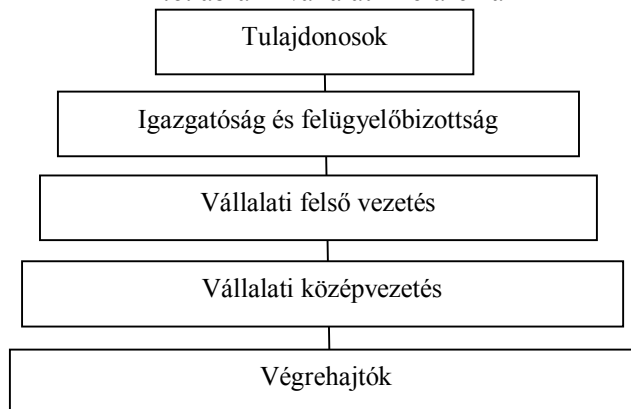
1.5. ábra: A CivilArt Alapítvány stakeholder térképe



Forrás: <http://www.csrsziget.hu/content/stakeholderek-erintettek> (2015. május 28.)

Az érdekhordozók széles köréből valamennyi szervezet esetében kiemelésre kívánkoznak a tulajdont birtokló természetes személyek vagy társaságok (más vállalatok, befektetési és nyugdíjalapok stb.), valamint az állam, együttesen a tulajdonosok. A végrehajtó menedzsment működésére alapvető és meghatározó befolyást jelent a tulajdonosokkal és/vagy azok képviselőivel való kapcsolat milyensége. Nem véletlen, hogy a vállalati méretek és kapcsolataik bonyolultságának növekedésével a menedzsment gyakorlatában egy fontos új elem jelent meg. Ez a **Corporate Governance, magyar fordításban vállalat kormányzás vagy társaságirányítás**. A menedzsmentnek ez, a funkcióját és feladatát tekintve, jól elkülönülő ága elsősorban az 1.6. ábra szerinti vállalati hierarchia „tetejét” (a felső két szintet érinti) a profit-orientált nagy szervezeteknél.

1.6. ábra A vállalati hierarchia



Forrás: saját szerkesztés

A vállalati kormányzó szervek a nagyvállalatoknál:

- egyrészt, a tulajdonosok nevében látnak el funkciókat (igazgatóság),
- másrészt, ellenőrzik a működés és a tulajdon gyakorlás törvényességét (felügyelő bizottság).
- A két fent nevezett terület közül az igazgatóság (néhány esetben igazgató tanács) működésének elméleti alapjait
- a gondnokságelmélet és
- az ügynökelmélet adja. (Angyal, 2001)

Az előbbi azt feltételezi, hogy:

- az igazgatóság kialakítása a tulajdonosok (a részvényesek) feladata,
- az igazgatóság belső tagjai képesek megfelelően értékelni saját munkájukat, de szükség van a vállalattal független külső tagokra is,
- a belső tagok a vállalati felső vezetők köréből kerülnek ki.

Az ügynökelmélet alapján a vállalati kormányzók a tulajdonosok (a nagy- és kisbefektető részvényesek) érdekeit képviselik az igazgatósági döntések meghozatalában és azok végrehajtásában. Mindez főképpen a stratégiaalkotás és a vezetőkre vonatkozó személyzeti döntések formájában valósul meg. Az igazgatóságnak fontos feladata az éves üzleti terv elfogadása és annak beterjesztése a részvényesek gyűlése (vagyis a közgyűlés) elé.

A felügyelő bizottság a kétszintű társaságirányítási modell (alapjaiban a német modell) része. Ha ez nincs, akkor a modell egyszintű. Ilyen elsősorban az amerikai rendszer. Felvetődik a kérdés, az egyszintű modellben mi helyettesíti a felügyelő bizottság (FB) ellenőrző funkciójának ellátását? A kérdésre a válasz: a tőzsde. A tőzsdei árfolyam minősíti a menedzsment munkáját. Extrém körülményeket (pl. válságok) leszámítva a részvények értékének alakulása

pozitív korrelációt mutat a vállalat működési hatékonyságával. Ami ebben az értelemben a profit nagyságában, a profitabilitás mutatóiban jelenik meg.

Ha jogszabályi előírásoknak megfelelően létrejön felügyelő bizottság, akkor az:

- a törvényesség őre a vállalatnál,
- a tulajdonos érdekeinek védelmezője az igazgatóság esetleges hibás döntéseivel szemben és
- a munkavállalók (az előbbi ábrán a végrehajtók) képviselőjének megjelenítője a társaságirányításban.

A következő 1.7. ábra a vállalatok vezető tisztségviselőinek szerepeit foglalja össze.

1.7. ábra Vezető tisztségviselői szerepek Magyarországon

Jellemző vezető tisztségviselői szerepek Magyarországon		
Tisztség	Jellemzők	Megjegyzés
Az igazgatóság elnöke	Az igazgatóság tagjai választják	Nem lehet főállásban betölteni
Az igazgatóság tagjai	A tulajdonosok választják	Lehet főállású és külső is
A felügyelő bizottság elnöke	A felügyelő bizottság tagjai választják	Jellemzően külső tag
A felügyelő bizottság tagjai	2/3-ukat a tulajdonosok, 1/3-ukat a dolgozók választják	A tulajdonosok csak külső tagokat választhatnak
A közgyűlés elnöke	A tulajdonosok választják	Egy alkalomra szóló megbízás
Vezérigazgató	Alapszabály szerint nevezik ki	Általában főállású
Ügyvezető(k)	A taggyűlés választja	Lehet(nek) külső(k) vagy főállású(ak)

Forrás: saját szerkesztés

Az 1.3. táblázat egy világhírű vállalat gyakorlatából származik.

1.3. táblázat General Motors alapelvei az igazgatóságról

General Motors alapelvei az igazgatóságról

- 1. Legyenek többségben a külső igazgatók
- 2. A független igazgatók válasszanak maguk közül egy vezető személyt
- 3. A független igazgatók is rendszeresen jöjjenek össze
- 4. A független igazgatók felügyeljenek és vállaljanak felelősséget az igazgatóság minden eljárásáért
- 5. Az igazgatóságot terheli az alapvető felelősség saját tagjainak kiválasztásáért
- 6. Az igazgatóság rendszeresen értékelje a vezérigazgató és a többi csúcsvezető teljesítményét
- 7. Az igazgatóságnak meg kell érteni és mélyen elkötelezettnek kell lennie a hosszú távú stratégia mellett
- 8. Az igazgatóságnak kiemelt figyelmet kell fordítania legfontosabb felelősségére, a vezérigazgató kiválasztására.

Forrás: saját szerkesztés

1.4.2. A menedzserek munkáját befolyásoló mai legfontosabb körülmények

Napjaink legfontosabb és legaktuálisabb témakörei közül, amelyek hatást gyakorolnak a napi menedzserei tevékenységeik elvégzésére, olyanokat kell választani, amelyek egy időhorizontra nézve (ez legalább egy évtized) helytállóak lesznek és a szervezetek nagy része számára jól kitapinthatóak, továbbá nemcsak a verseny szektor, hanem a más típusba tartozó szervezetek számára is meghatározó erővel bírnak. Három, szignifikáns hatásúnak mondható befolyásoló körülmény, más szóval: *menedzsment mainstream* jelenlétéről lehet beszélni.

1) Menedzselés a Globális Arénában

Napjainkra a globalizáció elérte az egyes emberek szintjét.

A globalizáció korábbi szakaszaiban először (időben a nagy felfedezések korától kezdődően) az **országok nemzetközivé válásáról** lehetett csupán beszélni. Később (valamikor a XX. század második harmadától kezdődően) jelent meg a **szervezetek nemzetköziesedése**. Ennek is számos lépcsője volt és van: az export piacokon való megjelenéstől a transznacionális vállalatok létrejöttéig. A harmadik fázis az, amikor az **egyes egyén, az egyes munkavállaló „globalizálódik”** azáltal, hogy multinacionális vállalatoknál, nemzetközi szervezeteknél helyezkedik el, és/vagy váltogatja azokat az országokat, ahol munkavállalási céllal él és tevékenykedik. A globalizáció története már kifejlesztette azokat a mechanizmusokat, amelyek felszínre hozták annak nemcsak a pozitív, előnyös, hanem a negatív, a káros hatásait is; ennek nyomán a globalizációellenesség is hangot kap úgy a „nagypolitika”, mind a szervezetek működtetésének szintjén.

Valóban, lehet szeretni, vagy éppen nem szeretni a globális világot és magát a globalizációt. *De egyet nem lehet tenni, tagadni annak létét!* Erről, ha más nem, akkor az tanúskodik, hogy a jegyzet írásának időszakában a hivatalos magyar statisztikák szerint mintegy 400.000 magyar állampolgár, döntő többségük munkavállaló, tartózkodik külföldön. Ezeknek közel kétharmada (fiatal) diplomás. Az ő szemükben a globális szerepvállalás megélt tapasztalat, karrierjüknek tartós vagy csak átmeneti állapota. Nincs okunk feltételezni, hogy az előttünk álló néhány évben ezen a területén lényeges változásokra lehetne számítani.

Mit jelent a *globális arénában való szereplés* a menedzserek számára?

Először is valami olyan fajta komplexitást a menedzselésben, amely a globális jellemzők nélkül nem lennének részei a munkavégzésnek. Néhány fontos ezek közül, felsorolásszerűen:

- A nemzeti szuverenitás keretei között kell dolgozni, akkor is, ha az adott vállalat működési és piaci céljai túlmutatnak egy ország nemzeti határain.
- A gazdasági (és számos esetben a politikai – társadalmi) kondíciók gyökeresen eltérhetnek a globális vállalatok működési területein. Gondoljunk arra a fiatal menedzserre, aki japán vállalat közép szintű vezetőjeként az emberi erőforrásokat menedzseli egyik nap Jordániában, másnap Cipruson vagy éppen az Egyesült Királyságban. Hányféle gazdasági környezet, kultúra hatását érzékeli nap, mint nap a gyakorlati munkájában?
- Olyan emberek között él, akik jelentősen eltérő és személyileg is differenciált kultúrával és intézmény rendszerrel bírnak és fogadják el azt

természetesnek. (Híres amerikai tankönyvi eset, hogy a General Electric menedzsmentje a privatizációs tárgyalások vége felé majdnem elállt a magyar TUNGSRAM felvásárlásától, amikor tudomásukra jutott, hogy Magyarországon – akkor – a fizetéseket 6.000 dolgozó számára havonta kétszer borítékolva, készpénzben kell kiadni. Ez havi munkaidőben számolva 16 teljes munkaidős alkalmazott abszolút felesleges foglalkoztatását jelentette a GE menedzsmentje számára.)

- Az ipari forradalom és annak szervezeti körülményei eltérő időben érték el azokat az országokat, amelyek a vállalt működésének terepét képezik. Például a Honda Company évekig küszködött Törökország késői iparosodásának negatív hatásaival. Hiába volt a zárt technológia, a szigorú minőségbiztosítási rendszer, a török Honda autó „csak nem akart tökéletesen olyan lenni”, mint a Japánban vagy Angliában gyártott társa.
- A nagy földrajzi távolságok is befolyásolják a menedzserek munkáját. Hiába van az információs és kommunikációs eszközöknek és módszertannak viharos fejlődése, ha az anyagokat, alkatrészeket, készterméket mozgatni kell sok-sok (száz, ezer) kilométerre. Például a Kecskeméten gyártott Mercedes gépkocsik felrakódása a szállító járművekre a németországi Mercedes szalonok elhelyezkedési szerinti útvonal optimalizálás szerint történik és ehhez a logisztikai részlegnek specializált szoftvert kellett kidolgoznia.
- A globális vállalatok nemzeti piaci jelentősen különböznek azok nagysága és területi tagoltsága szerint. Hiába egy az anyacég, ha az egyes országok sok tekintetben differenciáltak. Gondoljunk egy férfi ruházati konfekcionáló gyárra, amely egy időben szolgálja ki a skandináv és vietnami férfiak tömeges öltözködési igényeit.

A példák hosszasan sorolhatóak lennének a menedzserei szakmák eltérő jellegei szerint. Hallgatóink további menedzsment tanulmányaik során számos szakkérdéssel fognak találkozni a Stratégiai, a Termelés és szolgáltatás, az Emberi erőforrás menedzsment tanulmányaik során. Mert ahány menedzsment diszciplína, annyiféle hatás éri napjaink menedzsereit a globális aréna érzékelésének irányából. Ismereteket megalapozó célkitűzéseink köréből még fel kell hívnunk a figyelmet a globális térben működő vállalatok és intézmények tevékenységének etikai vonatkozásaira. Itt legalább három fontos körülmény érdemel rövid említést.

a. Az alapvető emberi jogok tiszteletben tartása.

Minden embernek, minden munkavállalónak alapvető joga, hogy a gazdasági fejlődés eredményeiből részesüljön és javítsa az életkörülményeit. A globális arénában jelenlévő szervezetek egyetértenek abban, hogy mindenütt tilos a

gyermekmunka, hogy a banki tisztviselők nem dolgoztathatóak sehol sem napi 12-14 órát kitevő időkeretben, hogy a nemzetközi fuvarban járó gépjármű vezetőnek minden nap jár a pihenőidő stb. – a gyakorlat mégis sokszor homlokegyenest ellenkező megoldásokat mutat országok szerint. A foglalkoztatás sokszínűsége (ld. következő pont) nem adhat felmentést az egyenlő bánásmód követelményeinek teljes körű érvényesítése alól. Egy, a munkavállalókat érintő káros jelenséget mutat be az 1.2. szemelvény. Ebben arról esik szó, hogy a magyar munkavállalók is ki vannak téve olyan elkerülendő bánásmódnak a munka világában, amely folyamatos stresszt okoz náluk és a végső soron a teljesítmény csökkenéséhez vezet.

1.2. szemelvény: Összefoglaló a magyar munkavállalókra jellemzőkről a Szekálják, megalázzák, és sürgetik a magyar dolgozót című cikk alapján.

Felmérések szerint a magyar munkavállalók több mint a fele találkozott már a munkahelyéről származó stressz faktorokkal. A munkavállalók egy része úgy gondolja, hogy a felmerülő problémákat és pszichoszociális kockázatokat nem kezeli megfelelően a munkaadója.

Ezen problémák kialakulásának okai lehetnek többek között, a rossz munkaszervezés és annak megtervezése; gyenge vezetési stílus és a nem megfelelő társadalmi elismerés. Pszichoszociális kockázat kialakulásához vezet a túlzott munkaterhelés, az ellentmondásos követelések, utasítások, a munkahely bizonytalansága és a rosszul menedzselte szervezeti változás.

2013. május 1-jén indított Országos Munkahelyi Stressz Felmérés során több mint 19 ezer magyar munkavállaló kapcsolódott be a munkahelyi stressz felmérő kérdőív kitöltésébe. A felmérés során arra kapnak választ a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézet Munkahelyi stressz és stressz kezelés kutatócsoport tagjai, hogy melyek a munkahelyi stressz tényezők és milyen magas rizikófaktorral jelennek meg. Az kapott adatok viszonyítási lehetőséget adnak mind a munkavállalóknak, mind a munkáltatóknak egyaránt.

A stresszterhelés tekintetében sokkal nagyobb a gyors munkatempó okozta rizikó, mint a jelentős mennyiségi (munka) elvárás. Az igazságosság és a tisztelet alacsony mértéke, valamint a gyakran elszenvedett szekálás az, ami jelentősen „megkeseríti” a munkavállalók életét. (Szekálás alatt a rendszeresen kényelmetlen vagy megalázó helyzetbe való kényszerítést értik, sok esetben nehéz vagy lehetetlen ezek alól kitérnie a munkavállalónak.)

A dolgozók azonban nem csak negatív tapasztalatokkal találkoznak egy munkahelyen. A felmérésből kiderül, hogy erőt meríthetnek a dolgozók a munkakör egyértelműsége, a munka értelmessége és a jó munkahelyi közösségből is. Számos esetben a munkahelyi elégedettség és a jóllét azoknál a munkavállalóknál jelentett magas értéket, ahol a vezetés minőségével meg voltak elégedve.

Az európai összehasonlítások során hazánkban a munkavállalóknak kétszer nagyobb stresszt kell elviselniük munkahelyükön, mint a spanyol, német és dán társainak. Legalacsonyabb pontszámot ért el Magyarország a munka értelmességét, a vezetés minőségét és a munkahelyi megelégedettséget tekintve.

Forrás: Origo (2014): <http://www.origo.hu/egeszseg/20141020-a-dolgozok-tobbseget-erinti-a-munkahelyi-stressz.html> (2014. október 27.)

b. A helyi tradíciók respektálása.

A menedzseri munka körülményei nem függetleníthetők azok körülményektől, amelyeket a helyi működés tradicionális (történeti) kereti, múltja magyaráznak. Ezek a tradíciók, természetesen változnak, formálódnak – de csak lassan. Minden esetben, lassabban, mint ahogyan azt a nemzetközi cégek, szervezetek vezetői szeretnék. Emlékezetes példa, hogy mekkora riadalmat okozott a nemzetközi pénzügyi szektorban annak a távol-keleti szokásnak a megjelenése, hogy az alkalmazottak ünnepek alkalmából drága jutalmakat adnak egymásnak. Ez a szokás az európai és észak-amerikai szervezeteknél a megvesztegetés és a korrupció melegágyával volt egyenlő. És mekkora sertés volt ez a feltételezés az európaiaknál egyébként módosabb japán tisztviselők szemében!

c. A rossz és a jó megkülönböztetése mindig viszonylagos.

Ez a tétel arról szól, hogy a vizsgált globális arénában ritkán vannak egyértelmű etikai igazságok. Annak eldöntése, hogy valamilyen menedzselési kontextusban (pl. munkarend, szervezeti forma, nevesített változási irány) mi számít „jó” vagy „rossznak”, az alapos vizsgálat kérdése kell, hogy legyen. Ami az egyik országban elfogadott megoldás a társadalom részéről (ilyen lehet a génmódosítás ügye a mezőgazdaságban), az egy másik országban „főben járó bűnnek” minősül. Ha egy termelő vállalkozás ennek a tudásnak a hiányában tervezi a tevékenységét a különböző közegekben, nem sok jóra számíthat az üzletben. A siker valószínűsége növelhető, ha a nemzetközi vállalatok etikai normái sztenderd formát öltenek. Tipikusan jó példa erre az Unilever példája, amely híres arról, hogy határok nélkül azonos normákat kövessen. De ennek a cégnek évtizedei vannak a követésre méltó állapot elérésében.

Asz itt leírtak nem jelentik azt, hogy valamennyi szervezetnek a világon és egy országban (például Magyarországon) globálisnak vagy nemzetközinek kell lennie. A palettán jelen vannak, többségben, a lokális hazai vállalatok is. De ezek sem mentesíthetik magukat a globalizáció kihívásaitól és menedzsment gyakorlatától. Rendszerben és hálózatokban gondolkodva *könnyen belátható, hogy néhány üzleti kapcsolat révén minden lokális szereplő (még a KKV-k is) a*

Globális Aréna részesei lesznek. Magyarországon 2014-ben például 18.000 körüli vállalkozás van, amelyik az USA-ból származó befektetésként jött létre és működik. Csak ezeknek hány magyar kapcsolatuk, partnerük van? Képesek-e ez utóbbiak kivonni magukat a globalizált világból? Nehezen képzelhető el!

2) Sokszínűség és különbözőség a munkaerő alkalmazásában

Az itt tárgyalásra kerülő sokszínűség a szervezetek világában nem új keletű jelenség. Az első rabszolgák megjelenése a római latifundiumokban már a sokszínűség gyakorlati megnyilvánulása volt. De a modern szervezeteknél a **sokszínűség, különbözőség (angolul diversity)**, egészen mást jelent. Olyan összetett ismeretanyagot, amelynek diversity management néven önálló menedzsment irányzata kezd kialakulni. *Kiinduló tétel, hogy a sokszínűség a szervezetekben, értéket jelent.* Nézzük meg, hogy milyen tekintetben és mit tartalmaz ez?

A sokszínűség és a különbözőség menedzselése az emberek közötti különbözőségekre irányítja a figyelmet a szervezetek világában. Az eltérő jellemzőkkel és háttérrel rendelkező munkavállalók és azok csoportjainak (fiatalok – idősebbek, nők – férfiak, házasok – egyedül állók, fehérek – más bőrszínűek, keresztények – más vallásúak stb.) részvétele a szervezeti célok megvalósításában koordinált együttműködést kíván. Amely azután egyébként nem létező szinergikus hatásokat vált ki és mozgósít.

Társadalmi – szociológiai értelemben a diversity alapvetően három fontos elvnek a szervezeti leképeződését jelenti:

- a. A bármilyen fajtájú diszkrimináció tilalma
- b. A különböző jellemzőkkel bíró foglalkoztatotti csoportok védelme.
- c. A szervezeten belüli esélyegyenlőség biztosítása a szervezet tagjainak számára.

Az 1.8. ábra a fentieknek megfelelően a főbb dimenziókat mutatja.

1.8. ábra A sokszínűség és a különbözőség főbb dimenziói



Forrás: Mathis-Jackson (2003) 5-3. 144.p.

*A sokszínűség szervezetben belüli menedzselése eltérő megközelítéseket mutat, amelyek mentén a különböző szintű vezetők és menedzserek a különbözőség és sokszínűség kérdéseivel foglalkozhatnak. Az egyik végpont a teljes elutasítás és ellenállás, a másik a sokszínűség kultúrájának érvényre juttatása. Ezek persze nem egymást kizáró irányultságot jelentenek, hiszen azok között számos átfedés, rész megoldás lehet. (Ismert ipartörténet adat, hogy Henry Ford gyáraiban hosszú időnek kellett eltelni addig, amíg a színes bőrű alkalmazottak szívesen látott munkások lettek a futószalagok mellett, tehát az uralkodó menedzsment megközelítés változó jellegű.) A cél: a sokszínűség kultúrájának megteremtése vállalatban belül. Ez a szervezeti (és nemzeti) kultúra áthatja az egész szervezetet; akciói proaktív jellegűek és az alkalmazottakat erőforrásként kezelik; létrejöttük után hatékony kapcsolatok jönnek létre az alkalmazottak között, amelyekhez a szervezet (és a társadalom) megfelelő támogatást biztosít. Napjaink legfontosabb trendjeit figyelembe véve a sokszínűség hatásainál a multikulturalitást kell hangsúlyoznunk. Fontos, hogy **a multikulturális szervezetnek nem feltétlenül kell nagyoknak lennie**. Ilyennek mondható egy, csupán néhány alkalmazottat foglalkoztató nemzetközi ügyvédi iroda, vagy*

élsportolókat menedzselő ügynökség is, he megfelel az alábbi jellemzőknek.

- 1) Hajlandó arra, hogy kulturálisan és más dimenziók szerint különböző munkaerőt, bele értve a vezetőket is, keressen és alkalmazzon. (Lásd 1.3. szemelvény.)
- 2) Ugyanezt az elvet kövesse saját klienseinek bővítésében is.
- 3) Jellemző rá, hogy eltérő menedzsment stílusokat valósít meg működése során.
- 4) Nyitott arra, hogy szervezeten belüli és kívüli partneri kapcsolatai sokszínűek és különbözőek legyenek.
- 5) Törekszik arra, hogy szervezeti struktúrája kellően rugalmas legyen, azért, hogy kezelni tudja a változó jellegű kapcsolatait és az ezekből adódó konfliktusokat.

1.3. szemelvény: Női felsővezetők

2015 tavaszi cégjellemezők szerint a nők előre törése a nagyvállalati menedzsmentekben (felső vezetéseken) töretlenül folytatódik. A világ legnagyobb vállalatainál első vezetői posztot tölt be:

Indra Nooyi (58) PepsiCo elnök-vezérigazgató,
Marissa Mayer (39) Yahoo vezérigazgató,
Meg Whitman (58) Hewlett-Packard elnök-vezérigazgató,
Mary Barra (53) General Motors vezérigazgató.

A hazai palettán olyan cégek élén állnak nők, mint a Cosco Systems Magyarország Kft., a Lenovo Magyarország, a Virág Judit Galéria, a Google Magyarország, a Hilltop Neszmély Borászati Zrt., a MÁV Zrt.

Egyes országokban női kvótákat határoznak meg a női felső vezetők arányának növelésére. Így:

az Egyesült Királyságban 2015 végére 25%-ban női tagoknak kell lenni az igazgatótanácsokban,
Németországban 2016 végére a 100 legnagyobb cég felügyelőbizottságában 30% nőnek kell ülnie.

Forrás: Piac&Profit XIX. évf. 2015. május: A nők évszázada

További, a menedzsmenttel összefüggő hatások csoportosítása az 1.4. táblázatban látható, amelyek ugyancsak a sokszínűség hatásainak kezelésére irányítja a figyelmet.

1.4. táblázat A különbözőség és sokszínűség kezelésének eltérő megközelítései a szervezetben

	Ellenállás / Tagadás	Elfogadás	Legitimáció	Eltérő kultúra
Nézőpont	Nem fontos	Konfliktusokat okoz	Lehetőséget jelent	Megerősíti a kultúrát
Akciók	Ellenállás, a problémák tagadása	Tréningek, védekező akciók	Konfliktus minimalizálás	Proaktív erőfeszítések
Következmények	A jelenlegi helyzet megőrzése	Kívül keresi a megoldást	Belső probléma megoldások	Hatékony kapcsolatok a szervezetben

Forrás: Certo – Certo (2009) alapján

1) **Eltérő generációk a munkahelyen**

A menedzsment kihívások között már szóltunk arról az általános, világszerte érvényes demográfiai változásról, ami az „öregedő lakosság” problémáját jelenti. Ennek egyenes következménye, hogy a munka világában is tovább vannak jelen az idősebb munkavállalók, a generációk összetorlódhatnak a munkahelyen. A generációk együttélése és kooperációja nem új keletű jelenség a munka világában. Az ebből származó konfliktusok is régóta terhelik a szervezeti tagokat. A menedzsmentelméletek fejlődésével azonban megjelent, sőt elfogadottá vált az a specializált tudásanyag, ami a generációs menedzsment gerincét alkotja. Tari Annamária (2010 és 2011) művei áttekintő képet adnak az egymást követő generációk jellemzőiről és munka világában való szerepük változásairól. A következő négy dia ebből a témakörből származik.



Munkahelyi sajátosságok

❖ X generáció:

- Tudják, hogy csak önmagukra számíthatnak
- Szocializáció → poroszos rendszer
- Nincs értelme lázadni
- Informális tudás beszerzése
- Az Y generáció tagjait lustának tekintik

❖ Y generáció:

- Elvárás a precíz szervezeti kommunikáció
- Önálló döntések, információéhség
- A magyar helyzet esetenként eltérhet
- Vádak → nekik semmi sem szent
- Nem szívesen túlórásznak



@ Y generáció

Önmagukból eladható terméket „faragnak”

ANNAMÁRIA ANNAMÁRIA

A Már nem olyan alázatosak

B Önmagukból eladható terméket „faragnak”

C Több nyelven beszélnek

D Erősödik a munkahelyi stressz

E Törekednek a munka és a magánélet egyensúlyára

30

@ Y generáció jellemzői

- ❖ Villámgyors kommunikáció
- ❖ Szükség van mások visszajelzéseire
- ❖ Multitasking computerhasználat
- ❖ Virtuális kapcsolatok
- ❖ Ami nincs az Interneten az nem létezik!
- ❖ Valóságshow-k világa
- ❖ Játékfüggőség és a kognitív disszonancia
- ❖ Tekintélyszemélyek a médiában

31

Kulcsszavak

szervezet	menedzsment szakma	generáció menedzsment
nyitott rendszer	környezet elemzés	X generáció
környezet	érdekhordozók tervezés	Y generáció válság
termelékenység	szervezés	kiszámítható környezet
hatékonyság	vezetés	kockázatos környezet
hatásosság	ellenőrzés	bizonytalan környezet
szervezeti teljesítmény	strukturált problémák	szervezeti tanulás
menedzsment	társaságirányítás	tanuló szervezetek
munkaerő sokszínűsége (diversity)	igazgatóság	tudásmenedzsment
menedzsment és vezetés	Globális Aréna	vállalatközi kapcsolatok
menedzsment elmélet és gyakorlat	női vezetők	
menedzsment dilemmák	sokszínűség és különbözőség	
	multikulturalitás	

Kérdések, feladatok*

- 1) Keressen a médiából jól ismert hazai vagy külföldi gyakorló szakembert, akire a vezető vagy menedzser definíció illik jobban. Választását egy-egy személyről készített rövid leírással indokolja!
- 2) A menedzsment örökzöld dilemmái (5) közül válasszon ki egyet és erről készítsen egy diavázlatot!
- 3) Melyek a magyar vállalatok termelékenységi elmaradásának okai? Hogyan lehetne csökkenteni ezt az elmaradást?
- 4) Beszélgessen el egy Önnél fiatalabb személlyel (ismerős, rokon, barát), és próbálja megtudni az ő munkával kapcsolatos preferenciáit! Tapasztalatairól készítsen írásos feljegyzést!
- 5) Mit jelent a gyakorlatban a munkahelyi egyenlőség és egyenlőtlenség? Igyekezzon minél több dimenziót bevonni válaszának összeállításába!

* A kérdések, feladatok feldolgozására a fejezettel foglalkozó gyakorlaton kerül sor előzetes felkészülést követő egyéni vagy kiscsoportos előterjesztés alapján. Az így feldolgozott ismertanyag a félév tananyagának részét képezi, és a félév végi számonkérés tárgya lesz.

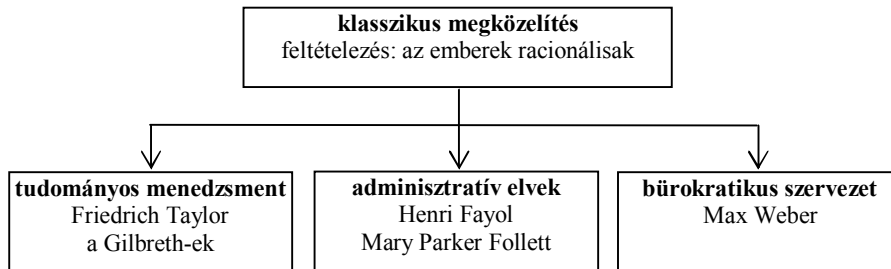
2 A menedzsment tudományának rövid története

A menedzsment nyomait már a Kr. e. 5000-ben az ókori suméroknál megtaláljuk, amikor írott jelentéseket, feljegyzéseket használtak a kormányzati és kereskedelmi tevékenységeikhez. A menedzsment szintén nagyon fontos volt az egyiptomi piramisok építésénél – gondoljunk csak bele, milyen szervezési problémák merülhettek fel ott –, a Római Birodalom felemelkedésében és a 14. századi Velence kereskedelmi sikereiben. Az 1700-as években az ipari forradalom idején a hatalmas társadalmi változások elősegítették a tömegtermékek és a fogyasztói javak gyártásának nagyarányú fejlődését. Az ekkor jellemző **ipari változások**, mint például a **tömegtermelés** elterjedése, Adam Smith *szakosított feladatokra és a munkamegosztásra vonatkozó ötletei alapján* mentek végbe. Henry Ford és mások, akik a 20. század elején már a tömegtermelést alkalmazták üzemekben, már a modern gazdaság alapjait rakták le. Azóta a menedzsmenttudomány elmélete és gyakorlata is folyamatosan és gyorsan fejlődik. A *menedzsmenttudomány történetének hagyatéka* a legkönnyebben a következő besorolás alapján érthető meg:

- a *klasszikus megközelítés*: ez legfőképpen az általános elvek fejlődésére és a különböző menedzsment szituációkban történő alkalmazására koncentrál;
- az *emberi viselkedés szemléletmód*: ennek a megközelítésnek az emberi szükségletek, a munkacsoport és az egyes szociális tényezők munkahelyi szerepének vizsgálata áll a középpontjában;
- a *modern megközelítés*: itt elsősorban a szervezetet, mint rendszert vizsgáljuk, illetve a környezet dinamikus és komplex változásaira adott válaszok kerülnek előtérbe.

Ez a tagolás a menedzsmenttudomány és –gyakorlat **paradigmáit** is kijelöli. **Paradigma-váltás** akkor következik be, amikor az előző paradigma mellett (vagy azzal szemben) új és attól merőben eltérő megközelítések kezdenek dominánssá válni. Ennek megfelelően a tárgyalt 3 paradigma 2 paradigmaváltással jár együtt a menedzsment eddigi történetében.

2.1. ábra A menedzsment klasszikus megközelítésének ágai



Forrás: saját szerkesztés

2.1. Klasszikus megközelítés: az 1. paradigma

Ezen megközelítés szerint *az emberek munkájuk során racionálisan gondolkodnak*, és gondolkodásmódjukat a gazdasági érdekeik vezérik. A dolgozóktól azt várják, hogy ésszerűen mérlegeljék a lehetőségeket, és a legnagyobb személyes és pénzügyi haszon érdekében cselekedjenek. A **klasszikus megközelítés három ága**: a tudományos menedzsment, az adminisztratív iskola és a bürokratikus szervezet.

Tudományos menedzsment

Friedrich W. Taylor, akit gyakran a tudományos menedzsment atyjának is neveznek, 1911-ben adta ki a „The Principles of Scientific Management” című munkáját, amelyben arról értekezik, hogy a **menedzsment legfontosabb feladata, hogy** a munkáltatók, tulajdonosok maximális jólétét megteremtse, és mindezt úgy tegyék, hogy az alkalmazottak számára is a lehető legmagasabb jólétet nyújtsák. Megjegyzi, hogy sok esetben a dolgozók **tiszta és világos előírások** hiányában a saját elképzeléseik szerint végzik a munkájukat, ezért képességeiket nem használják teljes mértékben, azaz *romlik a hatékonyság*, ami nagyban rontja mind saját, mind az összvállalati munkateljesítményt. Taylor hitt abban, hogy ez a probléma úgy orvosolható, hogy miután az alkalmazottak megfelelő képzését kaptak, *felettesük folyamatosan segít nekik, hogy munkájukat mindig a legmegfelelőbbben végezzék* (Taylor, 1983).

Taylor az **idő-tanulmányozás módszerét** egyrészt arra használta, hogy *megvizsgálja a munkafolyamatokban felmerülő mozdulatokat és mindenfajta más tevékenységet*, másrészt arra, hogy *megtalálja ezeknek a tevékenységeknek a leghatékonyabb elvégzési módját*, illetve azt kereste, hogyan lehet folyamatosan fejleszteni azokat. Ezután ezeket a munka-elvárásokat összekapcsolta mind a *dolgozók képzésével*, mind egy olyan típusú **módszeres**

menedzsment megközelítéssel, amelyben a felettesek megfelelő irányítási, támogatási és pénzügyi ösztönzőket ajánlanak a beosztottaknak.

Taylor négy alapelve a tudományos menedzsmenttel kapcsolatban a következő:

- 1) lehetővé kell tenni a *fejlődést* a munkatudomány minden eleme részére, ideértve a mozdulatok szabályozását, a standardizált munkaeszközök használatát és a megfelelő, szabályszerű munkafeltételeket;
- 2) gondosan kell *kiválasztani* a szükséges képességekkel rendelkező alkalmazottakat;
- 3) megfelelő *képzésben* kell részesíteni a dolgozókat, és alkalmas ösztönzőket kell használni annak érdekében, hogy minél inkább együtt tudjanak élni a munkatudományokkal;
- 4) a *munka alapos megtervezésével* és az akadályok elhárításával támogatni kell a munkásokat.

Taylor a tudományos technikákat arra próbálta felhasználni, hogy növelje az emberek teljesítményét a munkahelyeken. Erőfeszítései eredményei – eltekintve most az egzakt tudományos menedzsment elvektől – ma is megmutatkoznak elméleti és gyakorlati menedzsment megközelítésben és megoldásban mind az elméletben, mind a gyakorlatban. A praktikus tanulságokat a következőképpen foglalhatnánk össze:

- a **teljesítmény alapú bér** használata teljesítményösztönzőként;
- **hatékony munkamódszerek** alapján gondosan megtervezett munkakörök;
- olyan **munkavállalók kiválasztása** és alkalmazása, akik rendelkeznek a munka elvégzéséhez szükséges képességekkel;
- **képzésben** részesíteni a dolgozókat, hogy a legtöbbet tudják kihozni magukból;
- megtanítani a feletteseket, hogyan **támogassák beosztottaikat** úgy, hogy azok a legtöbbet hozhassák ki magukból.

Az első alapelv kapcsán már szóba került a **mozdulat-tanulmányozás módszere**. Ez a tudományterület *a legapróbb fizikai mozdulatokra bontja le a munkát vagy a feladatokat*. Taylor kortársai, Frank és Lilian Gilbreth alkalmazták először a mozdulat-tanulmányozás módszerét, mint menedzsment eszközt. Tanulmányukban megvizsgálták, majd csökkentették a kőművesek mozdulatait, ezáltal háromszorosára növelve a hatékonyságukat. Gilbrethék munkája megalapozta a „**munkaegyszerűsítés**” későbbi előnyeit, előkészítette a munkavégzéssel kapcsolatos **standardokat** és **teljesítmény-alapú bérezést** – azokat a technikákat, amelyeket a mai napig használnak a munkahelyeken.

Az adminisztratív elvek

Többek között *Henri Fayol* és *Mary Parker Follett* nevével szokták azonosítani a klasszikus menedzsment szemlélet második iskoláját. Ebben a megközelítésben *megpróbálják dokumentálni és megérteni a sikeres vezetőik tapasztalatait, módszereit és magatartásformáit.*

A francia Henri Fayol egyszerre volt vállalatvezető, tudós és író. Korai munkáiban, mint például az 1916-ban kiadott „Administration Industrielle et Générale” című alkotásában, fekteti le az adminisztratív megközelítés alaptételeit. A könyv körvonalazza a szerző sajátos elgondolásait a vállalat és a dolgozók vezetésével kapcsolatban. A következő öt „szabályt” vagy **felelősségi kört** jelöli meg, amelyek sok hasonlóságot mutatnak azokkal a fogalmakkal, amelyeket a menedzsmenttudomány ma is használ a menedzsment alapfunkcióinak megnevezésére (tervezés, szervezés, vezetés és kontrolling):

- *előrelátás*: komplett cselekvési tervek a jövőre nézve;
- *szervezés*: a terv megvalósításához szükséges erőforrásokat elő kell teremteni és rendelkezésre kell bocsátani azokat;
- *utasítás*: kiválasztani, fejleszteni és vezetni az embereket annak érdekében, hogy a legjobb eredményt ériék el;
- *koordináció*: a különböző erőfeszítéseket illeszteni kell egymáshoz, és lehetővé kell tenni az információk megosztását, illetve a problémák megoldását;
- *kontroll*: ellenőrizni kell a terv megvalósulását, és eltérések esetén a szükséges korrekciókat el kell végezni (Fayol, 1984).

Fontos megemlíteni, hogy Fayol hitt abban, hogy *a menedzsment tanulható*. Sokat foglalkozott azzal a kérdéssel, miként lehetne fejleszteni a menedzsment minőségét, és *több alapelvet fektetett le, hogy a vezetőknek útmutatást adjon*. Az általa megalkotott kifejezések közül számos a mai napig is használt a menedzsmenttudomány szókincsében. Ilyen kifejezés például a „**scalar chain**” **elv**, amely szerint *a szervezetben egy világos és megszakítás nélkül kell haladnia a kommunikációnak a felsőbb szintektől az alsóbb szintekig*. Egy másik fayoli kifejezés az **utasítás egységessége**, „unity of command”, azaz minden alkalmazott csupán egy felettestől kapjon utasításokat. Szintén használatos még a **vezetés egységessége**, „unity of direction” kifejezés is, ami azt jelenti, hogy *a munkatársaknak azokért a tevékenységeikért kell felelősnek lenniük, amelyeket teljesítménycélként megjelöltek számukra*.

A másik már említett szerző, Mary Parker Follett is komoly érdemeket szerzett **az adminisztratív szemlélet** kialakításában. 1933-as halálakor már úgy beszéltek róla, mint az egyik legfontosabb amerikai tudósasszonyról, akinek vitathatatlan érdemei vannak a politikatudomány és a szociológia területein. Az

üzleti életről és a szervezetekről írt munkáiban Follett a **csoporthatások folyamatainak** megértésére helyezi a hangsúlyt, és jelentős elkötelezettséget mutat az **emberi kapcsolatok** és **együttműködés** iránt. Úgy gondoljuk, napjainkban nem szükséges hangsúlyozni ezen elvek fontosságát.

Follett úgy tekintett a **csoporthatásokra**, mint mechanizmusokra, amelyeken keresztül *az egyének kombinálni és kamatoztatni tudják képességeiket és tudásukat – egy nagyobb haszon érdekében*. Úgy szemléli a **szervezeteket**, mint közösségeket, *ahol a főnökök és beosztottak harmóniában dolgoznak együtt anélkül, hogy bármelyik fél dominanciára törne*; és ahol a munkatársak szabadon megvitathatják és megoldhatják a konfliktusokat és a különbözőségeket. Értelmezésében a **menedzsment feladata** segíteni az embereket a szervezetben, hogy gördülékenyen, zökkenőmentesen együtt tudjanak működni egymással, és hogy elérjék a különböző érdekek integrálódását. Talán a következő példával lehetne illusztrálni Follett napjainkig érezhető tudományos és gyakorlati hatását: már a 20. század elején úgy gondolta, hogyha minden dolgozó tulajdonossá is válik egyben, akkor a kialakul a **kollektív felelősség tudata**, érzése. Manapság gyakran találkozunk a dolgozói részvények vagy a nyereségrészesedés fogalmaival az üzleti világban, amelyek tulajdonképpen Follett gondolatának modern adaptációi. Megfogalmazta továbbá, hogy az üzleti életben felmerülő problémák egyes faktorait egymással összefüggésben kell vizsgálni. Napjainkban a szakirodalom előszeretettel használja a rendszer szót, ami ugyanennek a problémának néhány évtizeddel későbbi áttekintése. Manapság gyakran esik szó a vállalatok társadalmi és szociális felelősségvállalásáról; ugyanakkor már Follett is hangsúlyozta, hogy az üzlet maga egy szolgáltatás, és eközben nem szabad megfeledkezni arról, hogy az egyéni profitnak és érdekeknek mindig figyelnie kell a társadalmi jólét (a közjó) és hasznosság kérdésére.

A bürokratikus szervezet

Ennek az irányzatnak legjelentősebb képviselője a késő 19. századi német gondolkodó Max Weber volt, aki a szervezetek menedzselésével és szociológiájával foglalkozó munkáiban elsősorban arra kereste a választ, hogy mi okozza a teljesítmények elégtelenségét korának vállalataiban. Weber arra a következtetésre jutott, hogy ez annak a gyakorlatnak lehet a következménye, amely szerint az akkori német vállalatvezetők elsősorban társadalmi helyzetükből adódóan kerültek pozícióikba, nem pedig rátermettségük okán; amely tény miatt a **vállalatok teljesítménye** messze elmarad a potenciálistól és az elvárttól. Weber gondolkodásának a középpontjában egy speciális szervezeti

forma (megnevezése a **bürokrácia**) volt, ami – véleménye szerint – a fent említett problémákat képes hatékonyan kezelni. Ez az ideális, **szándékosan racionalizált és hatékony szervezeti forma** logikus alapelveken, rend és legitim hatalmon alapul. Weber bürokratikus szervezete a következő sajátosságokkal rendelkezik:

- a **munka felosztása**, definiálása: pontosan körülírt munkakörök és elvégzésükre magasan képzett dolgozók;
- a **hatalom hierarchiája**: a hatalom és a felelősség minden egyes szinten és pozícióban pontosan meghatározott, és minden pozíció az eggyel magasabb szinten lévő felettesnek jelent;
- **formális szabályok és eljárások**: írott irányelvek szabályozzák a munkahelyi viselkedést és döntéshozatalt;
- **személytelenség**: a szabályok és az eljárások – kivétel nélkül – mindenkire vonatkoznak;
- az **előmenetel** a teljesítmény és az érdekek függvénye: az alkalmazottak kiválasztása és előmenetele adottságaiktól, képességeiktől és teljesítményüktől függ, és a menedzserek a vállalat alkalmazottai.

Weber hitt benne, hogy a fenti jegyekkel rendelkező szervezetek eredményesen tudnak működni, hiszen rendelkeznek az erőforrások hatékony felhasználásának előnyével, és a dolgozókat, valamint az ügyfeleket is, igazságosan és egyenlő módon kezelik.

Ez a **bürokrácia ideális oldala**. Azonban manapság a bürokrácia és a **bürokrata** szavakat gyakran pejoratív értelemben használják. A bürokrácia hátránya a **sok papírmunka**, a **lassú problémakezelés**, a vevők szükségleteinek eltolódásával szembeni **érzéketlenség, ellenállás a változással szemben** és a **dolgozók apátiája**. Ezek a jellemzők gyakran okoznak problémákat a szervezetek életében, hiszen *napjaink gyorsan változó környezetében elengedhetetlen a vállalatok számára, hogy kellően rugalmasan alkalmazkodjanak az átalakult viszonyokhoz*. Mint ahogy arról szó volt és szó lesz, a kutatások napjainkban arra irányulnak, hogy meghatározzák: mikor és milyen környezeti tényezők meglétekor tudnak a **bürokratikus szervezeti modellek** hatékonyan működni. Manapság számos kutatási irányzat keresi azokra a kérdésekre a választ, amelyekre Weber is kereste, próbálja ugyanazokat a célokat elérni, amelyeket Weber is próbált. De ezek az újfajta megközelítések már más szervezeti felépítésben képzelik el a szervezeti struktúrákat.

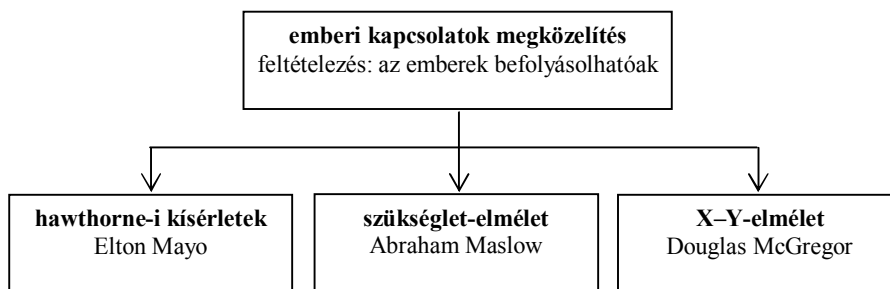
2.2. Emberi kapcsolatok irányzata: a 2. paradigma

Az **emberi kapcsolatok szemléletmód** szerint az ember szociális és önmegvalósító lény. Feltételezi, hogy az emberek munkahelyükön is emberi kapcsolatokat építenek ki egymással, és olyan viszonyra törekszenek, amelyek minél inkább kielégítik saját szükségleteiket. Ezen elmélet képviselői szerint a csoport befolyásoló képessége az ún. **csoportnyomás** is nagyban befolyásolja az egyén teljesítményét, szerepét a szervezetben. Összességében tekintve az irányzat a dolgozók emberi mivoltára helyezi a hangsúlyt, és ezt vizsgálja részleteiben.

Ennek az irányzatnak a megjelenése alig negyedszázaddal a tudományos menedzsment születése után igazi **paradigma-váltást** jelentett. „Megfelekedtünk az emberről!” – ismerték föl a tényt az első képviselői. És ez a gondolat valóban más volt a taylori paradigmán alapuló racionális munkavégzés. Megszületéséhez hozzájárult a munkavállalók igényeinek növekedése, képzettségének fejlődése, valamint a szakszervezetek megjelenése a munkahelyeken.

A következő részben az emberi kapcsolatok irányzat keretein belül megismerkedünk Maslow **motivációelméletével**, a **hawthorne-i kísérletekkel** és azok eredményeivel, valamint McGregor **X- és Y-elméletével**.

2.2. ábra Az emberi kapcsolatok irányzata



Forrás: saját szerkesztés

A hawthorne-i kísérletek

1924-ben a Western Electric Company chichagoi üzemében, a Hawthorne Works gyárban, elindítottak egy tudományos kísérletet az egyéni teljesítményeket befolyásoló tényezők kutatására. A legelső hawthorne-i kísérletekben arra keresték a választ a kutatók, hogy a **gazdasági ösztönzők** és a **munkahelyek fizikai körülményei** hogyan befolyásolják a munkások

termelékenységét. A kezdeti vizsgált változó a termelő egységek belső megvilágítása volt. Ésszerűnek tűnt az a kiinduló feltételezés, hogy a terek jobb megvilágítása fokozni fogja teljesítményt. Bár ez a kezdeti feltételezés nem nyert bizonyítást, időközben a kutatók olyan **nem várt pszichológiai faktorokat** fedeztek fel, amelyek megzavarhatták vagy befolyásolhatták a világitással kapcsolatos kísérletüket. Ez a felfedezés – és a későbbi **hawthorne-i kísérletek** – *irányították a menedzsmenttudomány figyelmét a munkahelyen tapasztalható emberi tranzakciók felé*, és kétségtelenül nagy hatással voltak a menedzsmenttudomány későbbi fejlődésére.

A kísérletek következő fázisában Elton Mayo és kutatócsoportja egy hat főből álló, reléket összeszerelő csoportot választott ki kísérleti alanynak. Gondosan ügyeltek arra, hogy kísérletet megfelelően előkészítsék, megtervezzék és mentesítsék azt minden pszichológiai hatástól, mert úgy gondolták, a korábbi kísérlet eredménytelensége ezeken a tényezőkön múlt. A vizsgált csoportban most a **munkaidőt** változtatták. Rendre más időtartamú szüneteket, munkanapokat és munkaheteket szabtak meg a munkásoknak, és az így tapasztalt teljesítményeket rendszeresen mérték. *Azonban most sem sikerült direkt kapcsolatot kimutatni a fizikai körülmények változtatása és a termelékenység között, hiszen bármilyen irányban is módosították az időt, mint változót, a teljesítmény mindig nőtt.*

Mayo és kollégái arra a következtetésre jutottak, hogy *az új szociális közeg, amely a kísérleti teremben uralkodott, adhat magyarázatot a megnövekedett termelékenységre. Két speciális faktort emeltek ki, amelyeknek különleges jelenőséget tulajdonítottak. Az egyik a csoportléggkör, a másik pedig a részvételen alapuló vezetés* volt. Ez utóbbi azt jelentette, hogy a többi gyári munkáshoz képest sokkal több információt kaptak, gyakrabban megkérdezték a véleményüket egy adott témával kapcsolatban, ezáltal fontosabbnak érezhették magukat. Ez korábban nem volt bevett gyakorlat a vállalatnál. A csoporton belül ugyanakkor javultak a **munkakapcsolatok**, és a kiválasztott vezetők törekedtek arra, hogy minél **magasabb teljesítményt** érjenek el.

Mayo ezen tényezők vizsgálatát egészen 1932-ig, a Nagy Gazdasági Világválság tetőzéséig folytatta. Ettől kezdve azonban a kutatások középpontjába a dolgozók magatartása, viselkedése és szerepei, valamint a személyek közötti és csoportkapcsolatok kerültek. Komplex és meglepő eredményt hozott az a több mint 21 000 alkalmazott körülményeit vizsgáló felmérés, amelyben arról kérdezték a résztvevőket, mi az, amit szeretnek és mi az, amit nem szeretnek a munkahelyi környezetükben. Ebből az derült ki, hogy *ugyanazon tényezők, amelyek egyeseket meglelégedéssel töltenek el (például a*

munkakörülmények vagy a bérek), az másokat frusztrál, vagy megint mások elégedetlenek ebben a tekintetben.

Az utolsó hawthorne-i kísérletet azért végezték, hogy kutassák a **csoportszerepeket**, és arra a megdöbbentő felfedezésre jutottak, hogy az *emberek hajlandóak voltak visszafogni saját teljesítményüket*, csak nehogy kivívják a csoport haragját; még akkor is ez történik, ha emiatt csökkent a fizetésük, hiszen nyilvánvalóan egyébként többre lettek volna képesek. Így fedezték fel, hogy *a csoport pozitív és negatív irányban is képes befolyásolni az emberek teljesítményét.*

Bár a hawthorne-i kísérleteket azóta számos kritika érte, mert a kísérleteket nem alapozták meg kellőképpen, nem támogatták megfelelően empirikus mérésekkel, és a kapott eredményeket indokolatlan mértékben általánosították; mégis vitathatatlan, mekkora érdemeket szereztek a menedzsment tudományok fejlődésének terén. Míg korábban a klasszikus megközelítésben a legfontosabbnak a technikát és strukturális szervezetet tekintették, addig a hawthorne-i kísérletek után a **termelékenység kulcsát a társadalmi-szociális és emberi kapcsolatokban és azok milyenségében látták.** A menedzsmenttudományban ekkor jelent meg az a nézet, hogy az emberek érzéseinek, magatartásformáinak és más dolgozókkal való kapcsolatának jelentősége nem elhanyagolható; továbbá nyilvánvalóvá vált a csoportmunka kiemelkedő jelentősége; ezek azonban – ahogyan azt a kísérletek alapján megállapíthatjuk – kétélű fegyvernek bizonyulnak. Szintén ezekben a kísérletekben fedezték fel az ún. **Hawthorne-hatást**, amely szerint *azok az emberek, akiket kiválasztanak, és akikkel szemben speciális elvárásokat támasztanak, a szituációnak megfelelően fognak teljesíteni mindössze azért, mert a helyzet ezt követeli meg tőlük.* Ez volt a magyarázata annak is, hogy mivel a munkásokat tájékoztatták, hogy mind a fényviszonyok változtatásánál, mind a szünetek idejének változtatásának esetében *a teljesítményt figyelik, ezért az minden esetben javult.*

Az emberi kapcsolatok mozgalom

A hawthorne-i kísérletek nagyban hozzájárultak az emberi kapcsolatok mozgalmának felbukkanásához és kiemelkedéséhez. Ez az irányzat az 1950-es és 1960-as éveken volt igazán meghatározó. *Ez az irányzat rakta le az alapjait a mostani szervezeti viselkedési irányzatok valamennyi területének, amely az egyéneket és a csoportokat vizsgálja a szervezetben.* Az emberi kapcsolatok irányzat legfőbb alapvetése, hogy *ha a menedzser kiváló emberi kapcsolatokat alakít ki, akkor az általa irányított szervezet is kiválóan fog teljesíteni.*

McGregor X–Y elmélete

Douglas McGregor, akire mind a Hawthorne-i kísérletek, mind Maslow kutatásai nagy hatással voltak, szintén az emberi kapcsolatok irányzat képviselői közé tartozott, és elgondolásai alapját a Maslow-i elméletek kritikájára alapozta. Napjainkra már klasszikusnak számító könyvében, a „The Human Side of Enterprise”-ban (első kiadásának éve 1960, és ezt a könyvet az Amerikai Menedzsment Akadémia a XX. század 4. legnagyobb hatású menedzsment tárgyú könyvének választotta) továbbfejleszti azokat a nézeteket, miszerint a menedzsereknek több figyelmet kellene szentelniük az alkalmazottak **szociális** és **önmegvalósítási szükségleteire**. Arról próbálta meggyőzni a felsővezetőket, hogy változtassák meg akkori (X) elképzeléseiket, valami új irányában (Y). Azok a vezetők, akik az **X-elmélet**ben hittek, úgy gondolták, hogy *alkalmazottaik eredendően ellenállnak a változásnak, alapvetően nem szeretnek dolgozni, nincsenek ambícióik, elfogadják – és feltehetően jobban szeretik –, ha vezetik őket, semmint hogy vezetniük kelljen.* Ezzel ellentétben az **Y-elmélet** azzal a feltételezéssel él, hogy *az emberek szeretnek és hajlandóak is dolgozni, képesek az önuralomra, tudnak és hajlandóak felelősséget vállalni, felelősen gondolkodni, kreatívak és képesek önmagukat irányítani.*

Természetesen a két eltérő megközelítésmód eltérő vezetési módszereket igényel. Az **X-elmélet** esetén a fent említett személyiségjegyek – ezáltal az alkalmazottak személyes céljai –, összeegyeztethetetlenek a vállalat érdekeivel. Ebben az esetben egy irányító jellegű parancs- és ellenőrzés-orientált típusú vezetésre van szükség. Itt nagyon kevés egyéni mozgásterük van az egyes alkalmazottaknak, ez a fajta megközelítés gyakran passzív, alárendelt szerepet játszó, vonakodó alkalmazottakat teremt. Ez esetben a szervezetben a *merev struktúrák fognak dominálni*, az **autokrata** típusú menedzser a vezetési stílusát az ellenőrzésre, a szoros **kontrollra** és a **büntetésre** fogja alapozni. Ebben a légkörben legtöbbször az alkalmazottak próbálnak minél kevesebbet dolgozni, ami természetesen csak megerősíti a vezetőt abban, hogy a feltételezése teljes mértékben helyes volt. Ennek a légkörnek nagy hátránya, hogy *nem ad lehetőséget az alkalmazottak megfelelő motiválására.*

Ezzel ellentétben az **Y-elmélet** esetén az alkalmazottak személyiségjegyei arra készítetik a vezetőt, hogy több szabadságot, felelősséget, beleszólást engedjenek saját munkájukba. Ez a hozzáállás és légkör már lehetőséget ad a dolgozóknak, hogy személyes – mint például a tisztelet iránti – vágyaikat vagy önmegvalósítási szükségleteiket kielégítsék. Ebben az esetben a vezető viselkedése inkább **kooperatív**, mint **autokrata**, azaz nem előír, hanem reagál

a munkatársai viselkedésére. Itt már meg tud valósulni a **részvételen alapuló vezetés**; a kulcsszavak a nyíltság és a kommunikáció. Az ellenőrzés és a feszes keretek dominanciája elhalványul, az ellenőrzés mértéke is a lehető legkisebb lesz. Helyette igyekeznek segíteni alkalmazottaikat a fejlődésben; egyre kisebb külső ellenőrzésnek teszik ki őket, ezzel lehetővé teszik azt, hogy az alkalmazottak önmaguk határozzák meg a munkavégzésük ritmusát. Ebben a környezetben az alkalmazottak érezhetik az **összetartozás**, a **megbecsülés** és az **önmegvalósítás** feletti elégedettséget. Ez a légkör már természetesen lehetőséget ad a motiválásra, és itt szívesebben fognak az emberek dolgozni, várható lesz a többletjeljesítmény. Most is, mint ahogyan az X-elmélet esetében is, önmagát valósította meg a vezetők kezdeti elképzelése. Erre a jelenségre is McGregor hívta fel először a figyelmet.

A 2.2. ábrán szereplő, Abraham Maslow nevéhez fűződő, 1943-ban született szükséglet elmélet tárgyalására a motivációs elméletek között kerül sor. Ez a megközelítés alapelveit tekintve (az egyéni szükségletek kielégítettségének foka befolyásolja a teljesítményt) az emberi kapcsolatok irányzatába is sorolja Maslow elméletét, mégis elsősorban motivációs teóriaként vált ismertté.

Az 1. és 2. paradigma olyan mértékben uralta a menedzsment elméletét és gyakorlatát, hogy a következő váltás bekövetkezéséig sokat kellett várni. Azután valamikor a múlt század 1970-es éveiben erősödtek meg azok a megközelítések, amelyeket összefoglaló néven „modern” néven említünk. A megnevezés kompromisszumos, mert csupán arra utal, hogy ezek kronológiailag napjainkhoz közelebb születtek, de sokféleségük kétségtelen.

2.3. Modern menedzsment megközelítések: a 3. paradigma

Ez a megközelítés tiszteli és elismeri mind a klasszikus, mind az emberi kapcsolatok irányzat eredményeit és vívmányait; azonban felismerte, hogy *nincs olyan modell, amely univerzálisan használható lenne*. Az embereknek számos különböző **szükséglete** van, amelyek az idők folyamán változnak. Ezen kívül számos képességnek és adottságnak a birtokosai, amelyek fejleszthetők. Ezért *a szervezeteknek számos stratégiát és gyakorlati megoldást kell kidolgozniuk az egyéni különbségek kezelésére*.

Rendszerelmélet

A szervezeteket tekinthetjük olyan **nyitott rendszereknek**, amelyek erőforrásokat alakítanak át termékekké vagy szolgáltatásokká, miközben folyamatos kölcsönhatásban vannak környezetükkel.

A **külső környezet** kritikus eleme ennek a nyitott rendszer elvű szervezet-

szemléletmódnak, hiszen mind az erőforrások, mind a vásárlók ebben a közegben helyezkednek el, innen származnak; ezáltal ennek a környezetnek komoly befolyásoló szerepe van a vállalat folyamataira és eredményére. A külső környezet visszajelzései alapján vizsgálhatja meg a vállalat, hogy milyen mértékben sikerült kielégítenie a vásárlói – és szélesebb értelemben – a társadalmi **igényeket**. Amennyiben ez nem sikerült igazán jól, és a fogyasztók nem mutatnak hajlandóságot arra, hogy a cég termékeit vásárolják, akkor a hosszú távú fennmaradás kétségessé válik. *A szervezetek nyitott-rendszer elvű vizsgálata elősegíti, hogy a középpontban mindig a vevő és az vevő igényei maradjanak.*

A **szervezet** összességében egy rendszer, amely olyan egymáshoz kapcsolódó részekből és alrendszerekből áll, amelyeknek azért kell együttműködniük egymással, hogy a kitűzött közös célt minél jobban teljesítsék.

Példaként vizsgáljunk meg egy regionális villamosenergia-szolgáltató vállalatot. Esetükben végső cél az, hogy fogyasztóiknak, akik lehetnek kisfogyasztók vagy nagyfogyasztók (cégek), esetleg villamosenergia nagykereskedők, értékesítsék az áramot. Az alrendszerekből álló szervezetnek az a feladata, hogy ezt a célt megvalósítsa. Az elnök, a folyamatokért felelős alelnök és az alrendszerek vezetőinek a feladata, hogy az előzőekben említett cél megvalósítását végző folyamatot irányítsák. Lehetővé kell tenniük továbbá, hogy a részek és az alrendszerek nem csak a saját feladatukat végezzék el, hanem az integrált rendszer részeként hozzájáruljanak a végső cél eléréséhez is. Ezáltal az összes alegység célja, hogy a saját részfeladatukat a legteljesebb mértékben és legtökéletesebben hajtsák végre, és az összvállalati célhoz is a lehető legnagyobb mértékben járuljanak hozzá.

Kontingencia-elmélet

A **kontingencia-elmélet** *megpróbálja a legmegfelelőbb vezetői válaszokat megkeresni azokra a lehetőségekre és veszélyekre, amelyek a személyes és a környezeti különbségekből adódnak.* A **modern menedzsment elméletek** nem próbálnak meg egy univerzális, minden helyzetben alkalmazható és bármilyen körülmények között jól működő módszert adni. Inkább arra törekednek – ahogyan ezt a **kontingencia-elmélet** is teszi –, hogy segítsenek a vezetőknek *beazonosítani a különböző szituációk sajátosságait és eltérési módját, majd megtalálni ezekben a helyzetekben legmegfelelőbb reakciókat és válaszokat.*

A **kontingencia-elméletek** nagyon fontos fejezetét alkotják ma a menedzsment tudományoknak, jelentőségük és következtetések kiterjednek a menedzsment minden területére. John Child és mások kutatásai bizonyították, hogy az „itt és most” szemlélet dominanciája mellett vannak olyan általános befolyásoló

tényezők (méret, technológia, környezet, vezető, stílus), amelyek a szervezetek alakítására meghatározó erővel bírnak.

Vizsgáljuk meg ezek alapján Weber már korábban említett bürokrácia modelljét. A kontingencia-elmélet szemüvegén keresztül vizsgálva Weber szigorú bürokratikus szervezeti modellje csak egy a lehetséges megoldások közül. Számos tényező függvénye, az adott szituációban mely szervezeti vagy vezetési megoldás adja a legjobb megoldást. Ilyen tényezők lehetnek: a környezet változékonyságának foka, az alkalmazott technológia és a vállalati stratégia. Ezek alapján Weber modellje csak relatíve stabil környezetben és kiszámítható folyamatok mellett lehet megfelelő; más helyzetekben azonban kevésbé alkalmas ez a szervezeti forma, ezért más megoldásokra is szükség van. Összességében elmondható, hogy a kontingencia-elmélet szerint *egy vállalat szervezeti formája nem adaptálható egyértelműen egy másik vállalatra, mert ami az egyiknek jó, az egy másik számára nem feltétlenül elfogadható megoldás; illetve az idő előrehaladtával meg kell vizsgálni a kritikus tényezőket, hiszen elképzelhető, hogy a körülmények megváltoztak; és az az elképzelés, amely korábban megállta a helyét, az új szituációban már nem alkalmazható.*

Kérdések a jövő menedzsmentje számára

A menedzsmenttudomány, mint azt már láthattuk, egy *dinamikusan fejlődő tudományág*. Ebben a fejezetben áttekintettük a tudományterület fejlődését napjainkig. Bemutattunk néhány fontos, a menedzsmenttudományra a mai napig hatással lévő elméletet, paradigmát. A legfontosabb felfedezések között találkozhattunk a környezet dinamikus, örökké változó természetének felismerésével, amely egy egyedi és soha véget nem érő nyomást gyakorol az üzleti élet szereplőire. Azok a témakörök, amelyeket a fejezetben tárgyaltunk, a mai napig érvényesek, és hatással vannak a szervezetek életére. Részben ezekből az elméletekből származtatható, részben a 21. század új kihívásaiból adódik, hogy korunkban nagy hangsúlyt kell fektetni a tökéletes minőségre és teljesítményre, az **etikus vállalati magatartásra** és a szociális-társadalmi felelősségre, az egyre inkább terjedő globális környezeti tudatosságra, az információ-technológiára és a tudásmenedzsmentre. Azonban ahogy a vállalatoknak, úgy a menedzsmentnek és a menedzsmenttel foglalkozó tudósoknak is figyelemmel kell kísérniük a környezet változásait annak érdekében, hogy megfelelőképpen tudjanak reagálni az újabb és újabb kihívásokra.

Kulcsszavak

tudományos menedzsment	emberi	kapcsolatok	az adminisztratív elvek
bürokratikus szervezet	irányzat		csoportnyomás
idő-tanulmányozás	„scalar chain” elv		hawthorne-i kísérletek
módszere	vezetés	egységessége	pszichológiai faktorok
mozdulat-tanulmányozás	(unity of direction)		részvételen alapuló vezetés
módszere	kollektív felelősség		Hawthorne-hatás
felelősségi körök	legitim hatalom		modern megközelítések
utasítás	bürokrácia		kontingencia elmélet
egységessége	(unity of command)		
paradigmák és váltás	munka felosztása		
klasszikus megközelítés	hatalom hierarchiája		
	formális szabályok		

Kérdések, feladatok

- 1) Szakirodalmi források szerint kik (mely kutatók) és gyakorló szakemberek voltak F. W. Taylor közvetlen munkatársai és követői a tudományos menedzsmentben? Közülük ki az, akinek a munkássága legjobban érvényesül a mai menedzsment gyakorlatban?
- 2) Hogyan jelent meg más tudományágakban az az ismeret és tapasztalat, amit a menedzsmenttudomány a saját 2. paradigmájának nevez? Melyek ezek a tudományágak? Eredményeik hogyan hasznosulnak a menedzsment gyakorlatban? Válaszairól készítsen írásos összefoglalót!
- 3) Írja be a szövegkeresőbe Peter Drucker (vagy Henry Mintzberg) nevét. A találatok alapján készítsen egy öt elemű listát a választott személy legfontosabb hozzájárulásairól a menedzsment tudományának fejlődéséhez!
- 4) Készítsen mintegy 500 szó terjedelemben egy összefoglalót az alábbi címmel: „A magyar szervezés- és vezetésstudomány története a XX. század elejétől napjainkig”
- 5) „Images for Organization Theory” Milyen definíciókat talál ezen címszó alatt? Mi a magyar megfelelője a legfontosabbaknak?

3 Napjaink menedzsment kihívásai

A szervezés- és vezetéstudomány (eredeti angol nevén scientific management, ma már magyarul is egyszerűen menedzsment) immár több, mint évszázados története során hatalmas méretű tudás anyag halmozódott fel – mind az elmélet, mind a gyakorlat számára.

A könyv előző, 2. fejezetében megismerkedhettünk a menedzsment rövid történetével, annak a legfontosabb periódusaiban elért eredményeivel. *Ez a fejezet a menedzsment mai és várható jövőbeli viszonyaira irányítja a jegyzetet tanulmányozó Tisztelt Hallgatóink figyelmét.* A fejezet arra a nehéz feladatra vállalkozik, hogy a modern menedzsment **mai kihívásairól** szölgjon. Nehéz a feladat, mert ezek a kihívások sokfélék és igen különbözőek:

- Más jelentenek azok számára, egy társadalom, egy ország vezetőiként foglalkoznak vezetési, szervezési (esetükben kormányzati) kérdésekkel – és természetesen más jelentenek például a versenyszféra vállalatvezetői számára.
- Más a kihívás, valaki elsősorban egy vagy több, alapvetően a hazai piacokon tevékenykedő vállalkozásban érdekelt, és alapvetően más, ha egy nagy nemzetközi (multi vagy transznacionális) cég vezető tisztségviselője vagy menedzsere.
- Merőben eltérő a kihívás, ha szervezet, amiről beszélünk, profitot akar termelni a tulajdonosai, a befektetői számára, avagy éppen a közösségi igényeket kielégítő szolgáltatás nyújtására jön létre, a közösségi (public) szektor egésze, illetve annak kisebb egységei (mint amilyenek a nonprofit szervezetek) képviselőiben.

Az eltéréseket még hosszan lehetne sorolni. Fontos feladat például: mekkora az innováció foka, milyen az alkalmazottak képzettségi szintje, mennyire rugalmas a szervezet, mekkora a cég piaci részesedése, milyen mértékű a hazai és nemzetközi hálózatosodása, vagyis a beépülése a gazdaság rendszerébe stb.? Ezek után feltehető a kérdés: vannak-e egyáltalán olyan menedzsment trendek, tendenciák (angolul ezek létezését mainstream-nek nevezik), amelyek általános érvényességgel bírnak? Bátran kijelenthetjük, vannak ilyenek!

Azonban, mielőtt ezek tárgyalásába belekezdenénk, egy-két fontos alapvetést kell tennünk a Tisztelt Hallgatóink számára. Itt is sok lehetséges alapelv lenne, de fogalmazzunk és jegyezzünk meg közülük csupán hármat. Ezek talán különös fontossággal bírnak a tárgyat tanuló fiatal hallgatóink gondolkodásának alakítása céljából. Tehát:

- 1) A tárgyalandó menedzsment kihívások „értelmezési tartománya” a **szervezetek világa** (Hasonlóan minden más, a tananyagban szereplő

tétel megítéléséhez.)

- 2) Olyan kihívások bemutatása kerül a fókuszba, amelyeknek **erős magyarországi aktualitásai vannak**, vagy várhatóan, belátható időn belül, lesznek. Nem sok értelme lenne nagy terjedelmet fordítani olyan jelenlegi és jövőbeli menedzsment fejlemények elemzésére, amelyek speciálisan egy-egy országra vonatkoznak – tegyük fel, az Egyesült Arab Emírségek, vagy éppen, Kuba cégeinek vonatkozásában.
- 3) A továbbiakban felsorolandó új trendek mindegyike közös abban, hogy érinteni (mi több, meghatározni!) fogja hallgatónk **jövőbeli munkáját, szervezeti pozícióját**, életre szóló karrier útját. Következésképpen, ezekre a tételekre nem lehet semlegesként, „outsider”-ként tekinteni, mondván: „Ez nem az én ügyem!” Ellenkezőleg, meggyőződésünk szerint, ez az Önök ügye! **Kezdjünk neki az áttekintésnek!**

3.1. Mérföldkövek a mai menedzsmentben

A könnyebb feldolgozhatóság kedvéért célszerű ezúttal is az általánosból kiindulni, röviden áttekinteni, mi történik a menedzsment világában? Mik azok, amik a menedzsment nyelvén közvetítik a **kihívásokat** a szervezetek (és azok vezetői) felé? A mérföldkövek bemutatásában segítségünkre lesz Pierce és Newstrom (2013): „A Mosaic of Contemporary Views” című siker könyvének 10. kiadása. A könyvnek már a címlapja is magáért beszél, mert egy sziklaszírtén álló világító tornyot ábrázol, kifejezve a menedzsment napjainkbeli szerepét. Az oktatási céllal megírt könyv legfontosabb fejezeteinek összefoglalását az alábbiakban mutatjuk be.

Magas és alacsony teljesítményt nyújtó szervezetek – Mely tényezők járulnak hozzá a legnagyobb mértékben a szervezeti teljesítményhez?

- Emberek vezetése – mindenkiben megtalálni egy egyedi tényezőt és ebből tőkét kovácsolni ahelyett, hogy a hiányosságaik kiküszöbölésére törekednénk.
- Egyensúlyra törekvés – párhuzamosan koncentrálni látszólag egymásnak ellentmondó folyamatokra, pl. a megfelelő piac feltérképezésére, a tudomány változásaira és a piaci változásokhoz történő alkalmazkodásra.
- Együttműködő munkarendszerek, amelyek növelik az egyének számonkérhetőségét, elősegítik a párbeszédet.
- Alapvető értékek megőrzése.
- Fontos szem előtt tartani, hogy minden szervezet ki van téve a változásoknak, így hajlamos lehet a teljesítmény-csökkenésre.

Szervezeti stratégiaalkotás és –megvalósítás

- Proaktív hozzáállás reális jövőkép-alkotással.
- Olyan stratégia kialakítása, amely megfogalmazza a szervezet küldetését, azonosít egy egyedülálló piaci rést, ahol a szervezetnek jövője lehet, amely az erősségekre épít és képes a változó igényekhez való alkalmazkodásra.
- Stratégiai rugalmasság, amely négy elem együttes megjelenését kívánja: több forgatókönyv, minden forgatókönyvhöz rendelt stratégiai opciók, adatgyűjtés a legjobb lehetőséggel kapcsolatban, a lehetőség-portfólió működtetése, frissítése.

Szervezeti változás

- Amellett, hogy minden szervezet tudja, hogy a változás szükséges, ösztönözni is kell a megújulást és olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, amely erre lehetőséget kínál.
- Annak érdekében, hogy hatékony változtatást hajtson végre, a vezetőknek eredményorientáltak, belülről vezéreltek, másokra fókuszálóknak és kifelé nyitottnak kell lenni.
- **B2change** (Built to Change) szervezetek: szoros kapcsolatot tartanak a környezetükkel, jutalmazták az új ötleteket, felkutatják és elsajátítják az új gyakorlatokat és technológiákat, látványosan elkötelezettek a teljesítmény növelése mellett és megtesznek „bármit bármi áron” (etikailag) a versenyelőny megszerzése érdekében.
- **A sürgősségérzet** megteremtése – minden nap úgy tevékenykedni, mintha az utolsó pillanatban lennénk; meglátni a lehetőségeket a válságban is; határozottan fellépni a folyamatos elutasítókkal szemben.

A szervezeti környezet új dimenziói

- A három legfontosabb környezeti változás: a globális felmelegedés, a globális népességnövekedés és a globális ellaposodás (v.ö. Thomas Friedman: És mégis lapos a Föld c. könyve; „Az információs társadalom hatása a gazdaságra és a társadalomra, amely egyrészt kiegyenlíti az erőviszonyokat, másrészt szakadékot képez. A lapos világ lehetőség és gátló tényező egyben...” [Forrás: <http://kemenczy.hu/myblog/2008/01/es-megis-lapos-a-fold/>]).
- További három meghatározó trend: az interaktív technológiák térhódítása, erős kapcsolati háló az emberek között és az online gazdaság. Ennek egyik új fejleménye a **„Big Data” jelenség** (Bögel, 2015). Ez nagy tömegű adatosítást, okos rendszerek telepítését jelenti. Ez nagy számú közreműködőt jelent: induló vállalkozásokat, nagy cégeket, kutató intézeteket, egyetemeket, államigazgatási intézményeket. Így az adatrobbanás megteremti a keresleti oldalt. A kínálati oldalon pedig ott vannak mindazok, akik ehhez terméket vagy szolgáltatást adhatnak, közvetlenül vagy közvetve részt vehetnek okos rendszerek tervezésében és működtetésében.

Fókuszban az emberi dimenzió

- **Pozitív vezetés** – jellemzői a kiugróan magas teljesítmény, az erősségekre való koncentráció, az optimizmus, a támogató kommunikáció, a „kihozni mindenből a legjobbat” attitűd.
- Ördögi kör, amely sikerhez vezet – a megfelelő munkakörülményeken túlmutató feltételek teremtése; pl. vállalati márka kialakítása, a munkatervezés, javadalmazási rendszer és tréning programok integrált működtetése.
- Flow-érzés megteremtése híres flow-elmélet (Csíkszentmihályi,2010) alapján. Ez vonzó munkahelyet, értelmes és értékes munkát és elégedettség-érzetet vált ki a szervezet tagjaiból. Hasonló ehhez az a menedzsment koncepció, amelyet az örömteli szervezet névvel ismernek (Lövey, 2008).

Motiváció – Milyen az ideális alkalmazott?

- Féktelen lelkesedése miatt teljesítménye túlszárnyalja a többiekét, küzd azért, hogy a lehetetlent is megvalósítsa, megnyeri a versenyt a munkahelyen a „Ki dolgozik a legtöbbet” kategóriában.
- A lényeg, hogy ne törjük le az ilyen alkalmazottak lelkesedését, hanem például a következő eszközökkel támogassuk őket: egyenlő bánásmód, előrelépési lehetőségek, bajtársiasság.
- **POB (pozitív szervezeti viselkedés):** önhatékonyság mérése, remény, optimizmus és rugalmasság – ezek biztosítják annak a pszichológiai tőkének a meglétét, amely szorosan összekapcsolódik a teljesítménnyel és a munkavállalói elégedettséggel.

Leadership

- **LEADERS**-módszer (*Listen to learn,...*)
 - Megtanulni tanulni
 - Érzéseket kinyilvánítani, beleélni magunkat a feladatokba
 - Odafigyelni az ambíciókra
 - Részletekbe menő diagnózist készíteni
 - Jó célok érdekében elkötelezettséget vállalni
 - Tisztelettel válaszolni
 - Jelentőségteljesen és világosan beszélni
- **A rossz vezető hét típusa**
 - nem kompetens
 - hajthatatlan
 - szélsőséges
 - érzéketlen
 - korrupt
 - szűklátókörű
 - gonosz

- A követők is lehetnek jó vagy rossz követők, akik vagy segítik, vagy gátolják a vezetők eredményes munkáját.

Látható, hogy az előbbi áttekintés önmagában is tartalomjegyzéke lehetne egy aktuális alapjegyzetnek. Tekintsük úgy ezt a tartalmat, hogy egyes pontok csak a figyelem felkeltés céljából vannak megjelenítve, míg mások a későbbi fejezetekben részletesebb kifejtésre kerülnek, úgy mint a motiváció és a vezetés kérdései.

3.2. A menedzsment a válság után

A válságok a szervezetek és több esetben a nemzetgazdaságok működésének velejárói. Ilyenkor alapvető veszélybe kerül a kitűzött célok elérése, beleértve a pénzügyi válság során a finanszírozhatóság ellehetetlenülését. *A legutóbbi* (remélhetően továbbra is az) *világválság* ellenkező módon zajlott le. 2008-ban először a pénzügyi intézményrendszer kapott akkora ütést, hogy néhol össze is omlott („Kipukkant a léggömb” – mondták később egyes szakértők), és a gazdaság termelő-és szolgáltató szektorait a válság tünetei csak késleltetve érték el. A nagyvállalatok vezetői (pl. az autóiparban és a feldolgozó iparban) sokáig reménykedtek abban, hogy a válság nem éri el ezeket a szektorokat. A reménykedés ideje alatt a produktív ágazatok menedzsmentje egészében véve késlekedett a válaszadással: mi legyen a szervezetek válasza a válságjelre? A menedzsment szakma (a tudomány képviselői is!) elkésve reagált a kilábalás útjának felvázolásával. Természetesen tudni kell, hogy az „*egy legjobb út*” a szervezeti válságok kezelése esetében sem létezik. Megfigyelhető volt, hogy fejlett menedzsmentkultúrával rendelkező országok (mint például Németország) és a legerősebb iparágak (a járműgyártás) egy-két év alatt maguk mögött hagyták a válságot és megindultak a gazdasági növekedés felé. Más országoknak és cégeknek 4-5 évre volt szükségük mindehhez.

A fő kérdés azoknak a **stratégiai szintű trendeknek** és operatív szintű jelzéseknek a felismerése és helyes kezelése, amelyek segíthetnek elkerülni a szervezeti válságokat. A menedzsment szakma mértékadó képviselői (Beinhocker; Davis; Mendonca) 2009-ben utólag a következő tényezőket írták le, amelyeket figyelembe kellett volna venni a válság elkerüléséhez, mert ezek **hosszú távon ható válságokozók** lehetnek.

- 1) Nem ismerték fel a globalizáció veszélyeit a cégek.
- 2) Fontos jelzés a partnerek közötti megrendült bizalom jelentkezése.
- 3) Átértékelődik a növekedés szerepe és értelmezése, új versenyzők és növekedési pólusok jelennek meg. Ázsia szerepe egyre meghatározóbb. A magas növekedési potenciállal rendelkező közép-európai

technológiai cégek 2014-es rangsoráról a Deloitte Group „Rising Stars” top listája ad számot. (Ld. 3.1. táblázat) Érdekes lesz megnézni néhány év múlva, mi történt ezekkel gyorsan növekvő vállalatokkal.

3.1. táblázat TOP 10 FAST COMPANY

Rang-sor	Cégnév	Ország	Cég honlapja	Üzleti tevékenység	FAST 50 rangsor
1	Szallas.hu Kft.	Magyarország	www.szallas.hu	Internet	2259%
2	Comperia.pl S.A.	Lengyelország	http://www.comperia.pl	Internet	1962%
3	High Tech Engineering Center llc.	Szerbia	www.htec.rs	Software	1777%
4	ITNT S.R.L.	Románia	http://www.itnt.ro	Internet	1433%
5	Netguru Sp. z o.o.	Lengyelország	https://netguru.co	Software	1386%
6	ITMAGINATION Sp. z o.o.	Lengyelország	www.itmagination.pl	Software	1342%
7	Ruptela UAB	Litvánia	www.ruptela.lt	Telekommunikáció / Networking	1211%
8	Prezi.com Kft.	Magyarország	www.prezi.com	Software	1183%
9	Infinum d.o.o.	Horvátország	https://www.infinum.co	Software	1168%
10	Dolphio Consulting Kft.	Magyarország	www.dolphio.hu	Software	968%

Forrás: Deloitte (2014): TOP 10 FAST COMPANY. Letöltve: <http://www2.deloitte.com/content/www/global/en/pages/about-deloitte/articles/technology-fast50-ce.html> (2014. október 20.)

- 1) A korábban stabil árkörnyezet átalakult, az infláció beépült a termelési és szolgáltatási folyamatokba.
- 2) A természeti erőforrások és az energiahordozók kimerülésétől való félelem nem jelent meg a döntéshozók fejében.
- 3) A kormányok beavatkozó szerepének megnövekedése, a verseny állami eszközökkel való befolyásolása nem várt jelenség volt a szervezeti szereplők számára.
- 4) Az innováció szerepe nem kapott elegendő hangsúlyt a gazdaságban.
- 5) A menedzsment, mint tudomány korlátainak megjelenítése elmaradt, vagy ha nem, akkor sem jutott el a gyakorló szakemberek és vezetők figyelméig. Még a csúcsmenedzserek is gyakran negligálták a menedzsment tudomány eredményeit és üzeneteit.

3.3. Menedzsment kezdeményezések a következő „50” évre

A fejezeti pont meglepő címe a McKinsey&Company-tól származik. Ez a világszerte híres tanácsadási cég ötven éve, 1964-ben készítette el az első kutatási jelentését a *menedzsment kezdeményezésekről*. Ezt azóta is rendszeresen teszi, az írás szempontjából legutóbbi szól az előttünk álló 50 évről (McKinsey Quarterly, 2014). Ennek lényegi meglátásai, előrejelzései ugyancsak a menedzsment kihívásokat foglalják össze, az eddig bemutatott két összegzéssel részben egyezően, részben másképp súlypontosva. Ez a többszínűség itt természetes, ahány intézmény, annyi megközelítés lehetséges. De ezek soha nem lesznek szubjektívek, elfogultak vagy szélsőségesek, csupán a nehezen előrevetíthető változásokat tárgyalják eltérő módon. Nézzük meg röviden, mit vetítenek előre a McKinsey vezető tanácsadó szakemberei?

A *munka világában* három fontos fejleményre hívják fel a figyelmet.

Ezek:

- a feltörekvő piacok dinamizmusa,
- a technológiák és a kapacitások összekapcsolódásának erősödése,
- az idősödő lakosság és munkaerő.

A kutatók adatai már most extrém változásokat mutatnak. A gazdasági aktivitás és teljesítmény produkció átrajzolódik a világ térképén. 2025-re a világ GDP növekményének felét 440 olyan város fogja adni, amelyek ma kicsinek vagy közepesnek minősülnek és Kínában, Tajvanon, Brazíliában, Kolumbiában vagy Ghánában vannak. Ezer dollár milliárdnyi befektetések vándorolnak ezekbe az irányokba és emberek milliót kell megtanítani arra, mi a modern menedzsment alapon történő munkavégzés. Óriási az igény a tudás (a menedzsment tudás) transzferjére!

A népesség korosodásáról való ismeretek régóta tudottak a társadalomkutatók és egészségügy tervezéssel foglalkozó szakemberek előtt. Az, hogy Japán, Oroszország, Németország, Dél-Korea népessége fogyóban van, nem meglepő adat. De, hogy ez hamarosan kiterjed Latin-Amerikára és Kínára is, az már sokkoló lehet. (Thaiföldön a termékenységi ráta már 1960 és 2012 között 6,1%-osról 1,2%-ra esett. Németországban a munkaképes korú lakosság száma 2009 és 2060 között 50 milliőről 36 millióra fog lecsökkenni.) Ezek a várható fejlemények lényeges következményekkel járnak a termelési kapacitásokat működtetni kívánó menedzserek számára. Nemcsak a társadalmi, hanem a szervezeti szintű válaszokat is ki kell dolgozni ezen következmények kezelésére.

- Ilyen menedzsment hatások lesznek az alábbiak: hogy az egyes szervezetek szintjén kell újra gondolni a **stratégiai irányokat**. (Kutatások szerint ma a

vállalatok többsége nem rendelkezik átfogó stratégiával, hanem a napi cselekmények kényszere által működik.) A stratégia alapja nem lehet a szigorú verseny vagy vetélkedés (mint például napjainkban az Apple és a Samsung között az iPhone, iPad iparágban, sokszor mindkettőjük kárára)

- Fontos követelmény az, amit a McKinsey tanulmány „**új menedzsment erőnek**” nevez. Megértve és elfogadva a gondolat lényegét, azt látjuk, hogy az új menedzsment struktúrában (1) Mindenki technológus abban az értelemben, hogy technológia alkalmazás nélkül nincs munkavégzés. (2) Az új munkaerő csak a szükséges új képességekkel együtt lesz értékes. A kutatók arról írnak, hogy a közeli jövőben 140 millió teljes munkaidős tudásmunkás fog kirajzani a világ különböző helyeire, miközben az otthon maradók (elsősorban az idősebbek) képzettségi hiányokat fognak felmutatni. Vagyis: (3) Az információs technológia rohamosan felértékelődik és annak a konvergens jellege pedig erősödik – nem kell mindenkinek magának kitalálnia a saját IT rendszerét.
- Az új menedzsment kihívásokkal való **szembenállás** nem lehet a szervezeti működés alapja.
- Csak azok a cégek állhatnak helyt a versenyben, amelyek tartósan **jó válaszokat** adnak a mindenkori környezeti kihívásokra. Ilyen vállalkozás például az International Business Machines (ismertebb nevén az IBM), amely fennállása során többször is nagy veszélyben volt, de mindig átélte a változásokat és megújulva tért vissza sikeresen a nagy versenybe a high technology iparágban. Az IBM-ről szól a 3.1. szemelvény

3.1. szemelvény: Az IBM (a Nagy Kék) kihívásai

Talán sokan emlékeznek még arra, amikor az IBM az önelégültségéről és a túlzott elbizakodottságáról volt híres az üzletemberek körében. A cég menedzserein kívül szinte már minden hozzáértő tudta, hogy a '80-as évek végére az olyan versenytársak, mint a Dell Company, a Compaq, majd később az Intel és a Microsoft a margóra fogják szorítani az IBM-t a piaci versenyben. E közben a cég még büszkén hirdette magáról, hogy 1985-ben a Legjobb Kedvelt Vállalatok listáját vezette a Fortune Magazinban. Csak éppen az innováció és a technológiai fejlesztések maradtak el, az IBM továbbra is a „vasgyártásra” (azaz a hardware eszközökre) koncentrált. A '90-es évek elejére a vállalat csőd közeli helyzetbe került. 15 milliárd dolláros kumulált veszteséget halmozott fel. Ekkor, 1994-ben nevezték ki vezérigazgatónak (CEO-nak) Louis Gertnert. Az új vezér maga köré gyűjtött egy csapatot – ahogy ő nevezte egy „rebellis bandát” – és elhatározta, hogy segítségükkel felébreszti álmából a Nagy Kéket. (A kék, megalapítása óta az IBM színe.) Gartner nem kezdett hosszas stratégia gyártási akciókba, hanem egy gyors számvetés alapján, alapvető profil váltást hajtott végre. az előbb említett vas helyett tudást kezdett el árulni az IBM szolgáltatásait igénybe vevők

számára. Ezek száma rohamosan emelkedett, 1998-ra elérte a 18.000-et és 135.000 alkalmazottnak adott munkát ez a Business Unit. A cég bevételei és eredményei fokozatosan javultak, az IBM az ezredfordulóra utolérte magát. Louis Gertner számára a legnagyobb lehetőséget a cég megújítására az IBM történetének leghíresebb „blamája” adta: amikor 1994-ben a Téli Olimpiai Játékok közvetítésével csődöt mondott, az egész világ szeme láttára. Innen már nem volt visszaút, mindenki belátta, hogy gyökeres technológiai és menedzselési forradalomra van szükség a vállalat életben tartása érdekében.

Forrás: Hamel (2001) alapján

3.4. A társadalmi egyenlőtlenségek begyűrűződése a vállalati szférába

A társadalmi egyenlőtlenségek problémája egyidős a civilizációkkal. A társadalmi javakhoz való hozzáférés módja és esélye a régi idők óta megkülönböztet embert az embertől. *A depriváció (a valamitől való megfosztottság) jelensége társadalmi, szervezeti és egyéni szinten egyaránt megjelenhet, mert a depriváció okai sokrétűek. Alapvetően*

- etnikai,
- települési,
- és/vagy területi,
- kulturális,
- jövedelmi,
- érdekérvényesítési és
- a munka világában elfoglalt hely szerinti

okok különíthetők el (S. Nagy, 2007).

Az utolsó ok a szervezetek szintjére vezet. A **munkavállalók megfosztottsága** a munkahely működésének sajátosságai, szabályai által befolyásolt. Egyesek nagyobb lehetőséget, mások szinte semmit sem, kapnak a képességeik hasznosítására és fejlesztésére, a depriváltak a vállalati javak (mint profit, tulajdon) való hozzáférésben, jelentősen eltérő jövedelmi lehetőségekhez jutnak erőfeszítéseik ellentételezéseként. Mindez – sok más hasonló tényező – a vállalatok vezetőinek munkájára is jelentős befolyással bír. Nem nehéz belátni, mennyire más menedzselni jól megfizetett, motivált, fejlesztésre nyitott munkavállalókkal, mint azokkal, akik hiányában vannak ezeknek a jellemzőknek. A menedzsment felelőssége e téren napról napra növekszik. Közvetíteni és egyben csillapítani kell a nemzetközi és hazai környezetből érkező negatív hatásokat. Tenni kell az élet – és munka körülmények szélsőséges eltéréseinek közelítése érdekében. Kezeleni kell a jövedelmi

viszonyok (bérek és juttatások) eltéréseinek demotiváló szerepét stb. *A jelzett társadalmi egyenlőtlenségek egyaránt sújtják a multinacionális vállalatok és kis vállalkozások menedzsmentjét és munkavállalóit.* Nem állnak meg ország határoknál és régióknál. Időbeli lefolyásuk szinte határtalan: olyan hosszú távon érvényesülő befolyást jelent, amely menedzserek generációinak fog még megkerülhetetlen kihívásokat jelenteni!

A 3.2. szemelvény az e pontban felvázolt probléma tartománynak csupán egy szegmensét érinti. A magyarországi jövedelmi egyenlőtlenségek 2014/2015. évi állapotáról mutat be részleteket.

3.2. szemelvény: Jövedelmi egyenlőtlenségek Magyarországon

A jövedelmi különbségeket az úgynevezett Gini-együtthatóval (az egyenlőtlenségeket mérő konstansok összehasonlítására szolgáló index) szokták mérni. A világ társadalmában a 90-es évektől kezdődően a jövedelmi különbségek trendszerű csökkenése figyelhető meg. Ettől persze még a jövedelmkülönbségek az egyes országokban nagyon eltérő lehetnek, és országok rangsorában is átalakulások mehetnek végbe. Tendencia szerint az állapítható meg, hogy a jövedelemkiegyenlítési intenzitás a fejlett országokban (Svédország, Dánia, Finnország, Németország) erős, míg a fejletlenebben (a lista vége: Indonézia, Peru, Paraguay, Costa Rica) erős. Magyarországon a jövedelmi olló nagyjából hétszeres: a leggazdagabbak hétszer annyi fizetést visznek haza, mint a legszegényebbek. Ez a lista felső egyharmadának aljába sorolja Magyarországot. (A Gini-együttható 2013-ban 0,288, 2012-ben 0,290 volt.) A jövedelmi olló nagyságában megmutatkozó egyenlőtlenség mögött makro és mikro tényezők egyaránt felfedezhetőek. A fontosabb magyarázó változók: a termelékenység stagnálása, a társadalom elöregedése, az önfoglalkoztatás, a közmunkások számának gyarapodása, valamint a technológia fejlődés lassú üteme állnak.

Forrás: Napi Sajtó 2015. május 23.

3.5. Az innováció hatásainak kezelése a menedzsment eszközeivel

Az innováció (régebbi szóhasználattal: az újítás) a modern tömegtermelés elterjedése előtt is kulcskérdése volt a nemzetgazdaságok fejlődésének. A középkortól kezdődően megfigyelhető volt, hogy egy találmány (pl. puska) vagy új technológia (pl. könyvnyomtatás) milyen nagy mértékben járult hozzá egy társadalom és gazdaság erősödéséhez, fejlődéséhez. Ezek a találmányok (mai szóval *innovációk*) a befektetések révén növekvő hozadékat biztosítottak az innovációval *ügyesen sáfárkodó gazdasági szereplőknek vagy szereplőknek.*

Nincs ez másképp ma sem: az „innovációs örökmozgó” ma is vezérli a világot. *Kérdés az, hogy a szervezetek és azok vezetői milyen szerepet játszanak ebben a folyamatban?* A kérdésre adandó válasz igen sokrétű lehet, az innováció menedzselésének gazdag szakirodalma van magyar nyelven is (Hoffer-Iványi, 2004), (Pakucs – Papanek, 2006), (Jarjabka – Lóránd, 2010). Provokatív, de a gazdaságok és a szervezetek jövőjére nézve tanulságos gondolatokat vet fel az innováció szerepéről a polihisztor angol kutató-szakíró, Matt Ridley (2012), amikor az újítás feltalálása és a növekvő hozamok összefüggéseit vizsgálja az 1800 utáni időszakban.

A menedzsment kihívásokkal összefüggő megállapításai közül az alábbiak lehetnek fontosak a tananyagunk szempontjából:

- 1) Az új tudás a termelő iparágakba nem közvetlenül a tudományból, hanem sokkal inkább a saját alkalmazottak, fejlesztők kísérletezéséből, „barkácsolásából” származik. Természetesen később a tudomány megerősítheti ezeket a felfedezéseket, amivel hozzájárul az elterjedésükhöz. (Pl. a citromlé használata a skorbut elkerülésére.) Ez az elmélet-gyakorlat örökzöld dilemmájával hozható kapcsolatba.
- 2) A találmányok nagy része kívülről származik (pl. az internetes rendelést nem a posta, hanem az Amazon találta fel, a mobiltelefon gyártásban egy finn faipari vállalat foglalt el piacvezető pozíciót) azon egyszerű oknál fogva, hogy a vállalatok hajlamosak a sikeres működés során az innováció háttérbe szorítására és a kockázatkerülésre. Az elkényelmesedés a menedzsment nagy ellensége általánosságban is.
- 3) Az innováció nem felülről lefelé irányuló folyamat, hanem sokkal inkább az ötletek egyre nagyobb mértékű cseréje. Szinte minden technikai megoldás hibrid jellegűnek tekinthető (például az orvosi célokat szolgáló, lenyelhető kamera ötlete egy belgyógyász-gasztroenterológus és egy távirányítású rakétákat tervező hadmérnök beszélgetésében fogalmazódott meg.) A cserével együtt járó szinergia ($1+1>2$) elérése a hálózatos és virtuális szervezeti formák alkalmazásával és a csoportmunkával hatásosan támogatható. A hálózatok kutatása a menedzsment területén naponta sokat tanulhat más tudományágak eredményeiből. Az USA-ban élő magyar gráfelméleti kutató, Barabási Albert László *Behálózva* című munkája (2003) világszerte nagy elismertségnek örvend, mert számos példával bizonyítja az alkalmazóknak a természet- és a társadalomtudományi megközelítések szimbiózisának előnyeit.

- 4) Az erős kormányzati beavatkozások veszélyesek az innovációkra nézve. A központi szabályok sokszor kötik gúzsba a menedzsmentet, elsősorban a nagyvállalati szektorban – amelyet könnyebb elérni a korlátozó állami szabályokkal. Ezt a helyzetet az induló kisvállalkozások vagy ki tudják használni (lásd IBM, 3M, Xerox kontra Apple, Microsoft, Yahoo, Facebook versengése az informatikai fejlesztések területén) – vagy nemzetgazdasági méretekben elmarad a megújulás. Ez történik az alternatív megoldások nehézkes elterjedésével a járművek üzemanyag ellátására, vagy a fenntartható egészségügy rendszereinek sikertelenségével szerte a világban.
- 5) Az innováció végtelen lehetőség. Csakúgy, mint a tudás, ami természeténél fogva korlátlan. Mindez, a jövőre nézve optimizmusra adhat okot, mindnyájunknak!

Kulcsszavak

menedzsment kihívások	LEADERS – modell	demográfiai változások
menedzsment trendek	pénzügyi és gazdasági	innováció
management mainstream	válság	innovációmenedzsment
„B2Change” vállalatok	„Rising Stars” vállalatok	a „Nagy Kék”
„Big Data” – jelenség	társadalmi	vezetői siker és
	egyenlőtlenségek	sikertelenség
	jövedelmi egyenlőtlenségek	

Kérdések, feladatok

- 1) Az idegen nyelvű szakirodalomban kutatva találjon még egy olyan forrást (könyvet, tanulmányt, cikket), amely alapvetően napjaink és a közeli jövő kihívásaival foglalkozik! Mi a tartalomjegyzéke ennek a forrásnak?
- 2) Egy nagy vállalati top menedzserhez milyen kommunikációs csatornákon keresztül jutnak el a menedzsment mainstream aktuális változásai? Gondolatait szóbeli előterjesztés formájában foglalja össze!
- 3) Szerezzen információkat arról, hogy mi jellemzi ma az IBM menedzsmentjét! (Stratégiai irányok, kormányzó testület összetétele, szervezeti forma, az innováció kezelése, a tudás menedzselése stb.) Megállapításiról készítsen egy oldalas handoutot a gyakorlati csoport tagjainak részére!
- 4) Hazai szakirodalmi források alapján miért érintette a vártnál is súlyosabban a magyar vállalati szektort a 2008/09-es pénzügyi válság? Elkerülhetőnek gondolja ennek esetleges megismétlődését rövid- és középtávon? (Legyen felkészült vitapartnerre társainak!)
- 5) Az összességében „online-létnék” nevezett jelenség milyen befolyást gyakorol a menedzserek napi munkájára? Segíti vagy gátolja-e ez a szervezeti teljesítmény javulását? Készítsen egy rövid blog bejegyzést ebben a témakörben!

4 Egyén a szervezetben

A fejezet az egyének, alkalmazottak, dolgozók szemszögéből vizsgálja a szervezeti létet. A következőkben bemutatjuk, hogy milyen tényezők **befolyásolják** az *egyéni döntéseket, hogyan viselkedik az egyén csoportmunkában, és mivel lehet magasabb teljesítményre ösztönözni, mitől lesz motivált, és mit tehet a vezető, hogy kihozza munkatársaiból a lehető legtöbbet a szervezeti célok elérése érdekében.*

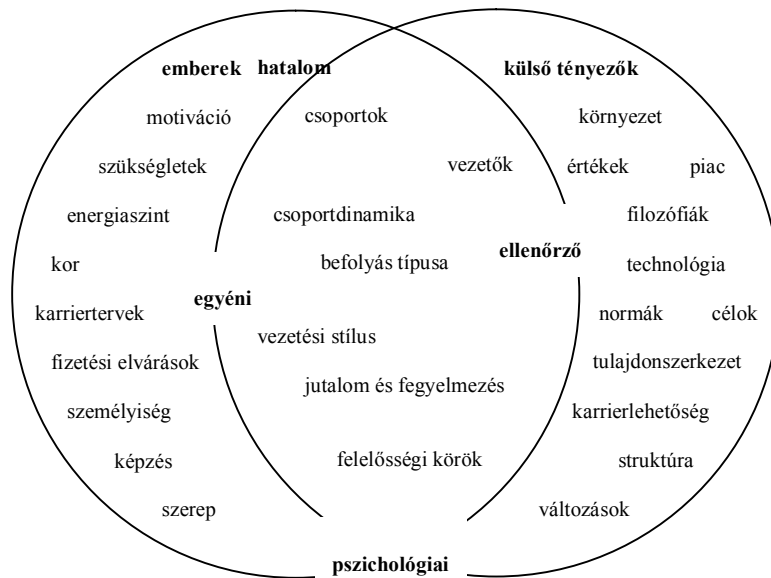
A szervezetekben dolgozókat emberi erőforrásnak tekintjük. Ez azért lényeges kérdés, mert egyrészt látjuk ennek a költségoldalát, ahogyan az a könyvelésben is megjelenik; másrészt az emberek értéket jelentenek a szervezet számára, hiszen termelő erőforrások, akik odafigyelést igényelnek, akiknek hatékonyan kell használni a képességeit, és akik megfelelő menedzsment esetén nagyobb értéket teremtenek, mint amennyibe kerülnek. A fizetéseket és a juttatásokat a vállalatok költségnek tekintik – olyasminek, amit a lehető legalacsonyabb szinten kell tartani. Ez esetben nincsen tőkebefektetés és amortizáció. Hogyan is nézne ki egy olyan beszámoló, amelyben az emberi erőforrásokra szánt ráfordítások alapján az embereket is aktiválnák – például az éves költséghányad tízszeresén – és azt lineárisan húsz év alatt írják le. Talán egy nap eljutunk oda, hogy minden vállalat egy futballklub szemléletét fogja követni, és árat rendel a képességekhez, ha azokat a képességeket a munkavállaló távozásával átadja egy másik szervezetnek.

Bár a vállalatok nem követik a futballklubok módszereit, azaz nem adják-veszik, képezik a játékosokat vagy válnak meg a kiöregedőktől, megjelent a humán erőforrás menedzsment, mint szakma. Ennek keletkezése azon alapul, hogy az embereket is menedzselni kell, ahogyan azt az eszközökkel is meg kell tenni. Ugyanakkor alapvető különbség, hogy az embereket lehet vezetni (leadership), az eszközöket pedig csak szervezni (management). Az emberi erőforrások vezetésének és szervezésének központi kérdése kihatással van az egyénre, a csoportra, a szervezetre – és a társadalomra is. Egymással szöges ellentétben lévő nézeteket is hallhatunk azonban az emberi erőforrás funkcióról: szerepük sokkal fontosabb, mint bármely más funkció a szervezetben; avagy meg kell szabadulnunk a felesleges személyzetisektől. Ebből is láthatjuk, érdekes állomáshoz érkeztünk.

Egy bizonyos létszám felett (kb. 1000 fő) minden szervezet számára fontossá válik, hogy rendszereket alakítson ki a humán erőforrások szervezésére és vezetésére. Ennek különféle okai lehetnek: talán hasonló munkakörökért teljesen eltérő béreket fizetnek, talán vannak olyan képességek, amelyeket nem

használnak ki kellő mértékben, talán maguk az alkalmazottak hangoztatják kétségeiket a karrier-lehetőségeikkel vagy a szervezetben betöltött szerepükkel kapcsolatosan, esetleg a szakszervezet követeli az átlátható bérpolitika alkalmazását. A történetiségtől függően, talán egy személyzeti osztálynak elnevezett szerveződés lesz, ami megpróbál rendszert teremteni a rendetlenségben. A **rendszer**, amelyet alkalmazni fognak, legtöbbször kísérteties hasonlóságot mutat a termelésirányítással (mert a rendnek és a rendszereknek bizonyítottan ott van a legnagyobb szerepük). A megtervezett (és bevezetett rendszerek) azonban nem mindenkor hozzák a várt elégedettséget és sikert, és gyakran nem úgy működnek, mint azt tervezték. Akadnak kiszámíthatatlan következmények is. Vannak olyan területek, amelyek felettébb összetettnek bizonyulnak (értékelési rendszerek, karriertervezés és kompenzációs rendszerek), amelynek pontos okait más tantárgyak keretében tárgyaljuk.

4.1. ábra Az emberek, a hatalom és a külső tényezők kapcsolata



Forrás: Handy (1999): Understanding Organisations alapján, p. 24.

Az emberi történelem során létrejött szervezetek egy része sikeresnek bizonyult, és fennmaradt. Mások hosszabb-rövidebb életút után eltűntek. A szervezetelmélet központi kérdése, hogy mi lehetett a siker kulcsa. Az elméletek kialakításával és a szervezetek jobb megértésével talán megtaláljuk erre a

választ, és ezáltal lehetővé tesszük, hogy a bevált módszerek segítségével a siker megismételhető legyen. Kijelenthetjük, hogy a siker kulcsa a legtöbb esetben a szervezésen és a vezetésen múlik, csakúgy mint az alkalmazottakon. Akadnak szerencsés menedzserek, akiknek preferált módszerei éppen megfelelőek a szervezet számára. Vannak olyanok, akik erőfeszítéseik ellenére sem tudnak ártani egy jól működő szervezetnek. Hallhatunk kitűnő képességű egyénekről, akik romjaiból hoznak vissza egy vállalatot, és ismét jövedelmezővé teszik azt (ami távozásuk után újfent megindul a lejtőn). De a legtöbbünknek mégis inkább szemügyre kell vennie az egyének, a hatalom és a külső tényezők kapcsolatát, amelyet a 4.1. ábra mutat be. Ezek a változók és az összekötő mechanizmusok igen bonyolult képletté állnak össze, ahol nem lehet minden tényezőt befolyásolni. A jobb megértés segít abban, hogy megoldásokat találjunk. Ez a fejezet arról szól, hogyan viselkedik az egyén adott szituációkban, milyen hatások érik, milyen fejlődésen megy keresztül, hogyan lehet motiválni, és milyen szervezeti kultúrákkal találkozhat a munkahelyén. Ami jó egy szervezet számára, nem feltétlenül előnyös az egyén szemszögéből is.

4.1. Egyéni döntések a szervezetben

A szervezetek egyénekből állnak, és ígéretes kihívás termelékeny és hasznos közösségekké változtatni őket. Ehhez érteni kell a szervezet felépítését, a szervezetet mozgó hatalmi taktikákat, a múltját, a jelenlegi céljait és a jövőbeni terveit – a szervezetet övező környezetnek a gyakorlati oldalát, hogy valóban felhasználható legyen a megszerzett tudás.

Karriertámpontok

Schein menedzserek életpályájának elemzésével arra kereste a választ, hogy léteznek-e olyan **karriertámpontok** vagy **-horgonyok**, amelyek segítettek a menedzsereknek a karrierjük építésében – mutatva nekik az irányt. Ezek a támpontok összefoglalják az egyén szükségleteit, képességeit, értékszemszövegének elemeit, életének mozgatórugóit, és tehetségének részleteit. Schein öt karriertámpontot határozott meg:

- 1) *műszaki/funkcionális kompetenciák*: olyan képességek megszerzése; amelyek több vállalatnál is sikerrel alkalmazhatók;
- 2) *menedzseri készségek*: a ranglétrán való emelkedés igénye;
- 3) *kreativitás*: az alkotás igénye jellemzi, azaz üzleti vállalkozások, termékek vagy szolgáltatások létrehozásának vágya – közülük többen vállalkozók lettek;

- 4) *biztonság vagy állandóság keresése*: a karriernek egy olyan szakasza, amely biztonságot és állandóságot hozott az egyén vagy a családja számára;
- 5) *autonómia, függetlenség*: olyan karriercélt jelöltek meg, amely lehetővé tette, hogy maguk határozzák meg a munkaidejüket és az életritmusukat – legtöbbször tanácsadói, írói vagy oktatói pályát választva.

További lehetséges karriertámpontok: mások szolgálata, hatalom, politikai nézetek.

A pénz szerepe

Egy fejezetnek, amely az egyén döntéseit, szerepét és lehetőségeit vizsgálja, és részletesen tárgyalja a motivációs elméleteket, szót kell ejtenie a pénzről is – mint motivációs erővel bíró eszközről. Ahogyan azt már többen megállapították: a pénz szerepének fontossága nem vitatható, hiszen jutalmazásra vagy a viselkedés befolyásolására jól alkalmazható, de a mechanizmus pontos működése továbbra is rejtély marad.

Ennek okai arra vezethetők vissza, hogy *a pénz értéke és annak motivációs ereje nagyban függ az egyén értékrendjétől, a motivációs számítástól*; függ a várakozástól, hogy az erőfeszítések még több pénzt hoznak, függ továbbá a szükségleteknek a pénz hatása általi alakulásától, azaz a pénz felhasználhatóságától. Nem mutathatunk be teljes képet a pénz szerepéről, de a következő összefoglalás a legfontosabb szempontokat foglalja össze:

- *a pénz mindenhatósága*: a motivációs elméletekben felsorolt szükségletek nem említik a pénzt a szükségletek között – de kiemelik annak felhasználhatóságát, azaz a szükségletek kielégítésében betöltött szerepét vagy annak lehetőségét, amely feltételezésnek a valóságtartalma egyénenként és kultúránként változó mértékű lehet (kulturális okai lehetnek annak, hogy a listák élén nem áll a pénz, csak mindazok, amit pénzen lehet venni);
- *a pénz szerepe az összehasonlításban*: a pénz számszerűsíthető, szemben a többi motivátorral, így az egyéneket, időszakokat és szervezeteket is alkalmassá tesz az összehasonlításra; azonban látnunk kell, hogy a pénz összehasonlításra való felhasználása tulajdonképpen az egyenlőség vagy egyenlőtlenség tényéhez vagy érzetéhez vezet – tehát az egyenlőség iránti igény jelenik meg, nem a pénz mennyiségének motiváló hatása;
- *a pénz megerősítő jellege*: amennyiben a jutalmakat szabályos időközönként adják, annak csekély a motiváló hatása – így a havonta átutalt fizetés is inkább munkakörülményként értelmezhető, mintsem bírna motiváló erővel (kivételt képeznek ez alól például a direkt értékesítők, akiknek a teljesítményétől függ a javadalmazás – róluk úgy tartják, igen

motiváltak); a darabbér motiváló hatása nem múlja felül az ellenőrzés és a változatosság hatásait, és bonyolulttá teszi a végrehajtását, hogy bizonytalanságot okoz, ha egyéni teljesítményhez kötik, és pontatlan, ha a csoportteljesítmény az alapja.

Ezek alapján elmondhatjuk, hogy a bérezés és a pénzbeni ösztönzők egyszerűbb, és kevésbé költséges motivációs eszközök, mint az alkalmazás kiszámíthatósága, a rang és a kihívást jelentő munka, ugyanakkor alkalmazásakor számos nehézséggel kell szembenézni – és figyelembe kell venni a vélt (észlelt) vagy valós egyenlőtlenség következményeit.

A lélektani szerződés

Az egyének szervezetekkel állnak szerződésben, amelyek pontosan meghatározzák az alkalmazás/részvétel részleteit (például milyen munkát, milyen beosztásban, hogyan és mennyiért kell ellátnia; vagy milyen szerepet tölt be a családban, milyen felelősséggel tartozik ezáltal). Azonban a hivatalos szerződésen túl létezik egy ún. **lélektani szerződés**, amely az elvárásokat foglalja össze: *mindazon elvárásokat, amelyeket a szervezettel szemben támasztunk – eredmények, amelyek kielégítik a szükségleteinket, és amit ezért cserébe adni szándékozunk (erőfeszítés, képességek használata)*. Ugyanakkor a szervezet elképzelésében is létezik egy ilyen lélektani szerződés, *amely összefoglalja a szervezetnek az egyénnel szembeni elvárásait (mit vár a fizetésért és az eredményekért cserébe)*. Ennek három következménye van:

- 1) A legtöbben nem csak egy szervezethez tartoznak, tehát egyszerre több lélektani szerződést is figyelembe vesznek. Fontos azonban megjegyezni, hogy a szükségleteink összessége különböző szerződések között oszlik meg – nem próbáljuk mindezeket egyetlen lélektani szerződés által megvalósítani. (Egy menedzser nem várhatja el, hogy minden beosztottja az alkalmazásában akarja beteljesíteni önmegvalósítási vagy teljesítmény-szükségleteit.)
- 2) Minden olyan szerződés, amelyet a felek eltérően szemlélnek, potenciális konfliktusforrásnak bizonyul, amelynek következményeképpen gondok, viták vagy perek is jelentkezhetnek. A szervezet oldaláról a lélektani szerződés lehet teljesen átfogó, ami az egyén számára azonban tűnhet kihasználásnak – a szervezet számára ugyanakkor ebben a helyzetben az egyén mutat túlságosan alacsony elkötelezettséget.
- 3) A motivációs kísérletek csak akkor járnak sikerrel és a próbálkozások következményei csak akkor lesznek megjósolhatóak, ha a lélektani

szerződést mindkét fél hasonlóan látja és értelmezi.

A munkavállaló elvárásai lehetnek:

- biztonságos munkakörülmények;
- alkalmazás kiszámíthatósága;
- kihívást jelentő, érdekes feladatok;
- átlátható és igazságos alkalmazási feltételek;
- bevonás a döntésekbe;
- személyes fejlődés és karrierlehetőségek;
- tisztelet és megbecsülés.

A munkaadó elvárásai lehetnek:

- a szervezet hitvallásának elfogadása;
- szorgalom a vállalat céljainak elérésére;
- a jószándékkal nem visszaélni;
- elkötelezettség és a cég jó hírnevének megőrzése;
- megfelelő megjelenés és viselkedés.

A lélektani szerződésnek három típusa létezik: kényszerítő, számító és együttműködő. *A kényszerítő szerződések olyan szervezetekben jönnek létre, ahol az egyén nem szabad akaratából tartózkodik, ezért az nem választások eredményeképpen jön létre, és általában egy kis csoport gyakorolja a hatalmat.* Ezek a szervezetek az egyén irányítását úgy valósítják meg, hogy szigorú szabályokat hoznak, konformitást követelnek, és olyan elvárásokat támasztanak, amely az egyént megfosztja a személyiségének egy részétől és a lehetőségeitől. Börtönök, kórházak és egyes gyárak is ebbe a kategóriába sorolhatók. *A számító szerződések a felek szabad akaratából jönnek létre, és a cserelhetőségeket közösen fogalmazzák meg.* Az emberek egy része nem a megélhetés vagy az anyagi javak miatt dolgozik – vagyis akkor is dolgozna, ha nem lenne szüksége a jövedelemre. Ilyen személyek esetén a jutalom az anyagi javadalmozáson túl a munka lehetősége. A legtöbb gazdasági szervezet ezt a formát alkalmazza. Amennyiben a szervezet változtatna a feltételeken (például felmondással fenyeget), akkor ezt az egyén a szerződés kényszerítő típusúvá válasaként éli meg, és erőfeszítéseit ennek megfelelően módosítja. *Az együttműködő szerződések esetében az egyént bevonják a célok meghatározásába, és mivel azonosulni tud azokkal, kreatív energiáit azok megvalósítására fordítja.* Ennek következtében a szervezetnek nem kell a napi ellenőrzéssel törődnie, hiszen az egyén kiteljesedést talál a munkájában. Az ellenőrzésnek ekkor az a fajtája válik fontossá, amely az alkalmazottak kiválasztását és a finanszírozás odaítélését illeti, azaz a célok kiválasztásáról a végső döntést a szervezet hozza meg. *A szervezetek egy része megpróbál közelíteni az együttműködő szerződések felé, azonban ez nem mindig valósítható*

meg a következő két okból:

- mindazon célok, amelyek jelentőséggel bírnak a vállalatvezetés számára, nem részesülnek osztatlan sikerben a beosztottak részéről;
- a szervezeti célokkal való azonosulás gondokat is hoz magával, amelyet nem minden alkalmazott vállal szívesen.

Tehát *a szerződéstípusok közötti elmozdulásnak is közös megegyezésen és egyetértésen kell alapulniuk*, különben az alkalmazottak kényszerítő jellegűnek fogják érezni. A szerződések besorolása és tartalma azonban nem mérhető fel könnyen. Egy szervezeten belül *ugyanannak az alkalmazottnak többféle és eltérő tartalmú megállapodásai lehetnek* – vagyis a három szerződéstípus elegye, amelyben valamelyik típus domináns –, és a szerződés a különböző feladatoktól függően változik. Ennek a munka szervezésére, a változtatási kísérletekre, a vezetési stílusra és az ösztönzési rendszerre vonatkozó következményei nem hagyhatók figyelmen kívül.

4.2. Egyén mint a csoport tagja

Az egyének ritkán dolgoznak elválasztva társaiktól. Minden társadalmi helyzetben találunk csoportokat, és szinte mindenki egy szervezetből tagja egy vagy több csoportnak. A munka egy csoporttevékenység, és amennyiben a szervezet kimagasló teljesítményt vár el, és ki akarja használni a szinergiahatást, akkor teameket kell létrehozni. A munkacsoportok és a hatás, amivel a tagjaikra vannak, az emberi viselkedés egyik fontos témája, és meghatározza a szervezeti teljesítményt. A menedzsernek az a feladata, hogy hatékonyan használja a csoportok adta lehetőségeket.

A **csoport két vagy több egymással kölcsönös függésben és interakcióban álló egyén, akik egy közös cél érdekében együttműködnek**. A csoport fejlődése:

- 1) kialakulás;
- 2) viták;
- 3) normaképzés;
- 4) teljesítés;
- 5) szétválás.

Az egyén és a csoport

A csoporthoz tartozás az egyén számára kedvező és kedvezőtlen hatású is lehet. A társadalmi csere elméletének alapján az egyén akkor csatlakozik a csoporthoz, *ha a csatlakozás előnyei meghaladják a csoporthoz tartozás hátrányait*. A csoporthoz tartozás előnyei a következők: a biztonság, a státusz, az önbecsülés, a hatalom, a támogatás, az elfogadás, a célok megvalósítása, a

valahová tartozás érzete és a hiedelmek megerősítése. *A csoporthoz tartozás hátrányai* a következők: a feszültség, a személyes befektetés, az elutasítás, ellentétek és az ellenkezés.

A szervezet és a csoport

A csoport a szervezetben két vagy több alkalmazott, akik rendszeres kapcsolatba kerülnek egymással közös célok elérésének érdekében. A szervezet és a csoport viszonyát a következőképpen foglalhatjuk össze:

előnyök	hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> – több tudás, információ – többoldalú megközelítés – döntés jobb megértése – részvétel 	<ul style="list-style-type: none"> – bizonytalan felelősség – csoportnyomás – egyéni dominancia – társas lógás

A szervezeti csoportok fajtái lehetnek:

- vezetői csoportok: vezetők és beosztottak egy alá-fölérendeltségi lánc mentén egy csoportot képeznek;
- funkcionális csoportok;
- feladatscsoportok: egy konkrét feladat megoldására, megszabott időtartamra jönnek létre (team, projekt);
- érdekcsoportok: az érdekérvényesítés ideiglenes eszközeit adják, amely csoportok felbomlanak céljaik elérésekor;
- formális–informális csoportok: az alkalmazottak saját akaratukból vagy spontán hozzák létre személyes szükségleteik kielégítésére, vagy információ-áramoltatási okokból.

Csoportszerepek

A csoport szerepe a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai (szerepelvárások és -észlelések). Ebből fakadóan beszélünk **szerep kétértelműség**ről (az a jelenség, amikor a szerepelvárások nem nyilvánvalóak, zavarosak, nehezen áttekinthetők vagy értelmezhetők); és **szerep azonosság**ról (amikor az egyén értékrendje összhangban van az elvártakkal) vagy **szerep konfliktus**ról (amikor az egyén értékrendje eltér a környezet elvárásaitól). A legfőbb szerepkörök a következők:

- *feladatorientált szerepek:* elősegítik és koordinálják a döntést és a végrehajtást;
- *kapcsolatorientált szerepek:* elősegítik a csoport fejlődését és a jó csoportlégkört;
- *önmagunkra irányuló szerepek:* az egyéni célok hangsúlyozása a csoport

rovására – a negatív hozzáállás, az elismerés hajszolása, a dominancia vagy a visszahúzóds.

A csoportok tehát formálják a szervezetben folyó munkát, csakúgy mint a tagjaik hozzáállását és viselkedését.

4.3. Egyének befolyásolása: motiváció

Egy élethelyzet értelmezéséhez számos tény vagy kényszerítőerő szolgálhat magyarázatul. Ugyanakkor vannak belső késztetések, amelyek irányítják cselekedeteinket, amely folyamatot összefoglalóan motivációnak hívunk. Az alkalmazottak teljesítményét a következő tényezők alakítják:

- külső – belső környezet;
- képességek (ismeretek és készségek);
- motiváltság.

*A **motiváció** az alkalmazottak szervezeti célokkal kapcsolatos belső késztetését kiváltó tevékenységek összessége. A motiváció-elméleteket a menedzsment elméletben fejlődésen mentek át. Kezdetben azokat a tényezőket kutatták, amelyek elősegítették az egyén motiváltságát arra, hogy képességeit jobban használja a munkájában. Ezek a kutatások nem jártak egyértelmű eredménnyel, de nagyban hozzásegítettek ahhoz, hogy jobban értsük az egyén késztetéseit. *Bonyolult és helyzetfüggő az a folyamat, ahogyan az egyén döntést hoz arról, hogyan használja fel az ambícióit, az idejét, a tehetségét és a képességeit. A motiváció lehet tudatos (amikor munkahelyet választunk) vagy ösztönös; kézzel fogható (mint például az éhség csillapítása) vagy pszichológiai (mint például a biztonság keresése). Mivel nem létezik általánosan alkalmazható módszer, a motiváció-elméletek abban segítenek, hogy megértsük az egyéni cselekvés mozgatórugóit, hogy jobban átlássuk, mi okozhat gondokat a munkahelyen, és felmerülésük esetén hogyan kezelhetők ezek a problémák. Amennyiben megértjük a folyamatokat, akkor a szervezetet befolyásoló döntéseink megfelelőbbek lehetnek — hiszen jobban tudatában vagyunk a döntés esetleges hatásainak és a várható következményeknek.**

*A korai motiváció elméletek három nagy csoportba rendezhetők annak alapján, mit kutattak: elégedettség, ösztönzés, belső késztetés. Az **elégedettség** kutatása azon a felvetésen alapult, hogy az elégedett dolgozó termelékeny is. Mindazon elméletek tartoznak ebbe a csoportba, amelyek szerint az emberek akkor teljesítenek jól, ha kedvelik a vezetőjüket és a csoportot, amelyben dolgoznak. Az elégedettség és a termelékenység korrelálnak egymással, de nehezen bizonyítható, valójában melyik a kiváltó ok a másik bekövetkeztére. Az elégedett dolgozók azonban általában kevésbé hajlamosak munkahelyet váltani.*

A **jutalmazás és ösztönzés** lehetséges formáit azért vizsgálták, mert úgy vélték, hogy *egy jutalom kitűzésével magasabb teljesítményre sarkallják az embereket*. A belső késztetéssel foglalkozó elméletek arra hívják fel a figyelmet, hogy az érzéseink nagyban befolyásolják cselekedeteinket: ha olyan feladatokat, kapunk, amelyben kihívást és örömet találunk, akkor maga a munka válik számunkra az elégedettség forrásává. Alapvetően a **megerősítés-elméletek** vannak ezen kutatások középpontjában, és *leginkább az anyagi juttatásokat vizsgálták, és bizonyították annak motiváló hatását*. Az eredményekkel kapcsolatban azonban több okból kell kritikusnak lennünk: *az anyagi ösztönzők valóban utat nyitnak más jutalmakhoz, mint például a státusz és a függetlenség – amelyeknek elérése talán csak Amerikában mindenek felett álló fontosságú. A jutalmazást a középpontba helyező elméletek akkor járnak valós eredménnyel, ha az egyén úgy véli, jutalom megéri az erőfeszítést; a teljesítményt mérni lehet és az visszavezethető az egyéni hozzájáruláshoz; az egyén számára jelentősége van az adott jutalomnak; és a javult teljesítmény később nem válik minimum elvárássá*. Amennyiben az első három feltétel nem teljesül maradéktalanul, akkor az egyén úgy reagál a helyzetre, mint azt az elégedettség elméletek alapján tenné. Ha az utolsó feltételt szegik meg, akkor az komoly kétkedést vált ki, és a motivációs törekvéseket hiteltelenné teszi.

A **belső késztetéssel** foglalkozó kutatások Maslow kísérleteiből indultak ki. A fiziológiai, a biztonsági, a társas, a megbecsülés és az önmegvalósítás szükségletének egymásra épült szintjeit Alderfer egyszerűsítette. Az Alderfer által felállított hármasszükségletek (létezés, kapcsolat, fejlődés) eltérő mértékben jelennek meg az egyénekben. A belső késztetések kutatói azon a véleményen voltak, hogy *vannak magasabb rendű szükségletek, amelyeknek beteljesítésére a munkavégzésben is lehetséges, amennyiben befolyással lehetünk arra, hogyan látjuk el a feladatainkat és mik azok a feladatok*. A munkavállalók bevonása motiváló lehet, ha a részvételen alapuló vezetés hiteles. *A jutalom maga a munka és a cél a jó teljesítmény — nem pedig a jó teljesítmény által elérendő valamely más cél*. Ekkor a menedzser kollegiális viszonyban van a munkatársakkal: tanácsokat ad, erőforrásokat rendel a feladathoz; nem pedig a főnök szerepét tölti be, azaz a kellemes munkavégzés körülményeit teremti meg. Ezek az elméletek követendőnek tűnnek, azonban a technológia fejlődésével egyre nehezebben megvalósíthatók, mert a munkavállalók egyre kevésbé irányíthatják saját munkájukat: gondoljunk csak a tömegtermelésre. További problémát jelenthet, ha az egyénnek nincsen késztetése az önmegvalósításra vagy az autokratikus vezetési stílust igényli. Az empirikus kutatások alátámasztják azt a következtetést, hogy ezek a motivációs

elméletek csak a munkavállalók egy részénél alkalmazhatók sikerrel (kutatás+fejlesztés, tanácsadás), ahol valóban fontos a függetlenség, és az egyén intellektuális képességei is megengedik az önálló munkavégzést.

A továbbiakban a motiváció elméleteket a tartalom- és folyamat-elmélet csoportosításban mutatjuk be.

4.2. ábra A motiváció tartalom- és folyamat-elméletei

tartalom-elméletek	folyamat-elméletek
<ul style="list-style-type: none"> - Maslow szükséglet-hierarchy elmélete - Herzberg kéttényezős modellje - Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés modellje - McClelland tanult szükségletek elmélete - Hunt célstruktúra modellje 	<ul style="list-style-type: none"> - Skinner megerősítés-elmélete - Locke célkitűzés-elmélete - Vroom elvárás-elmélete - Adams méltányosság-elmélete

Forrás: saját szerkesztés

A motiváció tartalom-elméletei

A motiváció elméleteknek két fő csoportja van: a tartalom-elméletek azt vizsgálják, mi teszi az egyént motiválttá – azaz a személyisége felől közelítik meg a lehetőségeket; a folyamat-elméletek központi kérdése, hogyan tehető az egyén motiválttá – azaz a környezeti hatások oldaláról közelít. Eredményeik azonban kiegészítik egymást és egységes rendszert képeznek. A motiváció tartalom-elméletei közé Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland és Hunt modelljeit soroljuk.

A motiváció Maslow-féle szükséglet elmélete

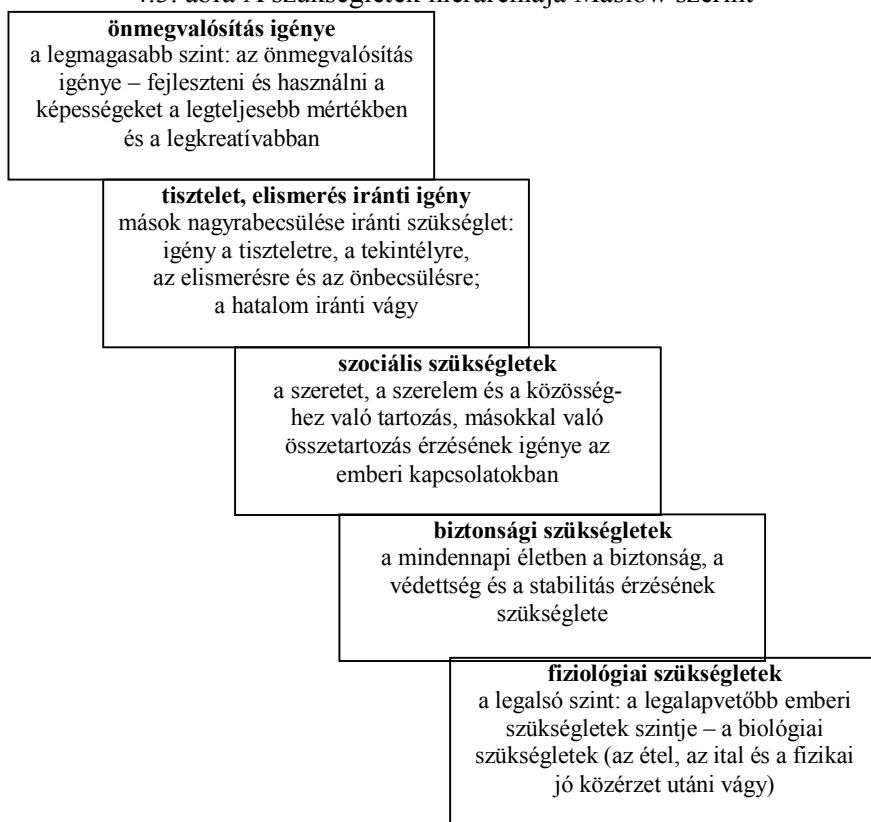
A. H. Maslow munkásságának megértéséhez először tisztáznunk kell a szükséglet fogalmát. *A szükséglet valamilyen pszichológiai vagy más hiányt jelent, amelyet az embernek – úgy érzi – ki kell elégítenie.* Ez tulajdonképpen egyfajta belső állapot, amikor az egyén valaminek a hiányát érzi, állapota ön maga számára nem kielégítő. Ez az állapot –a **meglevő szükséglet**– cselekvésre ösztönzi, hogy elérje a **kielégített állapotot**, amely jelenséggel a vezető beosztásban levőknek fontos tisztában lenniük, hiszen *a szükségletek feszültséget teremtenek, amelyek befolyásolhatják az alkalmazottak viselkedését és munkateljesítményét.*

Maslow elméletében a szükségletek öt szintjét különbözteti meg, amelyek hierarchikus módon épülnek egymásra piramisszerűen (gyakran nevezik a modellt Maslow-piramisnak).

Ez az **öt szint** a következő:

- 1) fiziológiai szükségletek;
- 2) biztonsági szükségletek;
- 3) szeretet- és közösséghez tartozás igénye, szociális szükségletek;
- 4) tisztelet, elismerés iránti igény;
- 5) tudás és megértés iránti vágy, az önmegvalósítás szintje.

4.3. ábra A szükségletek hierarchiája Maslow szerint



Forrás: saját szerkesztés

Ezek a szükségletek – mint ahogy azt említettük – hierarchikusan épülnek egymásra. Ez azt jelenti, hogy *amíg az egyik szint nem nyert kielégítést, addig az egyén nem foglalkozik a következő szint kielégítésével*. Amíg valakinek alapvető megélhetési problémái vannak (fiziológiai szint), addig nem az lesz a legfőbb problémája, hogy önmagát fejlessze, tanuljon (tudás és megértés iránti vágy). Tehát *amíg az alsóbb szintek szükségletei kielégítetlenek, addig*

főként vannak a felsőbb szint szükségleteivel szemben. Ezt fejezi ki az előrehaladás elve. Maslow másik elve a deficit elve, amely szerint egyik szint kielégítése a következő szint motivátorként való fellépését jelenti, de csak abban az esetben, amikor a hierarchiában alatta levő szintek mindegyike kielégítést nyert. Tehát az a szükséglet, amely már kielégítést nyert, a továbbiakban nem befolyásolja a magatartást. Ettől kezdve a következő szint szükséglete válik meghatározóvá, és az fogja az egyén magatartását befolyásolni. Felmerül azonban a kérdés, hogy az utolsó szinten – az önmegvalósítás szintjén – milyen hatások vagy elvek érvényesülnek. Ezen a szinten az előrehaladás és a deficit elvei már nincsenek hatással az egyén viselkedésére. Ez a szint mintegy önmagát váltja valóra, minél inkább kielégítést nyert, annál erősebben nyilvánul meg újra.

Bár Maslow felfedezései fontosak a menedzsmenttudomány és a szociológia szempontjából, az azóta folytatott kutatások során felismerték, hogy ezek a kérdések túlságosan leegyszerűsített formában jelentek meg Maslow értelmezésében. Az egyes szintek a valóságban nem olyan hierarchikusan épülnek fel, ahogyan azt ő gondolta. Mindenki vágyik valamilyen mértékben a tudásra és a megértésre, függetlenül attól, hogy a közösséghez tartozás igényét mennyire sikerült kielégítenie. A hierarchia sorrendje valós, ugyanakkor nem mondható el a teljes egymásra épülés. Maslow elképzelései, amelyek szerint az a vezetés, amely segít az alkalmazottnak elérni saját szükségleteik kielégítését, sikeres lesz – a fentiekől függetlenül – részben igaz. Azonban nem szabad ekközben megfeledkezni a szükségletek átfedéseiről és az emberek különbözőségeiről sem.

Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg kéttényezős modellje a Maslow-i szükségletpiramis továbbfejlesztett változata. Arra keresi a választ, hogy a munkavállalók mikor *elégedettek* és *elégedetlenek* a munkájukkal kapcsolatban. *A munkával való elégedettség tényezői a motivátorok, amelyek olyan intern (belső) motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a magasabb rendű szükségletekhez – a Maslow-féle önmegvalósítás szükségletével rokon, tehát ezek tényezők, amelyek ténylegesen motiválják az embert. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való elégedettséget, kielégítetlenségük esetén pedig hiányzik a megelégedettség. A higiénés tényezők olyan alacsonyabb rendű szükségletek, amelyek hiánya magyarázza az elégedetlenséget, tehát ha nem állnak rendelkezésre, akkor visszafogólag hatnak. Extern (külső) tényezők, amelyek esetében az egyén arra törekszik, hogy elkerülje hiányukat.* Meglétük csak az elégedetlenséget szünteti

meg, de nem teremt megelégedettséget, tehát az elégedetlenségnek nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya. Herzberg elméletét több kritika érte:

- az emberek a munkával kapcsolatos élményeiket és eredményeiket a maguk teljesítményének tulajdonítják, míg a negatívakat külső tényezőknek;
- inkább attitűdvizsgálat, semmint motiváció-elmélet;
- nem fogalmazott meg átfogó elégedettségi mércét;
- feltételezi, hogy a megelégedettség és a termelékenység között közvetlen összefüggés van, de nem mérte a termelékenységet.

4.4. ábra Herzberg kéttényezős modellje

motivátorok	higiénés tényezők
<ul style="list-style-type: none"> – eredmény – elismerés – maga a munka – felelősség – előrehaladás – pszichológiai fejlődés 	<ul style="list-style-type: none"> – vállalati politika és igazgatás – munkafelügyelet – kapcsolat a vezetővel – beosztás – biztonság – fizetés

Forrás: saját szerkesztés

Alderfer létezés—kapcsolat—fejlődés modellje

Alderfer modellje Herzberg és Maslow modelljének továbbfejlesztett változata, amely szerint a szükségletek folyamatosan hatnak egymásra. Kudarccsal az egyén csalódott lesz, és alacsonyabb szinten található szükséglet kielégítésére törekszik. Három szükségletről értekeznek: 1) **létezés**: az alapvető anyagi (fiziológiai) szükségletek, és a fizikai fenyegetettségétől való védettség; 2) **kapcsolat**: társas kapcsolatok iránti szükséglet – az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státuszt alakítsunk ki és tartsunk fenn, azaz mások elfogadjanak, elismerjenek, méltányoljanak bennünket; 3) **fejlődés**: a személyes fejlődés, lehetőségeink kiaknázásának igénye. Alderfer lazít a következő szintre lépés merev Maslow-i elvén, mert véleménye szerint *egyidejűleg több szükséglet is aktívan befolyásolja motivációnkat*. Ha a kielégítésük korlátokba ütközik, akkor az csalódottsághoz vezet, ezáltal visszalépünk egy alacsonyabb szintre. A szükséglet motivációs ereje akkor is nagy, ha a szükséglet nagyon intenzív vagy a kielégítése korlátokba ütközik. Alderfer áttekinthetőbb szerkezetbe rendezte Maslow elméletét, és elméletének érvényességét empirikus kutatások is jobban alátámasztották.

McClelland tanult szükségletek elmélete

McClelland és munkatársai kutatásaikat több országban és a társadalom több rétegében is elvégezték, és tanult szükségletek alapján értelmezték a motivációt. Felfedezéseik alapján három csoportba sorolták a szükségleteket:

- kapcsolat-motiváció (elfogadottság);
- teljesítmény-motiváció (célok elérése);
- hatalmi motiváció (befolyás másokra).

Ezek a motivációk *tanultak*, ezért **tanult szükségletek elméletének** is nevezik az elméletet. Az eddigi elméletekkel ellentétben McClelland nem feltételez szigorú alá-fölrendeltséget, hanem úgy véli, hogy ezek a szükségletek egyénileg eltérő arányban mindenkit jellemeznek; de nem örökletesek, hanem tanulással sajátítjuk el őket. A tanult szükségletek *fejleszthetők*: képzéssel, tréninggel megnövelhető az egyes szükségletek erőssége. McClelland elmélete szerint a tudatalattinak különös szerepe van a tudat működésében, részben *a tudat alatti motívumok irányítják az ember cselekedeteit*. Tanult szükségletek alapján értelmezi a motivációt, azaz a **kapcsolat-** vagy **affiliációs motiváció értelmében az egyének az együttműködésre összpontosítanak**; a **teljesítmény-motiváció** azt jelenti, hogy *kihívásokkal teli feladatokat és felelősséget keresnek, fontos számukra a kitűzött cél elérése*; míg a **hatalmi motiváció** miatt *szeretnének másokon hatalmat gyakorolni*.

4.5. ábra Maslow, Alderfer, McClelland és Hunt modelljeinek összehasonlítása

Maslow	Alderfer	McClelland	Hunt
önmegvalósítás	} fejlődés	hatalom	autonómia
elismerés		teljesítmény	hatalom elismertség
közösség	kapcsolat	kapcsolat	kapcsolat
biztonság	} létezés		struktúra
fiziológiai			komfort

Forrás: saját szerkesztés

A menedzsereknek általában magas a hatalom iránti szüksége, ami gyakran az autokratikus vezetési stílushoz és alacsony konstruktivitáshoz vezet. Amennyiben magas affiliációs motivációval párosul, akkor kielégítő eredményeket és jobb termelékenységet érhet el a vezető. A menedzserek sikerességéhez elengedhetetlen a hatalom iránti igény, de megléte még nem

garantálja a sikert. Azok az egyének, akiknek magas a kapcsolat-motivációja, sok időt töltenek a kapcsolatok kialakításával és ápolásával. Mivel ezt az időt a döntéshozástól veszik el, ezért gyakran úgy látják őket, mint kevésbé hatékony vezetőket, akik nem eléggé feladat-centrikusak.

Az affiliációs szükséglet mindenkire jellemző, de a legsikeresebb emberekben nem ez a domináns. Akinél erősebb a teljesítmény-motiváció, azok általában hamarabb előrelépnek a hatalmi ranglétrán; szeretik a kihívásokat, a felelősségvállalást, a moderált kockázatot, és fontos számukra a visszajelzés az elvégzett munkájukról. A nagyon magas teljesítmény-szükségletű egyének általában túlságosan is individualisták, pedig a szervezetben a közös teljesítmény elérése – a szinergiahatás miatt is – előnyösebb.

Hunt célstruktúra-modellje

Hunt motivációs elméletének alap gondolata, hogy az *egyéni célok alakítják a munkahelyen tanúsított viselkedést*, magatartást és ezek az élet során erősségük, fontosságuk szerint változhatnak. Motiváció az egyéni célokhoz kapcsolódik. *Az elmélet alapján hat célt határoz meg:* 1) komfort, anyagi jólét; 2) szabályozottság; 3) kapcsolat; 4) elismertség; 5) hatalom; 6) autonómia, kreativitás. Az egyes célok nem rendezhetők hierarchiába, hanem dinamikus struktúrát alkotnak. Az egyes célok fontossága az élet- és munkaszituációk alapján, továbbá nem és életkor szerint is változik. A **komfort**, anyagi jólét célja: *az életstílus, életszínvonalat lehetővé tevő anyagiak, stresszel teli helyzetek kerülése.* **Szabályozottság:** akinek ez a célja erős, az *tisztázott munkakörre, stabilitásra törekszik.* A **kapcsolat** keresésének célja azt jelenti, hogy *az egyén kerüli a magára hagyott helyzeteket vagy az egyedüli munkavégzést.* Az **elismertség** iránti igény *teljesítményünk mások általi elismertsége.* A **hatalom** iránti igény *mások irányításának, kontrollálásának igénye.* Az **autonómia**, kreativitás, fejlődés célja *az önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás elérésének késztetését foglalja össze.*

Empirikus vizsgálatok kimutatták, hogy az emberek céljai hogyan változnak: 30 év alatt főleg a kapcsolat, fejlődés, a családalapítás a cél és a stressz kerülése. 40 év felett az autonómia, kreativitás és a hatalom. A pénz, a státusz és az elismertség minden korosztályban jelen van.

A motiváció folyamat-elméletei

A motiváció folyamat-elméletei világítják meg, *hogyan hasznosítják a vezetők a szükségletekről, az egyéni törekvéseikről szerzett ismereteiket.* Itt a munkatársak

magatartása a következmények függvénye, amelyben két feltételes kapcsolatot érdemes megkülönböztetni: teljesítmény–következmény kapcsolat és a viselkedés–következmény kapcsolat. A teljesítmény–következmény kapcsolat szerint a magatartás révén elért teljesítmény teljesítmény-szabályozással változtatható, ha az eredményként létrejövő teljesítményt mérik, és a következmény megváltoztatásával hatnak a teljesítményre. A viselkedés–következmény kapcsolattal azt a nézetet képviselik, hogy a következmény egy adott viselkedés (ismétlésének) eredménye, amely magatartás-szabályozással változtatható, és a következményeket kell megváltoztatni ahhoz, hogy a kívánt magatartást kapjuk.

Skinner megerősítés elmélete

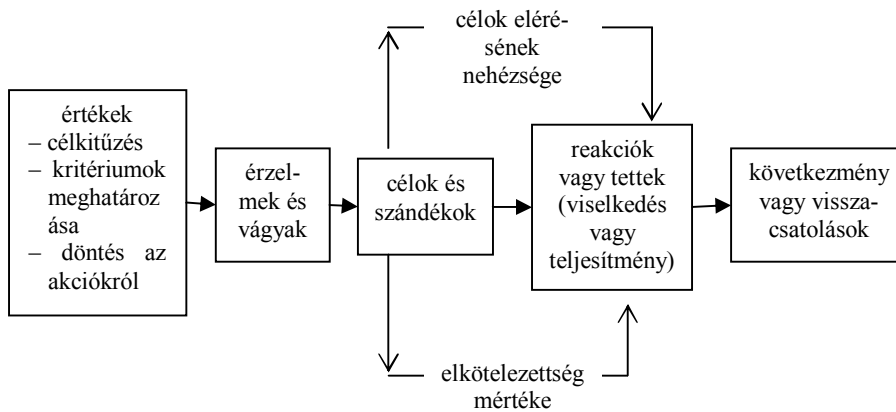
Skinner megerősítés elmélete szerint a magatartás környezeti hatások következménye, és *négy hatást különböztet meg*: a pozitív megerősítés, a negatív megerősítés, a büntetés és a szüneteltetés. *A pozitív megerősítés a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsol, és a viselkedés megismétlését kívánja elérni.* Ha a jutalmazás megszokottá válik, akkor már nem váltja ki a várt magatartás. El kell kerülni továbbá, hogy a következmény csak látszólag függjön a magatartástól (automatikus jutalom) vagy a megerősítés csak késleltetve kövesse a magatartást. *A negatív megerősítés segítségével feloldunk egy nemkívánatos következményt, de ez a megoldás tartós feszültséggel jár, és nem segíti elő a várt magatartásforma kialakulását.* *A büntetés egy következmény, amely megszünteti a magatartásokat, vagy csökkenti azok gyakoriságát, és ez lehet valamilyen negatív következmény, vagy egy elmaradt pozitív következmény.* A büntetés alkalmazását célszerű elkerülni. *A szüneteltetés a pozitív megerősítés fordítottja, azaz: megvonjuk azokat a következményeket, amelyeknek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődött.*

Locke célkitűzés elmélete

Locke a cél- vagy **célkitűzés elmélete** azt az alaptételt hangsúlyozza, hogy *az emberek céljai vagy szándékai nagyban meghatározzák a viselkedésüket.* Locke elfogadja az elvárás-elméletekben megszokott várt érték jelenségét, amelynek szerepe van az érzések és a vágyak megtapasztalásában. Az emberek arra törekednek, hogy elérjék a céljaikat, mert az segít abban, hogy az érzéseik és a vágyaik megvalósuljanak, tehát ennek megfelelően irányítják tetteiket. *A célok meghatározzák a munkahelyi viselkedést és a teljesítményt, ezáltal bizonyos következményekhez vezetnek.* A **cél elérésének nehézsége** és a személy **elkötelezettségének** mértéke határozza meg, hogy milyen erőfeszítéseket fog

tenni. Akiknek vannak céljaik (egy teljesítmény-elvárás, egy közelgő határidő), azok jobban fognak teljesíteni, mint a célokkal nem rendelkező emberek; és minél konkrétabb formában jelentkeznek az adott célok (a vezető fogalmazza meg), annál nagyobb teljesítményre sarkallnak. A végrehajtásukat pedig a rendszeres **visszacsatolások** segítik; amennyiben nyilvánosan megfogalmazott a cél (a munkavállalót bevonják a célok meghatározásába), az szintén javítja elérésének hatékonyságát. Tehát a célkitűzés-elmélet alapján előnyös, ha meghatározzák számunkra, hogy mit kell tennünk, és eldöntjük, mekkora erőfeszítést kell vagy vagyunk hajlandóak kifejteni, mert a cselekvési szándék eredménye a teljesítmény – és erről aztán visszacsatolást is kapunk, mert az értékelés is ösztönzőleg hat. Fontos megjegyezni, hogy *az összetettebb cél javítja az eredményességet, de a bonyolultságának nem szabad meghaladnia az egyén képességeit.* Az elmélet kritikájaként megfogalmazták, hogy az *főleg egyszerű munkakörökben alkalmazható*, gyakorta vezet játszmákhoz, a kontrollálásnak ez csak újabb eszköze, illetve a célelérés szenvedéllyé válhat. Kutatások azonban azt bizonyítják, hogy *a jól megfogalmazott, feszített céloknak erőteljes a motiváló hatása.*

4.6. ábra Locke célkitűzés elméletének illusztrációja



Forrás: saját szerkesztés

Elvárás-elméletek

Vroom elvárás elmélete: **Vroom** volt az első, aki kifejezetten azzal a céllal folytatta kutatásait, hogy egy a munkahelyi motiválásra alkalmas elvárás-elméletet alakítson ki. A modellje három változóra épül: **vonzerő**, **felhasználhatóság** és **elvárás**. Az elmélet azon alapul, hogy *az egyének a*

viselkedésüknek eredményeképpen várható következmények közül kiválasztják a számukra előnyöset. Amennyiben várakozásaik beteljesülnek, akkor elégedettek.

Vonzerőnek nevezzük azt az érzést, amely egy bizonyos következményhez társul. Ez tulajdonképpen a következményhez járuló vonzerő vagy az egyénnek az ahhoz fűződő viszonya. Vroom számára a vonzerő és az érték eltérő jelenségek: az egyén vágyhat valamire, ami aztán nem okoz számára elégedettséget, vagy próbálhat elkerülni egy következményt, amelyet aztán mégis pozitívan ítél meg (és megelégedéssel nyugtáz). Tehát a vonzerő az az előre érzett megelégedettség, amit egy következmény hozhat. Ez eltér az értéktől, ami az adott következménnyel együtt járhat. A vonzerő vagy az adott következményben, vagy annak valamilyen társított következményében rejlik. Jó példa erre a pénz: vannak emberek, akik a vagyongyűjtést önmagáért a pénz felhalmozásáért folytatják, míg mások a pénzt eszköznek tekintik arra, hogy valami máshoz hozzájussanak – csak azért dolgoznak a pénzért, hogy az lehetővé tegye számukra annak a megszerzését, amire valóban vágnak. Utóbbi esetben a vonzerő abból adódik, hogyan használható fel a következmény. Ezért meg kell különböztetnünk az elsőfokú és másodfokú következményeket. Az **elsőfokú következmények** a teljesítményhez kötődnek, míg a **másodfokú következmények** a szükségletekkel állnak kapcsolatban.

A vonzerő mértéke különböző erősségű lehet attól függően, hogyan tud közvetíteni a különböző következmények között. Annak a következménynek van a legnagyobb vonzereje az egyén számára, amelynek közvetítésével több másodfokú, azaz szükséglettel kapcsolatos végeredmény is elérhető. *A vonzerő mértéke +1.0 és -1.0 között van, attól függően, milyen kapcsolat áll fenn az egyes következmények között.* Ha az egyén úgy látja, hogy egy elsőfokú következmény (például magas teljesítmény) mindig elvezet egy másodfokú következményhez (béremelés), akkor annak a tevékenységnek a vonzereje +1.0-ben állapítható meg. Amennyiben az egyén úgy látja, hogy nem érhet el béremelést kemény munkával vagy a béremelést a teljesítmény függetlenül úgysis megkapja, akkor a vonzerő -1.0-es értéket mutat.

Amikor az egyén eldönti, hogyan is viselkedjen egy adott helyzetben, akkor nem csak az alapján dönt, számára mi a vonzó, hanem azt is figyelembe veszi, milyen az adott következmények bekövetkezési valószínűsége . Ez azonban az egyén szemléletmódjától és ítéletétől függ. Ez a **várakozás**, ami nem objektív mutató. A vonzerő és a várakozások motivációs erejét egy egyszerű képlettel lehet bemutatni, ahol a vonzerő és várakozások szorzatainak összessége adja a motivációs erőt, mert egy adott viselkedés többféle következménnyel is járhat.

A végeredmény azt mutatja, mennyire is vonzó egy adott viselkedési mód az egyén számára, amiben már figyelembe vette a következmények teljes skáláját, és azok bekövetkezési valószínűségét is.

Porter és Lawler elvárás elmélete: Ez az elmélet Vroom elvárás elméletének továbbfejlesztett változata, amelyben *a teljesítményt mint egészt veszik figyelembe.* Úgy vélik, hogy *a motiváló erő önmagában még nem vezet teljesítményhez, hanem befolyásolja azt az egyén képességei, személyiségjegyei és ahogyan a szerepét észleli.* Ezért bevezették a **jutalom** elnevezésű faktort. Porter és Lawler független változóként tekint a motivációra, az elégedettségre és a teljesítményre. Úgy vélik továbbá, hogy az elégedettség egy hatás vagy jelenség, de nem a teljesítmény változásának oka, hanem a teljesítmény következménye az elégedettség. Véleményük szerint a munkával való megelégedettség jobban függ a teljesítménytől, mint fordítva. Az elégedettség csak a visszacsatolás segítségével lehet hatással a folyamatra. Későbbi kiegészítésükben párhuzamot vontak a teljesítmény és az általa várható jutalmak között.

Lawler kiegészítése: az egyén és a szervezet más-más hatás-következmény kapcsolatra koncentrál. A szervezet adott juttatásokért (következmény) maximális teljesítményt vár el, míg az egyén adott erőfeszítésért (viselkedés) maximális juttatást vár el. A következő alapvető kategóriák különböztetik meg:

- vonzerő;
- várakozás;
- erőfeszítés–teljesítmény (E–T);
- teljesítmény–következmény (T–K);
- kötés (E–T) és (T–K) között észlelt kapcsolatot tükrözi.

Tehát az elvárás-elmélet alapján megállapíthatjuk, hogy az egyén azokat a magatartásformákat részesíti előnyben és ismétli meg, amelyeket jutalmaznak és azokat kerüli, amelyek következménye büntetés. Racionális döntéseket hoznak, amelynek alapja a gazdasági előny.

Adams méltányosság elmélete

Adams méltányosság elmélete szerint *a javak elosztása, cseréje történik, és felmerül a kérdés, hogy ez az elosztás az egyén szempontjából igazságosnak tűnik-e vagy sem.* A **méltányosság** szabályozásával csökken a konfliktushelyzetek kialakulásának esélye, mert az emberek alapvetően a méltányos kapcsolatokra törekednek, és a méltánytalan kapcsolatokat megkísérlik méltányos kapcsolattá alakítani. *Az egyén mindig egy másik személy ráfordításaihoz és eredményeihez viszonyít.* A munkavégzésbe fektetett

input és a **nyert eredmények** (output) között egyenes aránynak kell lennie.

Amennyiben az egyén a fennálló arányt igazságtalannak tartja – azaz az nincsen egyenes arányban – akkor nő a belső feszültség. A méltányosság elmélet alap kategóriái:

- input: az egyén befektetett munkája, képessége, készségei, szakértelme – elvárja, hogy ezeket elismerjék;
- output: amit az egyén a munkájáért kap;
- referencia: akihez vagy amihez viszonyít, ami alapján megítéli, történt-e méltánytalanság.

Az egyén számára nem elegendő azt tudni egy célról, hogy vonzó-e. Mérlegeli azt is, vonzó-e a befektetett energiáihoz képest, tehát: munkavégzésbe fektetett *input*jai és a nyert eredmények (*output*) között észlelt arány kerül összehasonlításra valaki másnak az inputjával és a kapott outputjaival. Amennyiben az egyén méltánytalanságot észlel, akkor a következőképpen járhat el:

- változtat az inputon;
- változtat az eredményen (output);
- változtat a hozzáállásán;
- megváltoztatja a referenciát, azaz a személyt, akihez viszonyít;
- megváltoztatja a referencia inputját;
- megváltoztatja a szituációt.

Úgy foglalhatjuk össze, hogy amennyiben ezek nem megfelelőek az egyén számára úgy változtat az inputján, eredményén (output), adott esetben a referenciáján és olykor az egész szituáción is – és felmond.

4.4. Aktuális trendek a motiváció tudományában és a magyar munkavállalói felmérésekben

Az előző alfejezetekben megismert módszerek jól foglalják össze a dolgozók befolyásolására, magasabb teljesítményre ösztönzésének alapelveit, a motivációs elméletek fejlődését. Az alábbiakban a legújabb motivációs technikákat, irányzatokat mutatjuk be. A következő módszerekből is láthatóvá válik, hogy a menedzsment alkalmazások evolúciója napjainkban is tart, és az alkalmazottak viselkedési mechanizmusainak megértése, befolyásolása folyamatos innovációval és újabb ötletek megjelenésével jár együtt. Ilyen például a Motiváció 3.0 megközelítés vagy a munkakör-gazdagítási modell. Ezután magyarországi helyzetképet vázolunk egy új kutatás eredményeinek segítségével. Az országos felmérés azt vizsgálta, hogy mely tényezők motiválják a magyar munkaerőt leginkább és e tekintetben milyen változások mentek végbe az utóbbi években.

4.4.1. Motiváció 3.0

Újfajta megközelítést hozott a menedzsment világába a klasszikus motivációs modellekhez képest a Motiváció 3.0 felfogása. Pink (2010) a motivációs elméleteket három időbeli és tartalmi szakaszra osztja, és mint a számítógépeknek, a társadalmaknak és embereknek is vannak újabb és újabb frissítésű operációs rendszereik. Ezek az elgondolások a világról alkotott elképzeléseket sűrítik, és ez alapján kívánják megmagyarázni az emberek motiválásához használható eszközöket és azok hatásait. Ezek alapján a motivációs rendszerek megújulásának fázisai:

- **Motiváció 1.0:** az ember mint biológiai lény életben maradásért, létfenntartásért és túlélésért folytatott küzdelme. Ez adta a motivációt bizonyos tevékenységek elvégzéséhez. Motivációs tényezők: éhség, szomjúság, szexualitás stb.
- **Motiváció 2.0:** a környezetből érkező jutalmakra és büntetésekre reagáló emberi viselkedési mintázatokat alkalmazza a nagyobb teljesítmény elérése céljából. Alapvetően McGregor X emberképéből indul ki, amiben jelentős a külső (extrinzik) tényezők szerepe.

Az X típusú magatartás lényege: „inkább külső, mint belső vágyak fűtik, kevésbé érdekli egy adott tevékenységgel járó elégedettségérzés, sokkal jobban foglalkoztatja a tevékenység elvégzéséért járó külső jutalom.” (Pink, 2010, 241. p.) Fontos megjegyezni, hogy napjainkban is kiválóan alkalmazható módszer a jutalom és a büntetés a rutin jellegű feladatoknál.

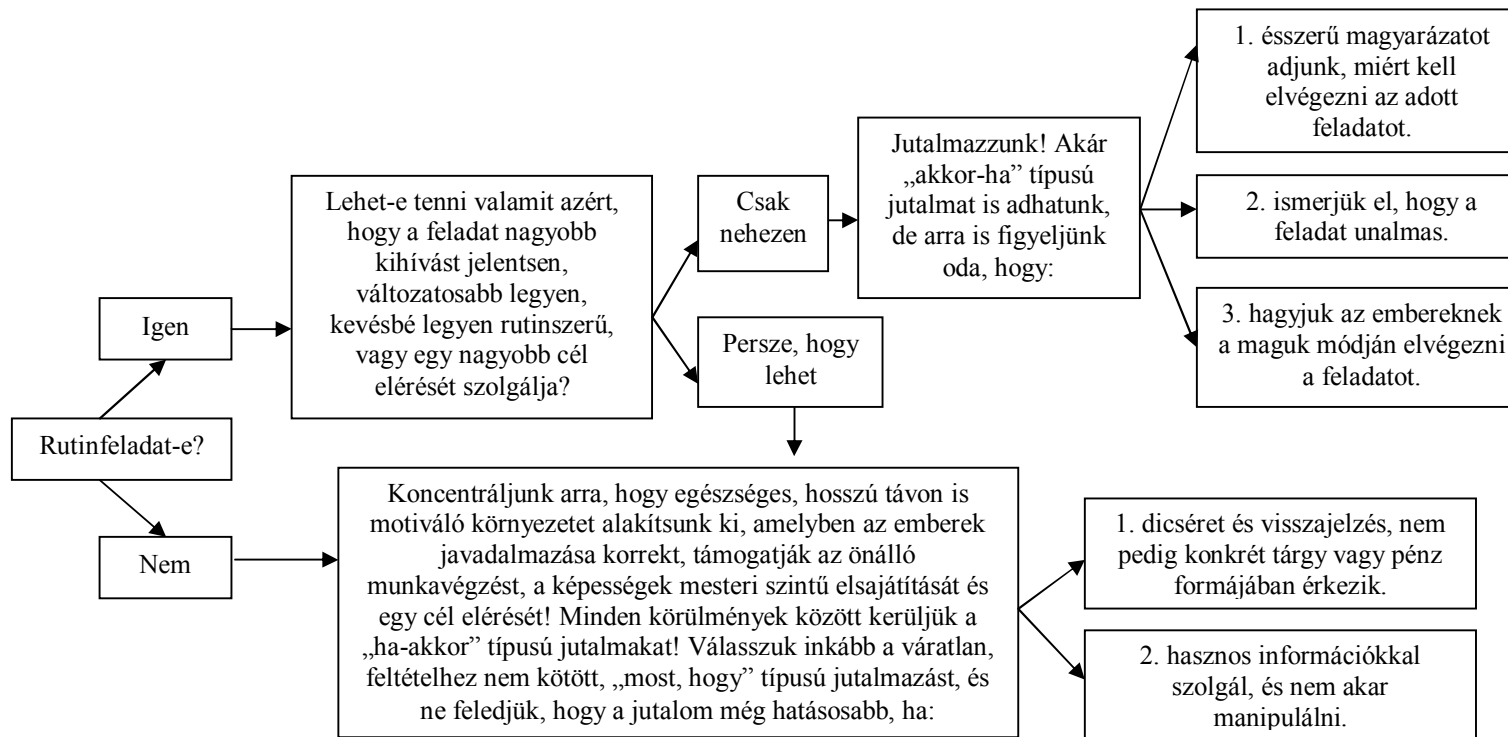
A rutinszerű munka nem igényel magas szintű kreativitást, inkább utasítássorozatot jelent, amelyet mechanisztikusan el lehet végezni. Jellemző fordulata: „*ha-akkor*”. Például: „ha jól végzi a feladatát, év végén bónuszt fog kapni.” Szervezeti szinten a nem rutinszerű munkáknál (jobb agyféltekés munkák, koncepcióalkotás stb.) ez a motivációs eszköztár többet ront a helyzeten, mint használ. A jutalom és büntetés hét végzetes hibája, hogy:

- „elnyomja a belső motivációt,
 - csökkenti a teljesítményt,
 - rombolja a kreativitást,
 - háttérbe szorítja a jóra való törekvést,
 - csalásra, kerülő utakra, erkölcstelen magatartásra csábít,
 - függővé tesz,
 - támogatja a rövid távú gondolkodást.” (Pink, D. H., 2010, 85. p.)
- **Motiváció 3.0:** a 21. században nagymértékben megnövekedett a több kreativitást igénylő munkák aránya, és ezzel együtt előtérbe került az *I típusú magatartás*, ami a belső (intrinzik) motiváció megjelenési formája. Lényege az önállóság és a tanulás iránti igény, ill. maga az elvégzett tevékenység általi csúcsteljesítmény-élmény (flow) megszerzése, a

munkafeladatokon keresztül átélte alkotás öröme. A célja nem a jutalom megszerzése, vagy a büntetés elkerülése.

A következő ábra szemlélteti a motiváció 2.0 és 3.0 közötti választás döntési struktúráját, a jutalmazás logikáját, ami a feladat rutinjellegének megállapításától a két módszer optimális kombinációjáig vázolható.

4.7. ábra Mikor jutalmazunk a Motiváció 3.0 koncepció alapján?



Forrás: Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 86. p.

A Motiváció 3.0 koncepció jellemző fordulata: „most, hogy”. Például: „most, hogy ilyen jól oldotta meg a feladatát, hadd gratuláljak munkájához.”

A belső motiváció kialakításának és működésének kulcsa:

- az **önállóság**: saját sorsunk irányítása iránti vágy. Az emberek szeretnek maguk dönteni arról, hogy milyen feladatot mikor, kikkel és hogyan végezzenek el;
- a **szakmai igényesség**: adott tevékenység elvégzése kapcsán szükséges belső készítő erő a folyamatos fejlődésre, a mesteri szint eléréséig. Az ehhez szükséges flow-élményt a nem túl könnyű és nem túl nehéz feladatokkal lehet megszerezni;
- a **céltudatosság** megteremtése: annak érzése, hogy az elvégzett munka valamilyen fontosabb és nagyobb cél elérése érdekében történik.

Fontos megjegyezni, hogy ha a vezető rutinjellegű feladatokat ad a beosztottjának, a motiváció fenntartásához abban az esetben is figyelnie kell a következőkre:

- adjon ésszerű magyarázatot arra, hogy miért szükséges elvégezni az adott feladatot,
- ismerje, ha a feladat unalmas,
- egyértelműen definiálja, hogy milyen végeredmény vár el, ezt követően hagyja, hogy a munkatársak a maguk módján végezzék el a feladataikat.

A 3.0 verziós számú munkahelyi motivációs kultúra kialakításához kilenc egyszerű módszert ajánl Pink (2010) a vezetők számára:

- 1) **20%-nyi idő**: az alkalmazottak munkaidejük egyötödét szabadon felhasználhatják egy általuk megválasztott feladat elvégzéséhez. Ha ez túl nagy szabadságot adna, és nem lenne kellően produktív, érdemes először 10%-kal (egy munkanap délutánjával) kezdeni.
- 2) **„Most, hogy”** típusú jutalmazás: azonnal és nem a vezetőtől érkező elismerés. Minden beosztottat fel lehet ruházni a bizonyos kereteken belüli jutalom kiosztására (pl. 10 ezer Ft bónusz) azonnali kiosztására, ha az egyik kollégájuk valami kivételesen tett. Vagyis motiválónak hat az azonos szinten lévő kollégák (nem főnök) azonnali pozitív visszajelzése az elvégzett munkáról.
- 3) **Önállóságaudit**: időről időre kérdőívet lehet kitölteni a beosztottakkal arra vonatkozóan, hogy mekkora az önállóságuk feladataik, időbeosztásuk, felelősségi köreik, csapattagok megválasztása és az alkalmazható módszerek tekintetében.
- 4) **Hatalom feladása**: a belső motivációt kialakító vezetőnek nem okoz gondot lemondani saját hatalmáról. Ha ez mégis nehezen történne, az alábbiakat lehet tenni:

- Be lehet vonni az alkalmazottakat a célok kitűzésébe.
 - Érdemes kerülni a „hatalom nyelvét”. Pl.: „kell”. Helyette használható kifejezés: „gondolja át”, „vegye fontolóra.” A kommunikációban történt minimális változtatás is óriási segítség lehet az I munkavégzés kultúrájában.
 - Fogadóórát tarthat a vezető – az egyetemi tanárokhoz hasonlóan –, amellyel eléri, hogy nem neki kell behívnia időről időre alkalmazottait a megbeszélésekre, hanem ők érzik úgy, hogy egy-egy adott időpontban felkereshetik vezetőjüket kérdéseikkel.
- 5) **„Mégis, mi a célja?”** Minden alkalmazottat vagy egy adott csoportot összehív a vezető, és megkéri őket, hogy a kiosztott fehér papírra írják le, szerintük mi a cég célja? A vezető hangosan felolvassa, és levonja a következtetést: mennyire tartanak egy irányba a vélemények? Ez a játékos közvélemény-kutatás jó lehetőséget biztosít a vezetőnek arra, hogy betekintsen a szervezet „lelki állapotába”.
 - 6) **Reich névmástesztje:** a vezető figyeljen a megbeszéléseken és a folyosói – akár baráti – beszélgetéseken arra, hogy a beosztottak többes szám első (mi) vagy harmadik (ők) személyben fogalmaznak-e a cégről? A „mi” lefedi az előzőekben bemutatott önállóság, szakmai igényesség és céltudatosság tartalmát, míg az „ők” távolságtartást, passzivitást mutat.
 - 7) **Belső motiváció tudatos tervezéssel:** a vezető hozzon létre egy nyitott felületet – online vagy más elektronikus fórumot –, ahol szabad kezű és sok önállóságot kapnak a felhasználók, és szívesen töltik el az idejüket, örömmel szólnak hozzá, és osztanak meg tartalmakat. Ez az inspiráció tovagyűrűzik a munkahelyi környezetben is.
 - 8) **„Aranyfürtöcske”:** vegyes összetételű csapat létrehozása, ahol a csapattagok nem versenyeznek egymással, ugyanakkor szabadon cserélhetnek feladatokat, például ha valaki ráun jelenlegi feladatára, átadhatja másnak az ő feladatáért cserébe. Lényege a közös cél és nem a jutalom.
 - 9) **„FedEx nap”:** csapatépítő tréning helyett egy teljes napot ad az alkalmazottaknak a vezető, amikor azon dolgozik a csapat, amin csak szeretne, úgy és azzal, akivel szeretne. Ehhez biztosítja a feltételeket, erőforrásokat, eszközöket, és csak egyetlen szabály van: másnap egy új ötletet, megoldást, eredményt kell bemutatniuk. Ez lehet egy új termék egy továbbfejlesztet folyamat vagy bármi más.

4.4.2. Munkakör-gazdagítási modell

A fenti gondolatokkal összhangban Herzberg (2003) is azt üzeni, hogy el kell felejteni a dicséretet, a büntetést, a pénzjutalmat, és magát a munkát kell vonzóbbá tenni. A motiváció tartalomelméleteinél már ismertettük a kéttényezős modellt (higiénés tényezők és motivátorok), és az alábbiakban motiváció 3.0 koncepciójához kapcsolódó fogalmakat ismertetjük.

Ha a vezető szeretné beosztottait rábírní arra, hogy azt tegyék, amit ő mond, nincs más dolga, mint fenéken billenteni az alkalmazottakat. Ezt nevezik a menedzsmentben **KITA**-nak (kick in the ass), amely a következő típusokban jelenhet meg:

4.1. táblázat A fenéken billentés (KITA) változatai

Típus	Leírás	Előny	Hátrány
Negatív fizikai KITA	Fenyítés, fizikai agresszió. A múltban rendszeresen alkalmazták motivációra.	A mai szervezetek számára nem jelent előnyt az alkalmazása.	Nem elegáns, ellentmond a szervezeti imáznak, gyakran negatív visszacsatolást eredményez.
Negatív pszichológiai KITA	Pszichológiai szempontból sebezhető pontok feltárása, kiaknázása.	A kegyetlenség nem szembeötlő, a következmények később jelennek meg.	Nem motivációt eredményez, csak cselekvést.
Pozitív KITA	A negatív fenéken billentés fordítottja: nem „megtolja” az alkalmazottakat, hanem „mehúzza”. Valamilyen jutalom fejében várja el a motivációt.	Cselekvésre ösztönöz, rövid távon elégedettséget is okozhat az alkalmazottnak.	Nem alakul ki belső motiváció, mert nincs belső „generátor”. A beosztottak mindig el fogják várni a jutalmat.

Forrás: saját szerkesztés Herzberg (2003): Még egyszer: miként motiválja alkalmazottait? In: Harvard Business Manager, 5. évf. 6. sz. 39. p. alapján

Példák a pozitív KITA-ra:

- munkaidő csökkentése,
- a fizetések folyamatos emelkedése,
- járulékos juttatások,
- emberi kapcsolatok tréningje,
- kétirányú kommunikáció
- munkatársak bevonása,
- tanácsadás.

A fenti megoldások elsősorban rövidtávú szemléletet testesítenek meg, amelyek elsősorban a higiénés tényezőkkel állnak kapcsolatban. Igazi motivátorként, azaz elégedettséget előidéző tényezőként lehet említeni a **munkakör-gazdagítást** (job enrichment), amit vertikális – szervezeti szinteken átívelő – *feladatkör- és felelősségbővítést jelent*. Ez a kifejezés nem ugyanazt a tartalmat takarja, mint a **munkakörbővítés** (job enlargement), hiszen utóbbi nem nyújt pszichológiai fejlődési lehetőséget, csupán strukturális növekedést jelent a feladatokban. Így a munkakörbővítéshez gyakran negatív érzelmi töltet és kudarcokkal terhelt attitűd kapcsolódik. A munkakör-gazdagítás ezzel szemben egy új és pozitív megítélés alá eső menedzsment technika. Fontos megjegyezni, hogy ez a tevékenység sem egyszeri vállalkozást jelent, hanem a munkakör és alkalmazotti teljesítmény folyamatos monitorozására van szükség, és változások rugalmas lekövetését kívánja meg a munkakör-gazdagítás módszere. A következő táblázat bemutatja, hogy milyen lépésekkel milyen motiváló erőket lehet aktivizálni.

4.2. táblázat A vertikális munkaköri terhelés alapelvei

Alapelv	Az ebben rejlő motivátorok
A) Az ellenőrzés részleges csökkentése a felelősségre vonhatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni teljesítmény
B) A saját munkára vonatkozó felelősségre vonhatóság növelése az egyes emberek esetében	Felelősség és elismerés
C) Egy teljes, természetes munkaegység (modul, divízió, terület stb.) rábízása egy emberre	Felelősség, teljesítmény és elismerés
D) Az alkalmazottak szélesebb körű felhatalmazása saját tevékenységükben; szabadság a munkában	Felelősség, teljesítmény és elismerés
E) Az időszakos beszámolók hozzáférhetővé tétele (a főnökük helyett) közvetlenül az alkalmazottak számára	Belső elismerés
F) Új és nehezebb feladatok bevezetése, amelyek azelőtt nem tartoztak az alkalmazottak munkakörébe	Fejlődés és tanulás
G) Az alkalmazottak megbízása speciális feladatokkal, ami lehetővé teszi, hogy szakértökké váljanak	Felelősség, fejlődés és előmenetel

Forrás: Herzberg (2003): Még egyszer: miként motiválja alkalmazottait? In: Harvard Business Manager, 5. évf. 6. sz. 44. p.

4.4.3. Munkahelyi motivációk Magyarországon – Hazai motivációs helyzetkép

Az előzőekben bemutatott – elsősorban angolszász kultúrából származó – modellek ismertetését követően érdemes áttekinteni, hogy a mai magyar munkaerőpiacon mitől is lesz motivált egy dolgozó, a felmérésekben összesített tapasztalatait megjelenítő adatok alapján. A hazai munkavállalók motivációjára vonatkozóan 2013-ban egy széleskörű kutatás zajlott le a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Szervezési és Vezetési Tanszékén. A kutatás legfontosabb eredményeit a következő ábrákon mutatjuk be.

4.8. ábra Mitől motivált egy magyar alkalmazott?



Forrás: Farkas Ferenc et al. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2012/2013 Hazai motivációs helyzetkép és a SODEXO 9 M modellje. Előadás: PTE KTK, Pécs, 2013. május 16.

A fenti ábrából látható, hogy a legfontosabb kérdés a fizetés, az elvégzett munkáért járó anyagi ellenszolgáltatás. Ez a jellemző annyira domináns, hogy a többi jellemzőt szinte teljesen a háttérbe szorítja a szófelhő módszerével, így az

- Mérhető célok és visszajelzés: világos iránymutatás.

3. *Munkahelyi kapcsolatok:*

- Misszió és jövőkép, ill. ezekbe vetett hit.
- Megosztott értékek és kultúra.
- Munkahelyi kapcsolatok kollégákkal, vezetőkkel, beosztottakkal.

A kérdőíves megkérdezés során a fenti összetevőkről kérdezték meg a magyar munkavállalókat. Az eredményeket a következő táblázat mutatja be:

4.3. táblázat A 9 M modell tényezőinek fontossága a kutatás alapján

Megnevezés	Munkahelyi környezet	Munka és szerződéses feltételek	Munka és magánélet egyensúlya
Átlag	3,41	3,45	3,20
Szórás	0,59	0,55	0,68
Megnevezés	Minőségi munka és fejlődés	Megbecsülés és ösztönzés	Mérhető célok és visszajelzés
Átlag	3,28	3,29	3,14
Szórás	0,52	0,52	0,40
Megnevezés	Misszió és jövőkép	Megosztott értékek és kultúra	Munkahelyi kapcsolatok
Átlag	3,44	3,07	3,33
Szórás	0,54	0,55	0,47

Magyarázat: 1-től 4-ig terjedő skálán, ahol 1=egyáltalán nem fontos; 4=nagyon fontos

Forrás: Farkas Ferenc – Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs – Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. In: Vezetéstudomány, 44. évf. 10. sz. 13.o.

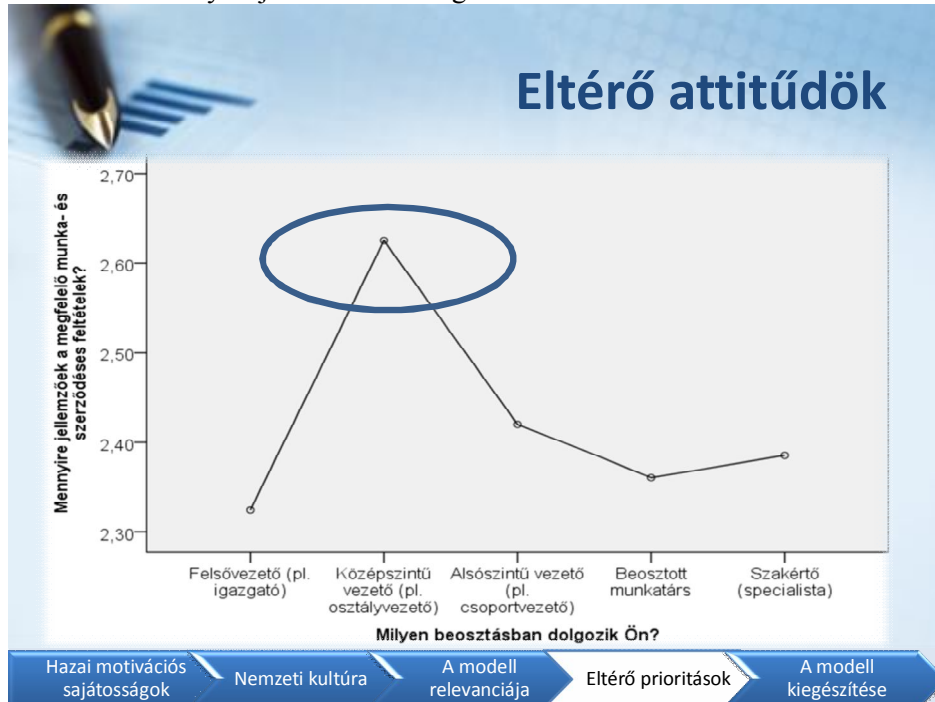
Ez alapján látható, hogy *a magyarországi munkavállalók a munka és szerződéses feltételek, a missziót és jövőképet és a munkahelyi környezetet tartják a legfontosabb motivációs tényezőnek.*

A korábbi kutatásokban nagyon fontos tényező volt motiváció szempontból a versenyképes fizetés és az adott kategórián belül ez 2013-ban is hasonlóképpen alakult. Az utóbbi években változások is megfigyelhetők voltak: előtérbe került a stabilitás, az ország helyzetéből fakadó munkahely biztonságának kérdése. A megfelelő munkatársi kapcsolatok és a jó vezető-beosztott viszony egyre fontosabbá vált. Erősödött továbbá a munka és magánélet egyensúlyának szerepe, a munkaadó gazdasági helyzetének, kilátásainak fontossága.

Az egyes vezetői szinteken különbözőképpen nyilvánulnak meg a motivációs tényezőkkel kapcsolatos attitűdök. A munka- és szerződéses feltételekkel leginkább a középszintű vezetők elégedettek, míg a felsővezetők, az alsószintű

vezetők és a beosztottak kevésbé elégedettek.

4.10. ábra Mennyire jellemzőek a megfelelő munka- és szerződéses feltételek?



A munkahelyi kapcsolatok megítélése az alábbi ábrán látható, és azt lehet megállapítani, hogy a felsővezetők és a középvezetők találták inkább megfelelőnek a munkahelyi kapcsolatokat, míg a beosztottak és az alsószintű vezetők kevésbé voltak ezzel elégedettek.

Kulcsszavak

karriertámpontok, - horgonyok	elismerés iránti igény motivátorok	csoport látható kultúra
lélektani szerződés	higiénés tényezők	láthatatlan kultúra
kényszerítő szerződések	kapcsolat	erő típusú kultúra
számító szerződések	létezés	szerep típusú kultúra
együttműködő szerződések	fejlődés	feladat típusú kultúra
motiváció	komfort	személyiségen alapuló kultúra
elégedettség	szabályozottság	Motiváció 3.0
jutalmazás	autonómia	KITA
ösztönzés	pozitív megerősítés	9M
belső készítés	negatív megerősítés	„most, hogy” típusú jutalmazás
szükséglet	büntetés	„akkor, ha” típusú jutalmazás
meglévő szükséglet	célkitűzés	munkakör-gazdagítás
tartalom-elméletek	elváras	
folyamat-elméletek	elsőfokú következmények	
fiziológiai szükségletek	másodfokú következmények	
biztonsági szükségletek	méltányosság	
szociális szükségletek		

Kérdések, feladatok

- 1) Írjon 500 szóból álló esszét a pénz szerepéről, amikor az egyén döntéseket hoz a szervezetre vonatkozóan! Az írás elkészítésekor alkalmazza a „pro és kontra” módszert is!
- 2) Miért szerződés a lélektani szerződés, ha az nincs írásba foglalva? Gondolatait 2-3 fős kiscsoportban beszéljék meg a gyakorlati órán és a megbeszélés outputjaként szülessen egy Facebook (Twitter, Instagram stb) üzenet, amelyet elküldenek egy, a téma iránt érdeklődő harmadik személynek.
- 3) A Belbin-féle csoportszerepek előzetes megismerése után a gyakorlati órán azonosítsa az Ön mellett ülő hallgató tipikus csoport szerepét!
- 4) Rajzolja fel az Ön (saját) motivációs szövegét arra az esetre, ha a duális képzés keretében tanulás melletti munkát kívánna végezni!
- 5) Motiváció 3.0.: Pink 9 módszere. Készítsen dia-bemutatót a gyakorlati alkalmazási lehetőségek feltárásáról!

5 A szervezés mint menedzsment funkció

A szervezés az a menedzsment funkció, amely az ellátandó feladatok és az azokat elvégző emberek, illetve erőforrások csoportosításával, elrendezésével és összekapcsolásával összefüggő feladatokat foglalja magában. A szervezőmunka célja az, hogy az egyének, a csoportok és végső soron az egész szervezet a lehető legeredményesebben, hatékonyan és hatásosan működhessen.

A szervezés az alábbi, logikailag egymásra épülő tevékenységekre bontható:

- *Feladatok elosztása:* a munka, a felelősség és a hatáskör átruházása a beosztottakra úgy, hogy azok a képességeiket maximálisan kifejthessék.
- *Erőforrások biztosítása:* a munkavégzéshez szükséges eszközöknek, berendezéseknek, anyagoknak, információknak stb. a megfelelő időben, a megfelelő formában, a megfelelő helyen való rendelkezésre állásának biztosítása.
- *Kapcsolatok létrehozása:* az emberek közötti együttműködéshez szükséges feltételek megteremtése.
- *Szervezeti felépítés kialakítása:* a szervezőmunka végeredménye a szervezeti felépítés, melyben a feladatok, erőforrások és döntési jogosultságok elosztásának megoldása vizualizálható.

Ebből a felsorolásból is látható az a gyakran használt megközelítés, hogy a **szervezés, mint menedzsment funkció egyenlő a szervezeti formák kialakításával, azok működtetésével és esetleges változtatásával.** A szervezeti formák tervezésével és fejlesztésével foglalkozó klasszikus szerzők (Grochla, 1999; Sloan, 1963; Kieser, 1995) hasonló érveléssel tárgyalják a szervezetelmélet alapkérdéseit. A hazai szerzők által írott legismertebb művek (Dobák-Antal, 2013; Dobák és munkatársai, 2007) a magyar menedzsment oktatás számára nyújtanak jól hasznosítható útmutatásokat. Felhasználásuk jegyzetünknek ebben a fejezetében is megtörténik.

A szervezés eredményeként kialakul tehát maga a *szervezeti struktúra*, melyben az emberek hétköznapi tevékenységüket végzik. Ezzel a szervezőmunka azonban nem fejeződik be, hiszen a szervezet és annak működési folyamatai (a külső forrásból származó hatások és a belső jellemzők mentén) folyamatosan változóban vannak. A felépítés ezért rendszeresen gondozásra szorul. Az átalakítások legjellemzőbb okai az alábbiak: változik a szolgáltatások, termékek, illetve a termékcsaládok portfóliója, új termelési folyamatok, eljárások, gépek, berendezések, módszerek honosodnak meg a szervezetnél, szervezeti változás- vagy válságfolyamatokat menedzselnek, változik a vezetés, a szervezet jelentős mértékben növekszik vagy szűkül.

Sokféle, egymástól jelentősen eltérő területeken működő szervezet létezik (pl.

közszolgálati szervezetek, civil szervezetek, kisvállalatok, nagyvállalatok, multinacionális vállalatok). Több jellemvonásuk mégis közös. Ilyen általános **szervezeti jellemzők** például az alábbiak:

- emberek és eszközök dinamikus (változó) együttese, ezért egyrészt állandóak bennük a különböző kiterjedésű belső konfliktusok, másrészt az erőforrások biztosítása folyamatosan kihívás;
- meghatározott célok elérésére jönnek létre, amelynek érdekében kifejlesztik saját eljárásaikat, miközben a célok és az eljárások is változnak az idők során;
- jellemzőjük a hivatalos (formális) és az informális hatáskör és a felelősségi kör hierarchiája, miközben az eltérő feladatokat ellátó szervezeti egységek munkájának összehangolása belső koordinációt igényel;
- egy nagyobb rendszer (társadalom, környezet) részét képezik, ez folyamatos alkalmazkodási kényszert jelent;
- a fennmaradáshoz különböző társadalmi/vevői igényeket kell kielégíteniük.

A szervezetek kialakítását, működését és megváltoztatását számos tényező befolyásolja. **A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, mennyire támogató jellegű szervezeti kultúrájuk.** Ezek azonban nagymértékben függenek a működést befolyásoló külső környezeti feltételektől és a hosszú távon viszonylag stabilnak tekinthető vállalati adottságoiktól.

5.1. A szervezetek alapvető strukturális jellemzői

A szervezetek kialakítását és változtatását döntően befolyásolják *a strukturális jellemzőkkel* kapcsolatos megoldási változatokat érintő döntések. Alapvető strukturális jellemzőként kezelendő a szervezeten belül létrehozott:

- munkamegosztás;
- hatáskörmegosztás;
- koordinációs eszközök;
- konfiguráció (Dobák, 1988; Antal és munkatársai, 1992).

A munkamegosztás

Munkamegosztáson a feladatok részfeladatokra bontását, és azok egyes szervezeti egységekhez való telepítését értjük. A munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának is alapja. A munkamegosztás során különböző elvek szerint alakítják ki a szervezet egységeit, amelyeken belül a további munkamegosztás révén újabb szervezeti részlegeket különítenek el. Ennek megfelelően beszélhetünk elsődleges, másodlagos és még összetettebb munkamegosztásról.

Az elsődleges munkamegosztás a szervezet alaptevékenységéből adódó feladatok – valamilyen elv szerinti – legátfogóbb felosztása.

A munkamegosztás alapvetően:

- a funkcionális elv;
- a tárgyi elv; vagy
- a regionális elv alkalmazásával alakítható ki.

A *funkcionális elv* szerinti munkamegosztás során homogén szakmai tevékenységeket különítenek el egymástól, tehát a munkamegosztás a feladatok jellege alapján történik. Ilyen funkcionális területek lehetnek például egy termelővállalat esetében a kutatás-fejlesztés, a beszerzés, a termelés, az értékesítés és a pénzügy.

A *tárgyi elv* munkamegosztás során a szervezeten belül a termékek (a termékcsoportok), az anyagok, illetve a vevők (a vevőcsoportok) – mint homogén input-, illetve outputcsoportok – szerint rendeljük az ellátandó feladatokat az egyes szervezeti egységekhez. A szervezetek vevő, illetve termék szerinti tagolása összefügg, hiszen az eltérő ügyfélcsoportoknak általában eltérő értékajánlatokat nyújtanak. A tárgyi elv munkamegosztással így erőteljes ügyfél-orientáció valósítható meg.

A *regionális elv* alapján történő munkamegosztás esetében a feladatokat és az azokat elvégző erőforrásokat a földrajzi elhelyezkedés, illetve az értékesítési területek szerint különítik el.

Egydimenziós szervezeteknek nevezzük azokat a szervezeteket, amelyekben kizárólag az említett három elv egyike szerint történik az elsődleges munkamegosztás (tehát a funkcionális, a tárgyi, vagy regionális elv szerint).

Kétdimenziós szervezeteknek nevezzük azokat a szervezeteket, amelyekben az említett munkamegosztási elvek közül kettőt az elsődleges munkamegosztás szintjén párhuzamosan alkalmaznak. Ennél több munkamegosztási elv szimultán alkalmazása előfordulhat, de a gyakorlatban az ilyen többdimenziós szervezetek előfordulása igen ritka.

A szervezeteken belül a munkamegosztás további szintjein természetesen lehet

eltérő munkamegosztási elveket egyidejűleg érvényesíteni. Így például a funkcionális tagozódáson (mint elsődleges munkamegosztáson) belül lehetőség van a szervezet további tagolására a tárgyi vagy a regionális elv alapján (így az értékesítési funkciók belül a vevőcsoportok vagy a régiók szerint, a fejlesztésen belül különböző a termékcsoportok alapján oszthatók tovább a feladatok).

A hatáskörmegosztás

Az egyes szervezeti egységek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatokat csak akkor tudják ellátni, ha azoknak a vezetői megfelelő hatáskörrel rendelkeznek. *A hatáskörök szervezeten belüli megosztása, a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti.* Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési és utasítási hatáskörök felosztása a vállalatvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között. Ez utóbbi alapján megkülönböztetünk egyvonalas és többvonalas szervezeteket. *Egyvonalas szervezetekről* akkor beszélünk, ha az alárendelt egységek (személyek) csak egy felsőbb szervezeti egységtől (személytől) kaphatnak utasítást. Ez a megoldás gyakorlatban azt jelenti, hogy a függelmi és a szakmai irányítás szervezeten belül (személyben) nem különül el. Az alárendelt szervezeti egység (illetve személyek) tevékenységtől független, általános munkáltatói – tehát függelmi – jogok gyakorlása, és a feladatok elvégzésével kapcsolatos konkrét szakmai irányítás egyazon felettes szervezeti egységtől (illetve személytől) várható. A lefelé történő feladatkijelölés, az utasítás és a felfelé való jelentés ugyanazon a szolgálati úton (vonalon) történik. Az ily módon megteremtett linearitás egyszerű, könnyen áttekinthető belső kapcsolatokat, valamint az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműségét eredményezi. Hátrányos vonása azonban az ilyen egyvonalas szervezeteknek, hogy a kommunikáció csak a szolgálati utakon keresztül történhet, így nehézkes a horizontális koordináció (az azonos szervezeti szinten elhelyezkedők közötti együttműködés) biztosítása.

Többvonalas szervezetekről beszélünk, amikor az alárendelt egységeket (személyeket) két vagy több felsőbb szervezeti egység (személy) is utasíthatja. A gyakorlatban ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönítését jelenti, vagyis a tevékenységtől független általános munkáltatói (függelmi) kapcsolat elválik a szakmai irányítástól.

A munkamegosztás és hatáskörmegosztás összhangjának kialakítása az egyik legfontosabb vezetési funkció. A rugalmas és adaptív – általában decentralizált – szervezeti formák kialakításához elengedhetetlen ugyanis egy olyan felelősségi rendszer létrehozása, amelyhez hozzákapcsolhatjuk a

teljesítményt tükröző elszámolást és az érdekeltséget is. A jól működő felelősségi rendszer azonban csak akkor teremthető meg, ha a szervezet különböző egységeinek vezetői vagy az egyes személyek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatok ellátásához megfelelő hatáskörrel rendelkeznek; azaz a munkamegosztást és a hatáskör-megosztást összeegyeztetett módon alakították ki.

A koordináció

A koordináció az eltérő feladatokat végző eltérő hatáskörű szervezeti egységek munkájának átfogó, szervezeti célokot szem előtt tartó összehangolását jelenti. A szervezeti egységek differenciálódása, a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és a hatáskörök megosztásából adódó természetes következmény, ezért a kialakításakor a vezetőknek nem a különbségek megszüntetésére, hanem azok összehangolására, összefogására kell törekedniük.

A koordináció a szervezetben megvalósítható:

- strukturális,
- technokratikus,
- személyorientált eszközökkel, illetve eljárásokkal.

A *strukturális típusú koordinációs eszközök* közé olyan megoldások sorolhatóak, melyek a szervezet alapstruktúrájába épülnek, az elsődleges munkamegosztást és a hatáskörök megosztását nem vagy csak átmenetileg módosítják. Ennek megfelelően a felépítéssel szorosan összefüggő koordinációs megoldásokról van szó, úgy mint a szolgálati útnak megfelelő utasítások és jelentések, vagy a projekt teamek, termékmenedzserek, illetve ezek szervezethez illeszkedő tevékenységei.

*Technokratikus típusú koordinációs eszközök*nek tekinthetőek a menedzsment-kontroll, illetve a kontrolling lényegi elemeit alkotó vállalati tervezési, költség- és teljesítmény-elszámolási, valamint beszámoltatási rendszer; a pénzügyi rendszer; a programok, a szabályok és egyéb ellenőrzésre alkalmas rendszerek. Ezek megléte (illetve hiánya) a szervezet programozottságáról és szabályozottságáról ad képet: vagyis arról, hogy az adott szervezet tevékenységei mennyiben kötődnek formális szabályokhoz, mennyiben orientálják a szervezeti tagok cselekedeteit a rögzített eljárások és elvárások.

A *személyorientált koordinációs eszközök* segítik az egyének azonosulását a szervezettel, a szervezet céljaival és az elvégzendő feladatokkal. A személyorientáltság azt jelenti, hogy ezek egyrészt az egyéneket közvetlenül ösztönző, kényszerítő, ráhangoló eszközök; másrészt pszichológiailag –

bizonyos mértékben ideológiailag is – hatnak a szervezet tagjaira (például vállalati krédó vagy értékek megfogalmazása). A személyorientált koordinációs eszközök alkalmazása is a konkrét szervezeti szituációtól és az ebből következő differenciáltság mértékétől függ. A személyorientált koordinációs eszközöket a szervezeti formák, valamint a vezetés „közvetlen irányításként” definiált funkciójának tárgyalása során mutatjuk be részletesebben.

A koordinációs eszközök és megoldások összefoglaló áttekintését az 5.1. táblázat segíti.

5.1. táblázat A koordinációs eszközök típusai és elemei

koordinációs eszköz típusa	koordinációs eszköz elemei
strukturális	– hierarchia (vertikális koordináció) – ad hoc és állandó bizottság, team, projekt, közvetlen kapcsolat – termékmenedzserek, mátrix típusú megoldások
technokratikus	– szabályok, szabályzatok, eljárások – tervek, programok, menetrendek – költségkeretek (budget), pénzügyi tervek, elszámoló árak
személyorientált	– konfliktus feloldás – vezető kiválasztás – szervezeti kultúra, belső értékrend, (tovább)képzés

Forrás: Khandwalla (1975)

A kommunikáció iránya alapján a koordinációs megoldásokban megkülönböztetjük a vertikális és horizontális koordinációt, az alábbiak szerint: A *vertikális koordináció* az egymás alá és fölé rendelt szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikációt jelenti, amelynek jellegzetes megnyilvánulási formája az utasítás, illetve a jelentés. A *horizontális koordináció* az azonos tevékenységi és hatásköri szinten lévő szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikációhoz kapcsolódik.

A konfiguráció

A munkamegosztást, a hatásköri rendszert, az alkalmazott koordinációs eszközöket elsődleges strukturális jellemzőknek tekintjük, ezzel szemben a konfiguráció másodlagos vagy származtatott strukturális jellemző. Az előbbi három alakítja ki ugyanis a szervezet struktúrájának vázát, azaz a konfigurációt.

A konfiguráció, mint származtatott, de mindenképpen önálló jelentéstartalommal bíró strukturális jellemző, a következő jellemzőkkel írható le:

- *a szervezet mélységi tagoltsága*, azaz a hierarchikus szintek (döntési szintek) száma a szervezet fő tevékenységi profilját tekintve;
- *a szervezet szélességi tagoltsága*, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein;
- *az egyes szervezeti egységek mérete* (az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma).

A konfiguráció, mint származtatott jellemző a vállalati stratégiának is függvénye. „A struktúra követi a stratégiát” írta le egy másik ismert klasszikus, Alfred Chandler még 1962-ben. Ez a tétel alapvetően a mai szervezeteknél is érvényes. (Részletesebb taglalására a Stratégiai menedzsment tantárgy keretei között fog sor kerülni.)

A döntési szintek számának csökkentésével általában a szervezetek hatékonyabbá válnak, mert mind a kommunikáció, mind a döntéshozatal gyorsabb, ezzel rugalmasság és adaptivitás nyerhető. Kérdéses azonban, hogy az ügyfél-orientáció biztosításához és a minőségi munkavégzést támogató, feladatok jellege szerinti szakosodáshoz legalább hány döntési szint szükséges.

5.2. Szervezeti alapformák

Az előző alfejezetben bemutatott strukturális jellemzők segítségével írhatóak le a tradicionális szervezeti alapformák, melyek az alábbiak: lineáris, funkcionális, divizionális és mátrix szervezet.

Ezek a tradicionális szervezeti alapformák (konfigurációk) részei a tudományos menedzsmentnek. A lineáris forma ennél is régebbi, hiszen már Nagy Sándor vagy Napóleon hadi szervezete is ezzel a formával működött. De a fayoli-elveken működő nagyvállalat is alapvetően lineáris volt, míg a taylori üzem a funkcionális szerveződés tudatos alkalmazását képviselte. Az első divizionális szervezetek (például a DuPont és a General Motors esetében) a menedzsment tudományos eredményeinek „aprópénzre váltását” mutatták. Erre mutat példát az 5.1. szemelvény.

5.1. szemelvény: Az első divizionális szervezetek

Donaldson Brown (1885-1965) pénzügyi igazgatója (CFO) volt mind a DuPont, mind a General Motors Corporation-nek. Munkássága során Alfred Sloan irányításával olyan pénzügyi mutatókat dolgozott ki és kezdett alkalmazni, mint a ROI (Return on Investment) és a ROE (Return on Equity), amelyek azóta is a vállalati pénzügyi menedzsment alapköveit jelentik. Ezek az alapok lehetővé vált az önálló egységek (ezeket nevezték el divízióknak) szervezeti elkülönülése és elszámolási egységként való működtetése. Az elvek gyakorlati alkalmazása azt jelentette, hogy a divíziók között alacsony függőség jött létre, valamint a divíziók önállóan is képesek voltak a vevők felé kínálatot nyújtani. Mindez az 1920-as években történt (DuPont, 1921; General Motors, 1927) és azóta is uralja a nagy vállalati szervezetek világában végbemenő változásokat. Olyan mértékben, hogy már az 1970-es évekre a divizionális forma különböző típusai a szervezeti dekomponálás kulcskérdéseként szerepel a menedzsment gyakorlatában. A tradicionális szervezeti formák története a „felelősségi és elszámolási egységek” uralkodóvá válásában érte el csúcspontját, az azt követő formák már ezeket meghaladó szerveződéseként kínáltak terepet.

Forrás: Bodnár V. – Dobák M. – Lázár L. (1996): A szervezettervezés és menedzsment kontroll. „Versenyben a világgal” Z23 kötet. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem alapján.

Lineáris szervezet

A lineáris szervezet a vezetőből, több hierarchikus szint esetén az egymás alá-fölérendelt vezetőkből, és a munkafeladatokat ellátó beosztottakból áll. A lineáris szervezet egyszerű, jól áttekinthető, egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyokkal. A lineáris szervezeti alapforma jellemzője az, hogy minden beosztottnak egy felettese van, csak egy személytől kaphat utasítást; a vezető az összes vezetési feladatot, a szakvezetési feladatokat is maga látja el; utasításait maga fogalmazza meg, és irányítja azok végrehajtását; a függelmi és a szakmai jellegű kapcsolat nem válik külön. **A lineáris szervezeti formában megvalósul a vezetés egysége;** egyértelművé teszi a függelmi kapcsolatokat az, hogy minden beosztott kizárólag saját közvetlen felettesétől kaphat utasítást; könnyen megvalósítható a hatáskörök és a felelőségek megosztása és elhatárolása; az utasítás és a jelentés ugyanazon a szolgálati úton történik.

A lineáris forma *előnye* az egyszerűsége, az egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok megléte. A feladatok mennyiségi bővülésével a szélességi és mélységi tagoltsága könnyen alakítható. Összetett struktúrák fejlesztésekor előnyösen alkalmazott átmeneti struktúra. *Hátránya* azonban az, hogy a specializáció hiánya növeli a felsővezetők leterheltségét. Nem elég rugalmas,

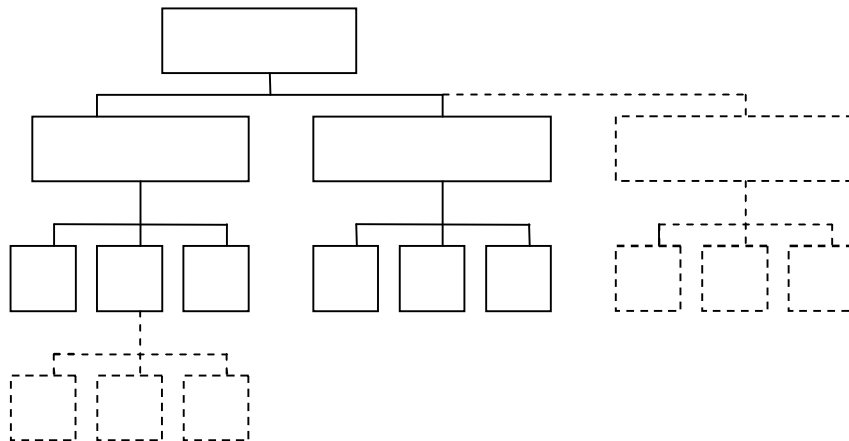
mivel a tagok csak a szolgálati utak alapján kommunikálnak, ezáltal nehézkes a horizontális együttműködés kialakítása.

A vállalati méretek növekedése, a gazdasági és technikai fejlődés következtében azonban a vezetési feladatok kiterjednek, és mind több specializált szakismeretet igényelnek. Magas követelmények lépnek fel a vezetés szakszerűségével szemben. A lineáris szervezeti forma keretében ezeknek a követelményeknek a vezető egyre kevésbé tud eleget tenni. Az operatív kérdésekben leterhelt felső vezetésnek kevés figyelme marad a stratégiai feladatokra, a szervezet versenyképességét biztosító kulcskompetenciák fejlesztésére, a lineáris szervezet nem melegágya a szervezeti fejlődésnek, az innovációnak.

Lineáris szervezet szerkezeti jellemzőinek összefoglalása		
<i>Munkamegosztás</i>	<i>Hatáskörmegosztás</i>	<i>Koordináció</i>
tevékenység logikája alapján	egyvonalas	strukturális
Struktúra üzemeltetéséhez kapcsolódó általános költségek más alapformákhoz képest: alacsony		
Jelentősége: a mikrovállalatok, a kisebb méretű kisvállalatok és más kisméretű szervezetek szinte kivétel nélkül ezt alkalmazzák.		

A lineáris szervezet sémájának vizualizációja az 5.1. ábrán látható.

5.1. ábra A lineáris szervezet sémája



Forrás: images for organizational structures (2015)

Miután a lineáris szervezetben nem valósul meg a specializáció, tehát a feladatok jellege szerint szakosodott munkavégzés, ezért a munka jellegének, minőségének változására rosszul reagál. Ezen nehézség kiküszöbölésére a lineáris szervezetet előnyösen egészítik ki *törzskar szervezeti egységgel*. A törzskar szervezeti egység kevés számú olyan szakértőből áll, kik a szervezetben jelentkező sokrétű, mély szakterületi ismeretet megkövetelő feladatokat hivatottak kezelni (pl. jogi, adózási műszaki, környezetvédelmi feladatok). A törzskar szervezeti egység célja a vezető túlterheltségének csökkentése, egyidejűleg a szakmai színvonal növelése. Sajátossága az, hogy szakértői feladatok ellátására jelzéseket a struktúra működésétől függetlenül a szervezet bármely döntési szintjéről fogadnak, bár tevékenységükről beszámolóval a felsővezetőnek tartoznak. Közvetlenül utasításokat nem adnak ki, az továbbra is a szolgálati utak mentén történhet.

Funkcionális szervezet

A funkcionális szervezetben a feladatokat azok jellege alapján csoportosítják, így abban szakosodott szervezeti egységek és funkcióvezetők tevékenykednek. A funkcionálisan szakosított vezetők saját szakmai illetőségükben adhatnak közvetlen utasítást az alsóbb szintű vezetőknek és alkalmazottaknak. **A funkcionalitás a szervezet szakmai képességeit növeli, ugyanakkor a vezetés rontja.** A funkcionális szervezetre jellemző az erőteljes szabályozottság, a munkaköri és folyamatműködési leírások megléte, a döntési jogkörök centralizáltak és szintén erőteljesen szabályozottak, jellemzően technokratikus eszközökkel koordinálják, a vertikális koordináció a kiépített csatornákon keresztül valósul meg, miközben a horizontális koordináció projektek, bizottságok, együttműködések által.

A funkcionális szervezet *előnyei* közé sorolható az, hogy a specializáció növeli a termelékenységet, csökkenti az egységköltséget, a folyamatok standardizáltsága (erőteljes szabályozottsága) csökkentheti a koordinációs költségeket. A munkavégzés minőségi jellemzőinek változására jól reagál, a nagy erőforrás-összpontosítást megkövetelő munkák elvégzésére kimondottan alkalmas, ezért viszonylag stabil környezeti feltételek között igen eredményesen működhet.

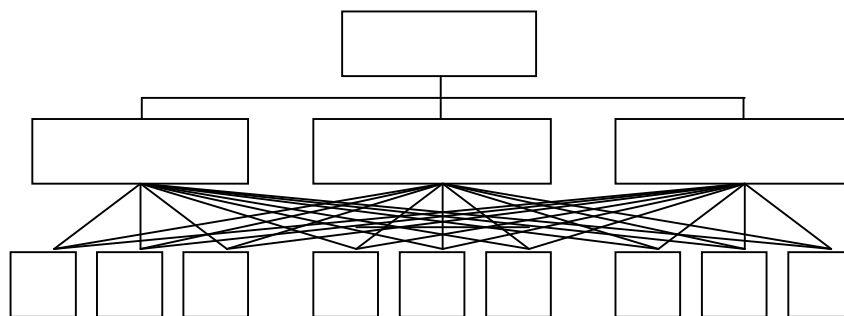
A funkcionális szervezet *hátrányai* a növekvő diverzifikáció és a változó környezeti feltételekkel szembeni rugalmatlanság. A centralizált döntési jogkörök és az erőteljes szabályozottság miatt, a felső szinten jelentős operatív túlterheltség jellemző, miközben a stratégiai szemléletet elhanyagolják. Az erőteljes funkcionális specializáció (esetenkénti egoizmus) miatt a koordinációs

ráfordítások jelentősen megemelkednek.

Funkcionális szervezet szerkezeti jellemzőinek összefoglalása		
<i>Munkamegosztás</i>	<i>Hatáskörmegosztás</i>	<i>Koordináció</i>
funkcionális	többvonalas	technokratikus
Struktúra üzemeltetéséhez kapcsolódó általános költségek más alapformákhoz képest: közepes		
Jelentősége: a nagyobb méretű kisvállalatok és közepes vállalatok, valamint más közepes méretű szervezetek gyakran alkalmazzák.		

A funkcionális szervezet sémájának vizualizációja az 5.2. ábrán látható.

5.2. ábra A funkcionális szervezet sémája



Forrás: images for organizational structures (2015)

A funkcionális szervezetben idővel szükségszerűen kialakulnak *teljesítménytartalékok* azért, mert a funkcionálisan szakosított vezetők közötti együttműködésre a szervezet többvonalas jellege miatt szükség volna, ám azt (a technokratikus koordináció keretében) a felsővezető forráselosztó tevékenységével összefüggően kialakuló érdekkonfliktusok ellehetetlenítik. A teljesítménytartalékokat kisebb-nagyobb átszervezésekkel időről időre fel kell szabadítani. A felvázolt jelenség elkerülésére a gyakorlatban a funkcionális szervezeteket gyakran személyorientált eszközökkel koordinálják, ettől azonban nő a felsővezető leterheltsége és kérdéses, hogy a felsővezető ért-e minden funkció feladataihoz, helyesen tudja-e megítélni azok eredményességét és vezetni a tevékenységeket. A jelenség másik megoldása elképzelhető oly módon, hogy a funkcionális szervezetben alkalmaznak egy, a vezetést és a horizontális együttműködések támogató törzskart, ezzel ellensúlyozva a többvonalas hatáskörmegosztás kihívásait.

A divizionális szervezet

A divizionális szervezetek kialakulását, a szervezetek fejlődési folyamatában a megváltozott környezeti és belső feltételekre adott strukturális válaszként értékelhetjük. Ezért a divizionális szervezeti forma alkalmazásának meghatározó előfeltételei: a viszonylag dinamikus környezet és növekvő vállalati méret; széles termékskála (diverzifikáció); termékcsaládok, vevőcsoportok, régiók, üzletágak kialakításának lehetőségei.

A divizionális szervezetekben az elsődleges munkamegosztás tárgyi (termék, vevők) vagy regionális elv szerint történik. Az így kialakított, viszonylag nagy fokú önállósággal rendelkező felelősségi és elszámolási egységeket (üzletágakat, stratégiai üzleti egységeket) nevezik divízióknak. A divíziókon belül a másodlagos munkamegosztás funkcionális.

Az összvállalati célok érvényesítése, és a feladatok ellátása érdekében az irányítási, a koordinációs és az ellenőrzési tevékenységet központi egységek látják el. Következésképpen **a divizionális szervezet több üzleti/termelési szolgáltató egységet képező rendszerből, valamint ezektől elkülönült összvállalati funkciókat ellátó központi irányító rendszerből áll.** Rendező elve az egy centrumból irányíthatatlanná vált, nagyra nőtt szervezet hatékonyan irányítható decentralizált részlegekre tagolása.

A divíziót önmagában álló, integrált egységként kezelik, mint ami számszerűsíthető, konzisztens célrendszerrel rendelkezik. A divizionális szervezet már nem egyetlen, belül teljesen nyitott rendszert képez, hanem több szervezeti alrendszerből és ezeket átfogó vállalati rendszerből áll.

A stratégiai és az operatív alkalmazkodóképesség egyaránt erénye a szervezeti formának:

- egyrészt a csúcsvezetés hosszú távú termék-, technológia-, piac-, szervezeti struktúrafejlesztő funkcióinak ellátására, és az erőforrások gyors átcsoportosítására való képességére;
- másrészt a részlegek termelésben, fejlesztésben, piacon tanúsított operatív alkalmazkodóképességére és működésének hatékonyságára építkezik.

A divizionális szervezet lényegét érinti a központ és a divíziók közötti munkamegosztás, illetve hatáskör-megosztás kérdése.

A vállalati felsővezetés ebben a rendszerben főként: a célok meghatározására és az erőforrások elosztására vonatkozó döntéseivel, a belső teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerrel, valamint a szervezet fejlesztésével és működésének szabályozásával irányítja a viszonylagos önállósággal rendelkező egységeket. A vállalati központ feladata az erőforrások elosztása, a divíziók működési feltételeinek megteremtése, divízióvezetők kinevezése, értékelése, a divíziók

teljesítménykövetelményeinek meghatározása, tervezési-, ösztönzési-, elszámolási rendszer kialakítása és működtetése.

A divíziók viszonylag önálló rendszer voltát éppen az hivatott elősegíteni, hogy néhány alapvető tervezési, fejlesztési, érdekeltségi, elszámolási csatornán keresztül kapcsolódjanak a vállalat központi irányító rendszeréhez, egyébként vezetőik saját hatáskörükben, magasabb vagy alacsonyabb szinten kiépített funkcionális szervezet vezetőiként irányítják részlegeiket. A divíziók feladata a vállalati stratégia szolgálata, marketing, fejlesztés, termelés, szolgáltatás, értékesítés, belső szervezeti és működési rendjük kialakítása.

A gyakorlatban a divíziók eltérő feladat- és hatáskörrel rendelkező felelősségi és elszámolási egységként alakíthatók ki. Minden divízió működésének középpontjában a pénzügyi teljesítmény áll (lásd 5.1. szemelvény), de annak más és más aspektusa, ezért különböző típusú divíziókat különíthetünk el.

A *költségközpontú (cost-center) típusú divízió* esetében a felelősség és az érdekeltség – adott árbevétel mellett – a költségek minimalizálásához kapcsolódik. A költségközpontú divízió jellemzően nincs önálló piaci tevékenysége, rendelésekkel a központi piaci szervezet látja el. A divízió feladata a részére meghatározott program minél alacsonyabb költségszínvonalon való végrehajtása. A költségek alakulásával kapcsolatos intézkedésekben azonban kizárólagos hatásköre van. Ha ez a hatásköre is rendre megsérülne központi intézkedések következtében, azzal a divízió értelme és létalapja szűnne meg. A költségközpontú divízió teljesítményét költséghatékonyság alapján ítélik meg, általában jogilag nem önálló szervezeti egységként működik.

A költségközpont alkalmazásakor a piaci kapcsolatok, a vállalkozás, a szerződéskötés és a rendelések leadása központosítottak. Ennek oka lehet a vállalat kis mérete, egytelephelyes jellege, térben szűk piaca, a vevőkör állandósága, netán az ellátási felelősség, a vevők kis száma, néhány nagy vevő dominanciája, az éles versenyhelyzetben a nagyvállalati befolyás célszerű érvényesítése, belső vertikális vagy egyéb okok, amelyek miatt a részlegek tevékenységének összekapcsolásához nagyobb előnyök fűződnek, mint a szervezeti határok erősítéséhez. Általában a piaci kapcsolatok, a termékválaszték, a termelés és értékesítés összetételének és nagyságának meghatározása nincs a részleg hatáskörében.

A *nyereségközpont (profit-center) típusú divízió*, legtisztább megvalósulási formájában termékválasztékát és vevőkörét is maga határozza meg, önálló árpolitikával rendelkezik, érdekeltsége a nyereség volumenének növeléséhez kapcsolódik. Bármelyik tényező korlátozása a nyereségközpontú működés

lényegével ellentétes, ezért vezetési ellentmondásokat okoz, és hatékonyságromlással jár. A nyereségközpontként működő divízió alapvető korlátozása abban áll, hogy befektetett erőforrásait, nyereségének lényegében teljes felhasználását és fejlesztési forrásait a vállalat vezetése határozza meg. A nyereségközpont divízió teljesítményét profitabilitás alapján ítélik meg, jogilag nem önálló szervezeti egységként vagy önálló szervezetként is működhet.

A nyereségközpont vállalaton belüli egységként történő működése mellett szólnak a vállalati központ és a divíziók azonos telephelyen való elhelyezkedése, közös funkcionális szervezet fenntartásának célszerűsége, a vállalaton belüli adás-vételi kapcsolatok határozott preferálásának szükségessége, tartós gazdasági-pénzügyi feszültségek. A nyereségközpont társasági formában történő működése mellett szóló tényező viszont a termelési, kereskedelmi, esetleg a kutatási és fejlesztési tevékenység decentralizálásának és a divíziók pénzügyi önállóságának lehetősége, a divíziók közötti verseny célszerűsége.

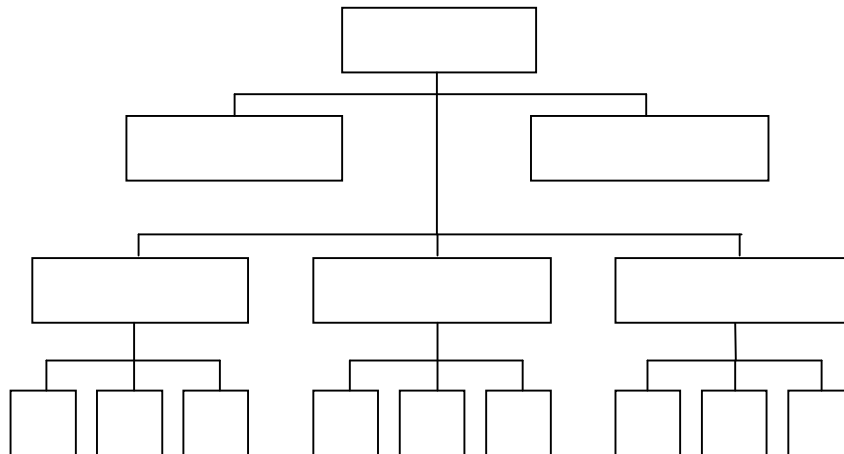
A befektetési központ (investment-center) típusú divízió tőkeallokációs hatáskörrel is bír, a nála keletkezett fejlesztési forrásokból saját vezetőségének döntése alapján fejleszthet, növekedhet és végezhet befektetéseket. Ezzel összhangban álló tőkehasznosítási feladatkörrel, felelősséggel és érdekeltséggel rendelkezik. A befektetési központ divízió teljesítményét a befektetett/lekötött tőke hozamai alapján ítélik meg, általában jogilag elkülönült szervezetként, leányvállalatként működnek.

A befektetés-központ olyan strukturális önállósággal és hatáskörökkel rendelkezik, amelyek szorosan kötődnek a társasági jogi formában való működéshez. A befektetési központ típusú divízió saját tőkével rendelkezik, feladata és érdekeltsége a tőke hozamához kapcsolódik, ehhez a tőkebefektetés terén (saját tevékenysége fejlesztéséhez, részesedések vásárlásához) teljes hatáskörrel bír. Ilyen hatásköröket akkor kaphat a divízió, ha a tulajdonosok és a csúcsvezetés pénzügyi befektetésként kezelik azt.

Divizionális szervezet szerkezeti jellemzőinek összefoglalása		
Munkamegosztás	Hatáskörmegosztás	Koordináció
Elsődleges: tárgyi elvű vagy regionális Másodlagos: funkcionális	A központ és a divíziók között egyvonalas.	A központ és a divíziók között technokratikus.
Struktúra üzemeltetéséhez kapcsolódó általános költségek más alapformákhoz képest: magas		
Jelentősége: erőteljes vevő-/ügyfélorientáció megvalósítására alkalmas nagyvállalati struktúra, elterjedt továbbá a nagyméretű szervezeteknél.		

A divizionális szervezet sémájának vizualizációja az 5.3. ábrán látható.

5.3. ábra A divizionális szervezet alapsémája



Forrás: images for organizational structures (2015)

A divizionális szervezettel összefüggésben több speciális vezetési kérdés merül fel:

A centralizáció és a decentralizáció aránya. A részlegek önállóságának növelése felértékeli vezetőiket, fokozza kezdeményező-készségüket, növeli a részlegek alkalmazkodó-képességét és dinamikáját. Csökkenti viszont az együttműködési készséget a részlegek között, és csökkenti a készséget az összvállalati érdekek vonatkozásában. Alapvető kérdésekké válnak, hogy milyen hatásköröket kell centrálisan fenntartani, és melyek ruházhatók át; hogyan lehet elérni, hogy a részlegesítés ne legyen felemás. A helyzet különösen egyes részlegek tartósan kedvezőtlen gazdasági eredményei esetén, és a fejlesztési eszközök jelentős átcsoportosítása alkalmával válik feszültté.

A funkcionális szervezet felduzzadása. A divizionális szervezetben több szinten kiépített és gyakran divízióként ismétlődő funkcionális szervezet található. A teljes értékű divizionálásnak velejárója a szervezeti decentralizáció. A megsokasodó funkcionális szervek rontják a hatékonyságot, a divíziók szűkre szabott funkcionális szervezete viszont legyengíti a divizionális szervezeti formát.

A központ irányítási eszközei. Minden részlegesítés feltételezi a vállalati központi irányítási eszközök – különösen az erőforrás-elosztás, a tervezés és a szabályozás – előzetes és folyamatos fejlesztését. Alacsony szintű tervezési,

ösztönzési, elszámolási rendszer esetén fellazul a vállalat működése, és csökken a részlegek gazdasági hatékonysága. A divizionális forma sikere nagy mértékben függ a célok és az eredmények mérhetőségétől.

A divizionális szervezet vezetésének és működésének *előnyei* közé sorolható a stratégiai és operatív feladatok szétválasztása, a döntési hatáskörök decentralizálása, a feladatkörök, hatáskörök, felelősségi körök jó elhatárolása, egyértelmű és intenzív érdekelttség létrehozása, közvetlen piaci kapcsolatok erősödése, az eredményesség és hatékonyság növekedése, széles vezetői réteg kifejlődése.

A *hátrányok* között említhetők a következők: a divíziók önálló törekvései összetűzésbe kerülhetnek az összvállalati célokkal, a divíziókon belüli fokozódhat a centralizáció, továbbá a divíziók esetében is fennáll a veszély arra, hogy merev, bürokratikus szervezetekké váljanak. A divizionális vállalat csúcsvezetésében és az egyes divíziók vezetésében is elkövethetik azt a hibát, hogy tevékenységüket kiterjesszék olyan termékekre és piacokra, amelyek a vállalat és a divízió szakértelmén kívül esnek.

Mátrix szervezet

A mátrix olyan kétdimenziós szervezeti forma, melyben a munkamegosztás bemutatott ismérvei közül egyszerre két jellemző szerint csoportosítják a feladatokat, hiszen benne a tárgyi elvű munkamegosztás és a funkcionális munkamegosztás egyidejűleg valósul meg. A gyakorlatban a tárgyi elvű munkamegosztás két változatát alkalmazhatják: termékek (termékcsaládok) vagy projektek szerint. Ennek megfelelően beszélhetünk termékorientált vagy projektorientált mátrix szervezetről.

A mátrixban az erőforrások és folyamatok felett két azonos súlyú, azonos döntési jogosultságokkal rendelkező vezető fog exponálni, ezzel kettős koncentráció érvényesül, hiszen egyrészt közös, vállalati anyagi és szellemi erőforrásokból merítenek, másrészt az egyes termékek, termékcsoportok mögé külön vezetői és szakmai erőforrásokat sorakoztatnak fel.

A mátrix szervezet a problémák és a célok szerint rendezheti át és koncentrálhatja az erőforrásokat; a feladatoknak megfelelően képes külső és belső kapcsolatainak struktúráját változtatni, a hatáskörmegosztás többvonalas, az információáramlás minden irányban szabad, a döntéshozatal komplex szemléletű és gyors lehet. A környezeti hatásokra strukturális válaszképességgel rendelkezik.

A mátrix szervezetben a teamek heterogén szakmai összetétele és a kettős irányítás sokféle konfliktus forrása. Konfliktusok keletkezhetnek a közös anyagi

és emberi erőforrások elosztásakor, a célok súlyozásában, a különböző szakmai szempontok és megítélések képviselete során, az újító, a vállalkozó és a biztonságos működésre törekvő magatartások ütközésekor. Ezen konfliktusok együttműködésre beállított magatartás és megfelelő konfliktuskezelés esetén a mátrix szervezet előnyeit emelik ki. A személyorientált koordinációs eszközök alkalmazása is az eredményes konfliktuskezelést hivatott támogatni.

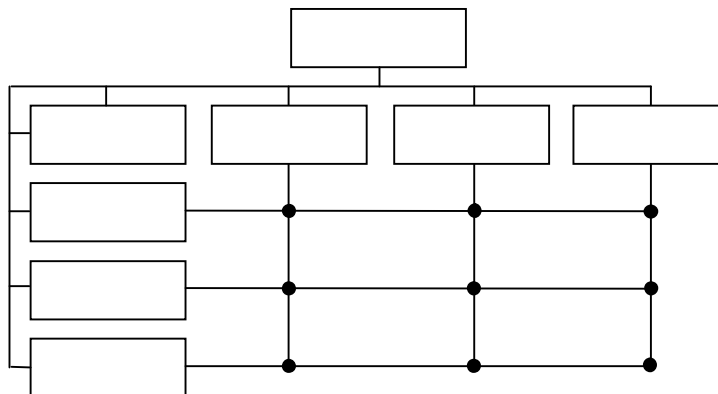
A vállalat számos terméke közül kiemelt stratégiai termékek fejlesztésének, termelésének és piaci sikerének megteremtésére különösen alkalmas a mátrix szervezeti és vezetési forma. A *termékorientált mátrix* szervezetben a vezetői munkamegosztás az alábbiak szerint alakul: a termékigazgató a termékteammel együtt a célokra, feladatokra, határidőkre vonatkozó javaslatok, tervek, intézkedések kidolgozását és vállalati szintű koordinálását végzi; a funkcionális vezető feladata pedig a tervek és programok alapján a konkrét tevékenységek szervezése és az operatív kivitelezés végrehajtása.

A *projektorientált mátrix* szervezetben a kettős koncentráció a projektek mentén valósul meg. Sajátossága az, hogy többnyire nem állandó, hanem a projekt megvalósításának időtartamára létrehozott, időleges szervezeti és vezetési forma.

Mátrix szervezet szerkezeti jellemzőinek összefoglalása		
<i>Munkamegosztás</i>	<i>Hatáskörmegosztás</i>	<i>Koordináció</i>
tárgyi elvű és funkcionális	többvonalas	személyorientált
Struktúra üzemeltetéséhez kapcsolódó általános költségek más alapformákhoz képest: közepes		
<i>Jelentősége:</i> adaptív és rugalmas struktúra, jól támogatja a szervezeti tanulást és fejlődést.		

A mátrix szervezet sémájának vizualizációja az 5.4. ábrán látható.

5.4. ábra A mátrix szervezet sémája



Forrás: images for organizational structures (2015)

Tekintettel arra, hogy a felépítés igen rugalmasan alkalmazható, ezért a gyakorlatban előfordulnak olyan szervezetek is, melyeknek csupán egy-egy részlegét szervezik mátrix struktúrába. Az adott részlegnél ezzel elérhetőek a kettős koncentráció előnyei a kulcsfontosságú folyamatokon. Ebben az esetben a részstruktúrát mikromátrixnak nevezhetjük.

A vállalatfelvásárlási tranzakciók során is lényeges szempont lehet az, hogy a célpont vállalat mátrix struktúrájú-e, hiszen azt könnyen lehet más struktúrákhoz illeszteni és működtetni addig, amíg az erőforrásokat be nem tagozzák a domináns szervezet megfelelő részeihez. A mátrix tehát könnyen alkot más struktúrákkal kevert struktúrát.

5.3. Különleges (nem hagyományos) szervezeti formák

A szervezeti alapformák bemutatását és taglalását követően most tekintsük át az alábbi különleges szervezeti formákat: projekt, tenzor, organikus szervezet és kevert struktúra.

Projektszervezet

A szervezet rutinszerű működése mellett keletkező nagy kiterjedésű, eseti, komplex, rosszul strukturált és általában költséges feladatokat érdemes a rutinműködéstől elkülönülten, projektrendszerben (röviden projektként) kezelni. Ennek oka az, hogy a szervezet nem feltétlenül az adott projekt végrehajtására szakosodott, ezért megoldása kiemelt figyelmet követel és különleges feladatokat támaszt a vezetőkkel szemben. A projektnek általában világos célja,

minőségi paraméterei, határideje és költségvetése van, de a kivitelezés gyakorlata már korántsem ennyire egyértelmű. **Projektfeladatokat végrehajtani bármelyik szervezeti struktúrában lehet, de a gyakorlatban az alábbi megoldások terjedtek el:**

A *projektre létrehozott szervezetben* a projektmenedzser rendelkezik a projekt elkülönített anyagi és személyi erőforrásaival. A projektben dolgozók felett teljes vezetői hatáskört gyakorol. Külön projektszervezetet főként olyan programok végrehajtására hoznak létre, amelyeken hosszú ideig foglalkoztatnak sok munkatársat.

A *funkcionális szervezetre épített projektirányításban* a projekt megvalósítását a vállalat funkciók szerint tagolt egységei végzik. A projekten dolgozó személyeket saját szervezeti egységeinek vezetői irányítják. A projektmenedzser ebben az esetben koordinálási és ellenőrzési feladatokat lát el.

A *mátrix szervezetben történő projektirányítás* esetén a projekt megvalósításával összefüggő tevékenységeket a vállalat különböző szervezeti egységeinek tagjai végzik, akik feletteseiktől kapnak utasítást arra, hogy kik és hogyan végezzék el a feladataikat, míg a programmenedzsernek abban van illetékessége, hogy a különböző részlegek mit, és mikorra végezzenek el. Többnyire a finanszírozási forrásokat nem különítik el előre.

Az utóbbi két megoldás az irányítási hatáskörök megosztásában különbözik egymástól. Ez a megoldás akkor ajánlható, ha a vállalat pénzügyi és szellemi erőforrásait nem célszerű felosztani, valamint olyan projekteknél, amelyek rövid ideig tartanak és kevés embert igényelnek. Ezekben az esetekben különösen lényeges feladat a tapasztalatok összegyűjtése és megosztása, ezzel támogatni lehet majd a későbbi projekteket.

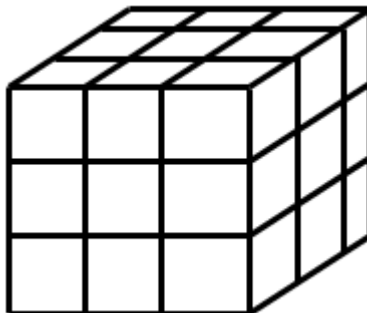
Negyedik megoldásként említhető az alvállalkozók, külső szakemberek bevonása, *projekt-kivitelezői hálózat* létrehozása. Külső szereplők bevonása a projektek megvalósításába nem csak egy-egy szakaszban (például tervezés, kivitelezés egyes szakaszaiban) történhet, hanem akár a projekt egészében. A speciális szellemi teljesítményeket igénylő projektek az ideiglenes hálózatok létrehozásához különösen kedvező feltételeket nyújtanak. Ilyenkor a projektgazda szervezet és az őt támogató szolgáltató gyakran hoz létre a két, jogi és szervezeti szempontból elkülönülő szervezet erőforrásaiból egy, a projekt végrehajtásának ideje alatt átmenetileg működő párhuzamos struktúrát. Ebben a felépítésben a projektvezetés feladata a projektszervezet és projektfolyamatok koordinálása, a megbízói érdekek képviselése, a projekt végrehajtásához szükséges eszközök és feltételek biztosítása, a felügyelet gyakorlása mind szakmai, mind gazdasági vonatkozásban. A koordinátorok

feladata a projektteam szakmai, módszertani, pedagógiai, technikai támogatása. A projektteam feladata a program operatív megvalósítása.

Tenzor-szervezet

A tenzor olyan háromdimenziós szervezeti forma, melyben a munkamegosztás bemutatott ismérvei közül egyszerre három jellemző szerint csoportosítják a feladatokat (sémája az 5.5. ábrán látható), eszerint **az erőforrások és folyamatok felett három azonos súlyú, azonos döntési jogosultságokkal rendelkező vezető hozza a döntéseket**. Rendkívül összetett, nagy kiterjedésű struktúra, melynek gyakorlati előfordulása igen ritka. Általában úgy alakul ki, hogy a mátrix szervezetben regionális elvű munkamegosztást érvényesítenek.

5.5. ábra A tenzor-szervezet sémája



Forrás: saját szerkesztés

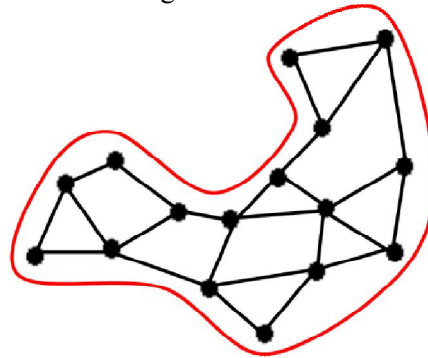
A struktúrát a *konfliktusos jelleg* – akárcsak a mátrixot – jellemzi, mégis a tenzor szervezetben a páratlan számú vezetők könnyebben hoznak meg döntéseket. Előfordulhat az, hogy a munkamegosztás egyes metszeteibe sem feladatokat, sem erőforrásokat nem szerveznek, ám ha ez az adott struktúrában túlságosan gyakran fordul elő, akkor a tenzor alkalmazása értelmét veszíti.

Organikus szervezet

Az organikus szervezet sajátossága az, hogy benne nem alkalmaznak merev hierarchiát, működése igen alacsony szinten formalizált (sémája az 5.6. ábrán látható). Az egyes munkatársak feladatai az aktuális megrendelések függvényében változnak, ezért alkalmazásának feltétele az, hogy benne a munkatársak átcsoportosíthatóak, tehát generalisták vagy multispecialisták legyenek. Az aktuális feladatok végrehajtását vezető munkatársakat átmenetileg, a feladat jellegének függvényében nevezik ki. A tudás és a

felelősség is megoszlik a vezetők és a beosztottak között, az irányítás közös megegyezésen alapul. Az információáramlás dinamikus, a szervezet rendkívül alkalmazkodó képes, tanulékony, rugalmas és alkalmazásával erőteljes vevő-/ügyfélorientáció valósítható meg. Az 5.2. szemelvény egy organikus szervezet működésének hétköznapijaiba enged bepillantást. Elsősorban kisméretű szolgáltató szervezetek alkalmazzák.

5.6. ábra Az organikus szervezet sémája



Forrás: saját szerkesztés

5.2. szemelvény: Egy organikus szervezet hétköznapijai

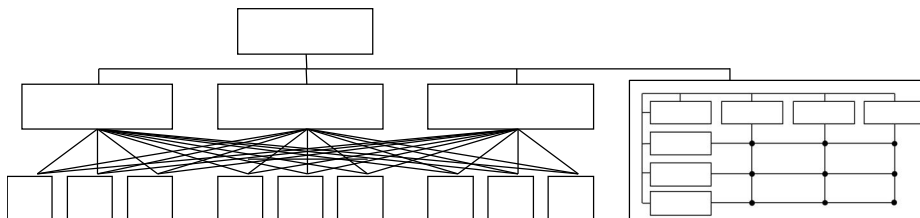
Egy üzleti szolgáltatásokat nyújtó mikroállalat vezetője lelkesen mesél organikus szervezetének működéséről: „Nálunk mindennapos az, hogy egyszer én kérem számon a kollégákat egy feladat kapcsán, majd fél órával később egy munkatárs kér engem számon egy másik megrendelés kapcsán. Minden attól függ, hogy mit vár a vevő: olykor az egész csapat megvalósíthatósági tanulmányt vagy CBA-elemzést (megjegyzés: beruházás/projekt költség-haszon elemzést – a szerzők) készít a partner valamely pályázatához, máskor munkaköröket auditálunk vagy átszervezéshez készítünk átvilágító/előkészítő tanulmányt. Munkatársaim többsége ért a szóban forgó feladatokhoz, de eltérő mértékben, így az adott feladat végrehajtására mindig más vezetőt jelölök ki, azt, aki a legjobb az adott témában. A megrendelés teljesítéséhez a megadott keretek között az egész szervezet bármely szükséges erőforrását mozgósíthatja, belátása szerint. Persze a teljes felelősséget is a megbízott munkatárs viseli. Én nem csak a megrendelések operatív végrehajtásában veszek részt szakértőként, hanem folyamatosan felügyelem is a futó megrendelések állapotát, értékelem az aktuális főnököket, gyűjtöm és mindenki számára normatív módon hozzáférhetővé teszem a tapasztalatokat.”

Forrás: a szerzők interjúja alapján saját összeállítás.

Kevert struktúra

A praktikumban gyakran fordul elő az, hogy a szervezetek a megismert szerkezeti jellemzők alkalmazásával a bemutatott formáktól eltérő struktúrát építenek fel. A tevékenység jellege, az ágazati sajátosságok, a vevőpiaci szegmentum karakterisztikája, a működést befolyásoló külső és belső forrásból származó más jellemzők olykor indokoltá teszik ezt, ilyenkor **különleges, több struktúra jellemzőit magában foglaló úgynevezett kevert struktúrák jönnek létre**. Ha arra gondolunk, hogy a nagyméretű szervezeteknél az elsődleges szerkezeti jelleg mellett egyes részekenl egyedi, tulajdonságokhoz alkalmazkodó, célszerűen, kényszerűen vagy ad hoc megválasztott szervezési megoldásokat választanak, akkor beláthatjuk, hogy a megfelelően kialakított kevert struktúrák alapvetően támogathatják a szervezet alkalmazkodását. Mindazonáltal az eltérő struktúrában működő egységek érintkezésénél számos speciális vezetői kihívás keletkezik, melyek a kevert struktúra vezetését komplex, körültekintést igénylő feladattá teszik. Az 5.7. ábra – példa gyanánt – egy olyan funkcionális alapokon szervezett kevert struktúrát vizualizál, melyben – kvázi egy funkcióként – egy mikromátrix működik.

5.7. ábra Egy lehetséges kevert struktúra



Forrás: saját szerkesztés

5.4. Multinacionális és globális vállalatok szervezetei

A *multinacionális és a globális vállalatok* nagy kiterjedésű vállalatcsoportként működnek, rendelkeznek azonban az országos keretben működő vállalatoktól eltérő olyan jellemzőkkel is, amelyekkel indokolt külön foglalkozni. Ezen **vállalatcsoportok jellemzően konszern, illetve holding formában működnek**, ezért elsőként e két fogalom meghatározása szükséges.

Konszernnek nevezzük azt a vállalati csoportosulást, amelynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális

felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológia-politika érdekében közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban. A konszern-szervezet tehát a tőkekoncentráció egyik megjelenési formája, amely formában a szakmai elemek, ágazati szempontok is összekötő kapcsolatot jelentenek a tagvállalatok számára. Benne az irányítás stratégiai vagy operatív típusú. A *stratégiai irányítás* esetén olyan közvetett eszközökkel irányítják a társaságokat, amelyek mentesek az operatív beavatkozástól, és a legfontosabb vállalat- és üzletpolitikai, technológiai és piacfejlesztési feladatokra, valamint a vezetői erőforrás fejlesztésére koncentrálnak. Az *operatív irányítás* esetében az irányító társaság erős, közvetlen irányítást gyakorol az irányított társaságok felett azáltal, hogy az irányított szervezet központi apparátusaihoz társulnak törzskari jellegű feladatokat ellátó szervezeti egységekkel.

A *holding* szűkebb értelemben azt az irányító társaságot jelenti, amely a rábízott tőkét több részvénytársaságnál fekteti be, vagyonkezelői jogokat gyakorolva. Tágabb értelemben a konszern irányítás olyan típusát értik alatta, ahol az irányító társaság az irányított társaságokat portfólió szemléletben, a tőkehozam maximalizálására törekedve, pénzügyi szempontból irányítja. A holding irányítása így lehet pénzügyi jellegű vagy vagyonkezelői irányítás. A *pénzügyi irányítás* esetén a központ főleg olyan eszközöket használ, amelyek az irányított társaságok tevékenységének pénzügyi ellenőrzésére, valamint a pénzügyi források elosztása révén fejlesztési lehetőségeik korlátozására, illetve bővítésére szolgálnak. A *vagyonkezelői irányítás* során az irányító társaság a tőkeallokáció (befektetés, részvények és üzletrészek vásárlása, illetve eladása) útján ellenőrzi az irányított szervezeteket.

Az ENSZ definíciója a *multinacionális vállalatokra* az alábbiak szerint adható meg: a multinacionális vállalatok különböző országokban működő vállalatokat vagy más egységeket foglalnak magukban; amelyek közül egy vagy több képes arra, hogy döntő befolyást gyakoroljon a többiekre; elossza a vállalatok között a forrásokat és az ismereteket; gyakorolja az ellenőrzést más országokban levő egységeik termelési és szolgáltatási tevékenysége felett.

A terjeszkedés jellemző szakaszai

Az anyavállalatnál a terjeszkedés során a belső problémát főként a komplexitás növekedése okozza, amely az irányítás szervezeti és módszerbeli fejlesztésével oldható meg. **Az anyavállalat és az új leányvállalatok kapcsolatának alakulásában három fő szakaszt lehet megkülönböztetni.**

Első szakasz – laza pénzügyi kapcsolat: Ebben a szakaszban a leányvállalatok

nagy fokú önállósággal rendelkeznek. A terjeszkedés megindítását az otthoni pozícióvesztéstől való félelem, a kapacitás-kihasználási kényszer vagy a növekedésre való törekvés válthatja ki. A befektetések gyakran úttörő jellegűek, a teljesen ismeretlent kell meghódítani, amelyhez a helyi vezetők szabad kezet kapnak. Az anyavállalat részéről nehéz mélyebb kontrollt alkalmazni, hiszen nem tudni, hogy mi az a teljesítményszint, ami elvárható az adott körülmények között. A leányvállalatok hozzájárulása az összvállalati eredményhez még szerény mértékű.

Második szakasz – nemzetközi divízió: Amikor az anyavállalat számára jelentőssé válik külföldi leányvállalatainak működése, külön divíziót alakítanak ki a vállalaton belül, amit általában nemzetközi divíziónak neveznek. A divízió célja, hogy összehangolja a leányvállalatok munkáját. Ebben a szakaszban a központ több vonatkozásban (a marketing kivételével) centralizációra törekszik. A centralizáció a kevésbé diverzifikált, stabil technológiájú termékeket gyártó vállalatoknál valósulhat meg leginkább, hiszen ezek esetében a problémák strukturáltabbak, jobban előreláthatók, a következő időszakok megfelelően tervezhetők.

Harmadik szakasz – globális struktúra: A további méretnövekedéssel már elengedhetetlenné válik a teljes vállalatcsoportra kiterjedő koordináció. A vállalatok felismerik, hogy a stratégiai döntéseket és irányvonalakat a központban kell kialakítani ahhoz, hogy az összvállalati érdekeket kellőképpen szem előtt tarthassák.

A globális struktúrák szervezési kihívásai

A globális vállalatstruktúra azt a célt tűzi ki maga elé, hogy minden egyes leányvállalatnál – az országhatároktól függetlenül, egységes legyen a vállalati kép, a működési rend és a kultúra. (Farkas, 2015) A konszern, illetve a holding és a keretükbe tartozó vállalatcsoportok szerves egységet képeznek, amelyet a csúcsegység irányítási és ellenőrzési eszközei, a szimbólumok, a közös értékek és az identitástudat tesznek valóságos szervezeti egységgé.

A globális struktúrák két fő típusa különböztethető meg:

Ha a cél a diverzifikált termékvonalak külföldre vitele, akkor a megfelelő struktúra a *termékkövető divízió* a helytől függetlenül, illetve azt másodlagosan kezelik. Ebben az esetben a leányvállalatok a megfelelő központi termékvonalhoz kapcsolódnak. Ebben a struktúrában nem különítik el a külföldi és az otthoni termékvonalakat, inkább a minél szorosabb kapcsolatra törekednek. A leányvállalat számára ez a megoldás jó szakmai hátteret nyújt, de nagyobb központi függést is jelent.

Ha egy kevésbé diverzifikált vállalat technológiailag stabil termékét viszi növekvő számú külföldi piacra, akkor a megfelelő szervezeti formának a *területi divízió* kialakítása ígérkezik. Ebben az esetben a hangsúly a marketingtevékenységen van, miután nagyon lényeges a helyi viszonyok ismerete. Ehhez kínál megfelelő struktúrát a területi divízió.

A két típus közti választást nagy konfliktusok, valós és képtelen érvekkel folyó viták kísérik, amelyek főként a termékvonalhoz való kapcsolódásban, illetve a területi divízió létrehozásában érdekelt vezetők között folynak.

A vállalatcsoport jogilag önálló tagvállalatainak együttműködése hálózatot alkot, amelyet belső hálózatnak nevezünk, szemben az egymáshoz tulajdonosi szálakkal sem kapcsolódó önálló vállalatok együttműködésével, amely vállalatközi hálózatot hoz létre. A belső hálózat logikája a belső piacra épül. A szervezeti egységek a belső piacon egymás között adnak és vesznek termékeket és szolgáltatásokat. A legáltalánosabb hibás vezetői lépés, ha a csúcsmenedzser beavatkozik a tagvállalatok működési kapcsolataiba, a termékek vagy szolgáltatások árának meghatározásába. A központi utasítások megszegik a teljesítményértékelésre vonatkozó megegyezést.

5.5. Együttműködések, szervezetközi megoldások

A szervezetek többségének érdekében áll együttműködni másokkal azért, mert a gyakorlatban igen ritka az, hogy egy szervezet képes legyen az értékteremtéséhez szükséges minden erőforrást maga birtokolni és fejleszteni, valamint minden folyamatot maga működtetni. Különösen igaz ez napjainkban, amikor **az eredményes versenypiaci szerepléshez szükséges új típusú erőforrások, az információ és a képességek köre rendkívül változatos, számossá és értékké vált.**

A *gazdasági hálózatok* alatt olyan üzleti célból létrejött szerveződésekkel értünk, melynek tagjai érdekeltek a közös értékteremtésben, segítik egymást a versenyben, együttműködésük hálózati jellemzőket visel és a résztvevők között különböző mértékű munkamegosztás és koordináció alakul ki. A kapcsolatok jellege szerint három tipikus hálózati forma különböztethető meg: állandósult hálózat, dinamikus hálózat, ideiglenes hálózat. (Tari –Dobák –Bühner, 2002)

Az *állandósult hálózat* előre jelezhető, viszonylag stabil piacra számító termékek, szolgáltatások termelési és értékesítési folyamata mentén egymástól független, szakosodott szervezeteket kapcsol össze, egyetlen vertikálisan integrált vállalatot számos vállalattal helyettesít, amelyek mindegyike szerződéssel szorosan egy központi vállalathoz kapcsolódik.

A *dinamikus hálózatban* a beszállítók mindegyike szerződésekkel szorosan

kapcsolódik egy központi vállalathoz, de a beszállítók megtartják versenyképességüket a hálózaton kívüli vállalatok kiszolgálásában is. Ebben az esetben a beszállítók részére fennmaradnak a tágabb piacon kínálgató részvétel előnyei, miközben a központi vállalat válogathat a beszállítók között és igényei szerint lecserélheti azokat. Kedvező a központi beszállítók számára, ha a beszállítók árait és minőségét a piac dönti el, vagy ha a beszállítók más innovációs forrásokkal és készletekkel is kapcsolatba kerülnek. Hosszabb távon az együttes versenyképességet növeli az, ha a hálózat tagjai a tágabb értelemben vett piacon is versenyképesek, tehát nem kizárólag egyetlen központi vállalathoz kapcsolódnak.

Az *ideiglenes hálózatban* független vállalatok kapcsolódnak össze, sajátos termék vagy szolgáltatás egyszeri vagy rövid ideig tartó előállítására. Lehetőségeinek teljes kimerítéséhez az alkalmanként szerveződő hálózatnak sok – a termelési, a szolgáltatási, az értékesítési folyamat különböző pontjain működő – egységre van szüksége. Készen kell állni arra, hogy ezeket az egységeket az adott feladatra összevonják, majd ismét feloszlassák, hogy egy másik összeállításban vehessenek részt.

A gazdasági hálózatok egy speciális változatai a *klaszterek*, melyek jellemzően nem közvetlen versenybefolyásoló céllal jönnek létre. A klaszter olyan kölcsönösen együttműködő cégek, szakosodott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágak cégeinek és velük kapcsolatban álló szervezeteknek a földrajzi koncentrációja, kik egy adott témában/területen hasonlóságai és egymást kiegészítő jellemzőik alapján működnek együtt, versenyen túli célok érdekében, pl. közös kutatás, közös pályázati aktivitás, közös képzés, közös külföldi piacokra lépés. A klaszter élén a tagok közül választott elnök (elnökség) és egy klasztermenedzsment szervezet áll, mely általában egy, a tagoktól független, professzionális szolgáltató. A jól működő klaszterekben a tagság 80%-a innovatív és pénzügyi erőforrásokkal is rendelkező kisvállalat, mely tagság előnyösen egészül ki néhány nagyvállalattal, tudásközponttal és támogató szervezettel. A klaszteresedés folyamatairól, a klaszterek és a klasztermenedzsment alapvető jellemzőiről az 5.3. szemelvényben olvashat további részleteket.

5.3. szemelvény: A klaszteresedés jelentősége, hazai sajátosságai

Egy hazai pólus klaszter menedzsere az alábbiak szerint nyilatkozik a klaszteresedés jelentőségéről: „Az Európai Unió célja a klaszterek tagságában az adott szakma legkiválóbb szervezeteit tömöríteni, általában a koncentráció földrajzi értelemben is igaz. A cél az, hogy a kiválósági központok felé célzottabban lehessen támogatási forrásokat eljuttatni, ezzel talán sikerül a versenyképességet növelni más, jóval egységesebb

nemzetgazdaságokkal szemben (pl. USA, Kína). A klaszterek életútjában már az induló és fejlődő klaszterek támogatásához is lehet pályázati forrásokat szerezni, de a komoly együttműködési múltat és valós eredményeket felmutató klasztereket akkreditált innovációs klaszter, majd pólus klaszter cím elnyerésére aspirálhatnak, számukra külön nyílnak meg források, illetve juthatnak előnyökhöz egyes konstrukciók kapcsán. A klasztermenedzsment a menedzsment tudomány tipikusan olyan területe, melynek előbb alakult ki gyakorlata, mint elmélete, ezért a klaszterek felépítése, a menedzsment szervezetek működése és feladatainak rendszere gyakorlatilag nemzetgazdaságunként eltérő. Olaszországban például több ezer tagok számláló klaszterek is működnek, ilyenkor a menedzsment feladata az ágazat érdekeit szolgáló lobbiszerű tevékenység kifejtése, továbbképzések és konferenciák szervezése, információs platformok üzemeltetése az ágazat működését érintő jogszabályi változásokról és pályázatok nyújtotta lehetőségekről. Az Egyesült Királyságban például a klaszterek hétköznapjait professzionális, szakosodott menedzsment szervezetek szervezik, akik szolgáltatásaikat egyszerre akár több klaszternek is nyújtják. Ezzel elérhető az, hogy a megszerzett tapasztalatok több klaszternél is hasznosuljanak. Máshol (pl. Spanyolország, Ausztria) nem a közös ágazati érintettség az elsődleges szempont, hanem a földrajzi elhelyezkedés, így például egy ipari park területén működő vállalatok tömörülnek a klaszterben. Különösen Ausztriában mutattak ki olyan eredményeket, melyek alapján a klaszterekre a gazdaság fejlesztésének egy potens eszközeként lehet tekinteni. A válságtól terhelt időszakban a munkahelymegőrző képesség, azt követően pedig a növekedési és fejlődési potenciál volt magasabb más, klaszteresedésben részt nem vevő vállalatokkal szemben.

Magyarországon 2010 előtt az ipari, azt követően a turisztikai klaszterek fejlesztése jelentette a gazdaságpolitika prioritását. Hazánkban a klaszterek maximum néhány tucat tagot számlálnak és operatív ügyeiket egyetlen klaszterhez kötődő (de minden tagtól független) menedzsment szervezetek intézik. Ezzel lehetőség nyílik arra, hogy a menedzsment konkrét, hétköznapokban is hasznos szolgáltatásokat nyújtsanak a tagoknak pl. pályázatírás, projektgenerálás, közös értékesítési és beszerzési közösségek kiépítése és üzemeltetése. A klaszterek elméletileg nem versenykorlátozóak, tehát nem hátrány az, hogy a tagságban közvetlen versenytársak is részt vesznek. A hazai klaszterfejlesztés gyakorlatában az ilyen típusú sűrűlődséget azonban jellemzően kerüljük, tehát inkább törekednek az ágazati kompetenciaterkép „kitöltésére”, mint „átfedésekre”, érdekkonfliktusok felvállalására. Másik hazai sajátosság az, hogy a klaszterfejlesztési pályázatokhoz szükséges önerő biztosítása érdekében (inkubátorként) nagyvállalatok és tudásközpontok is jutnak jelentős, gyakran irányító szerephez, ez a klaszterek optimális működése szempontjából nem előnyös.”

Forrás: a szerzők interjúja alapján saját összeállítás.

Kulcsszavak

szervezés	nem	hagyományos	projektszervezet
szervezet		szervezeti formák	tenzor-szervezet
munkamegosztás		döntési szint	organikus szervezet
hatáskörmegosztás		hierarchikus szint	kevert struktúra
koordináció		szolgálati út	multinacionális vállalat
konfiguráció		vertikális koordináció	globális vállalat
funkcionális elv		horizontális koordináció	konzern
tárgyi elv		lineáris szervezet	stratégiai irányítás
regionális elv		funkcionális szervezet	operatív irányítás
egydimenziós szervezet		divizionális szervezet	holding
kétdimenziós szervezet		mátrix szervezet	pénzügyi irányítás
egyvonalas szervezet		törzskar szervezeti egység	vagyonkezelői irányítás
többvonalas szervezet		költségeközpontú típusú	gazdasági hálózat
strukturális koordináció		divízió	állandósult hálózat
technokratikus koordináció		nyereségeközpont típusú	dinamikus hálózat
személyorientált		divízió	ideiglenes hálózat
koordináció		befektetési központ típusú	klaszter
tradicionális szervezeti		divízió	klasztermenedzsment
alapformák		termékorientált mátrix	
		projektorientált mátrix	

Kérdések, feladatok

- 1) Hogyan lehet konkrét tartalommal megtölteni a fejezet 5.1. táblázatát? Másképpen: milyen példáit tudja felsorolni a különböző koordinációs eszköz típusoknak?
- 2) Milyen feltételeknek kellett megfelelniük azoknak az USA-beli vállalatoknak, amelyek lefelől hoztak létre divíziókat a szervezetükön belül? Ma hasonló feltételei vannak a divizionálásnak a vállalatok világában? Moderáljon egy nyitott beszélgetést (open discussion) erről a témáról!
- 3) Rajzolja fel a legnagyobb magyarországi kereskedelmi bank organogramját? Milyen típusú szervezeti formát ismer fel az ábrából? Mi a munkamegosztás és a hatáskör-megosztás jellemzője ennél a szervezetnél?
- 4) Mi jellemzi elméletileg a tenzor szervezeteket? Egy konkrét szervezet elemzése alapján mutassa be, hogyan érvényesülnek ezek az elvek a gyakorlatban?
- 5) Készítsen interjút a Karon működő számos hallgatói szervezet egyik vezetőjével! Írjon egy összefoglalót arról, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra mennyiben felel meg a vezetőség és a tagság igényeinek, és vannak-e tervek a változtatásra?

6 A vezetés (leadership)

Hinni kell az emberekben! Ez a „leadership” elmélet alapja. Nézzünk meg egy remek példát arra, hogy milyen sokszínű is az ember.

6.1. szemelvény

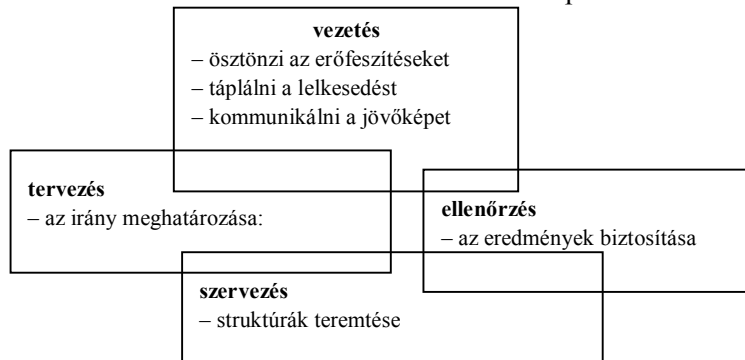
Egy észak-michigani központú irodai bútorokat gyártó nagyvállalat vezetőjével történt az eset, hogy amikor egy régi kedves munkatársuk meghalt, az igazgató meglátogatta a családot, hogy nagyrabecsülését és szimpátiáját kifejezze. A munkatárs egy egyszerű asztalos volt, akinek a durva faanyagok megmunkálása volt a feladata. Amikor az igazgató elment a családhoz az özvegy felolvasott neki néhány gyönyörű verset, amit az asztalos írt. Ekkor merült fel a kérdés az igazgatóban, hogy vajon egy költő végezte az asztalos feladatait, vagy munkatársa egy asztalos volt, aki verseket írt?!

A kiváló vezetők tudják, hogy az emberek a legkülönbözőbb képességekkel rendelkeznek, azaz a tudás hordozói. Amikor valaki mások egyedülálló képességeit felismeri, máris kevésbé hiszi azt, hogy egyedüli tudója a legjobb megoldásnak. Azáltal, hogy ezek a vezetők megértik, sőt díjazták a különbözőségeket, nem csak azt tanulják meg, hogy hogyan adjanak értelmes és jelentőségteljes munkákat másoknak, de abból is profitálnak, hogy mindenki számára lehetővé teszik az egyéniségüknek és képességeiknek leginkább megfelelő hozzájárulást a szervezeti célokhoz.

A fejezetben *két szempontból* mutatjuk be a vezetés legfontosabb szempontjait:

- a **vezetők** szemszögéből: milyen vezetői viselkedés és stílus a legalkalmasabb arra, hogy a beosztottak maximális teljesítményt nyújtsanak?
- **vezetettek** szemszögéből: miként tud kibontakozni egy beosztott képessége egy szervezetben?

6.1. ábra A menedzsment funkciók és kapcsolatok



Forrás: saját szerkesztés

6.1. Mi a „leadership”?

A **leadership** vagy más néven **vezetés**, az a folyamat, amelyben másokat inspirálunk a munkára; vagy arra, hogy elvégezzenek fontos feladatokat. Ez az egyik legnépszerűbb menedzsment téma, amely kritikus a menedzsment folyamatainak szempontjából.

- A tervezés kitűzi a célokat és megmutatja a célokhoz vezető irányokat, elkészíti a célokhoz vezető utak „térképét”.
- A szervezés erőforrásokat rendel a célokhoz, annak érdekében, hogy azok a kijelölt úton haladhassanak.
- A vezetés (*leading*) megteremti az emberek elkötelezettségét és lelkesedését, hogy minden adottságukkal és tudásuk teljes spektrumával a terv megvalósulását segítsék.
- A *kontrolling* pedig megbizonyosodik arról, hogy a minden a tervezettnek megfelelően halad. A menedzsment fent vázolt folyamatait a 6.1. ábra szemlélteti.

6.1.1. A jövőbelátó vezetők

A nagy egyéniségek, a kiemelkedő vezetők, mások inspirálásával, vezetésével és motiválásával egyedülálló, bámulatos eredmények elérésére képesek. Azonban manapság a vezetés és a leadership fogalmak egyre gyakrabban egy újabb pozitív jelentéstartalommal bővülnek. Ez pedig nem más, mint a **vízió**, a **jövőbelátás képessége**. A jövőbelátó általában egy olyan személy, aki tisztán látja, mi fog történni és megérti, hogy milyen lépéseket szükséges tennie, hogy sikeres legyen a jövő kihívásaival kövezett úton. Azonban a vezetés szempontjából még többet jelent a vízió fogalma. A vezetés megköveteli, hogy

ezeket a jövőképeket eredmények formájában lehessen megjeleníteni.

Az öt alapvető követelmény, amit a vízionális leadershipnek teljesítenie kell a következő:

- 1) Elsőnek kell lenni! Bátorítani kell azokat a dolgozókat, akiknek új ötleteik vannak, és támogatni kell az innovációkat.
- 2) Lelkesedni kell a közös jövőképert, és ösztönözni kell az embereket, hogy szintén lelkesedjenek érte.
- 3) Segíteni kell mások erőfeszítéseit! A vezetőnek mindig csapatjátékosként kell viselkednie, és támogatnia kell mások munkáját és képességeinek kibontakozását.
- 4) Példát kell mutatni! Nagyon fontos, hogy a vezető viselkedése egyfajta viselkedési- és magatartásminta legyen mások számára.
- 5) Meg kell ünnepelni a sikereket és az eredményeket! Érzéseket kell bevinni az irodákba és meg kell erősíteni a szíveket és az elméket. Erre lehet nagyszerű alkalom egy vállalati ünneptéség.

6.2. szemelvény

A fentiek személtetésére nézzünk egy példát a General Electric tapasztalatai alapján. Az ún. 'A' kategóriás vezetők olyan emberek, akik olyan érthetően, világosan, határozottan és erőteljesen fejezik ki jövőképüket a csoportnak, hogy az csakhamar a csoport saját víziójává fog válni. A vízionális vezetésnek napjainkban magába kell foglalnia a technológiai kérdéseket és az internetes szolgáltatásokat. A GE kissé megkésve kezdett hozzá, de már aktívan keresi az Internet nyújtotta lehetőségeket. Speciális kereszt-funkcionális „dyb.com” (destroyyourbusiness.com, azaz „romboldazüzleted.com”) csapatok vizsgálják át az egész céget olyan üzleti lehetőségeket kutatva, amikkel a cég a világhálóra léphetnek. A „web-fanatikusok” csapat pedig azzal foglalkozik, hogy meglevő tevékenységeket tegyen fel az Internetre. A cég informatikai igazgatója, Gary M. Reimer szerint, minden megjelenő javaslatnak növelni kell a vásárlók felé közvetített értékeket, és csökkenteni kell az összköltségeket. A GE polymerlandi leányvállalatánál egy weblap segíti a műanyag termékek elosztását és logisztikai feladatainak kivitelezését. A tároló silók speciális érzékelőkkel vannak felszerelve, és néhány vevő automatikus megrendeléseket küld a cégnek, amikor készletei bizonyos szint alá esnek. Ez a weblap a vevőszolgálat hatékonyságát is megnövelte. Amikor bevezették, jelentős megtakarításokat értek el és a szolgáltatás is remekül működött. Az ügyfélszolgálatnál dolgozó munkatársak száma 70-ről 50-re csökkent, a beérkező telefonos hívások száma pedig hetente ezerrel, azaz kb. 25 százalékkal csökkent. Peter N. Foss, a részleg vezetője elmondta: „Nem ülhetsz ölbe tett kézzel, arra várva, hogy a majd történik valami. Mi

szolgáltatást nyújtunk. Ha nem mi kínáljuk a legjobb szolgáltatást a környéken, akkor a GE számonkérné azt.”

6.2. Vezetési modellek és elméletek

Évszázadok óta tudjuk, hogy egyes emberek jó vezetőknek bizonyulnak, míg mások elmaradnak az elvárásoktól. De miért? Melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák a sikert? Ezekre a kérdésekre keressük a választ a következő részben.

6.2.1. A vezetői viselkedést, magatartást középpontba állító elméletek

A korai leadership kutatások olyan univerzális sajátosságokat, jellemvonásokat kerestek, amelyek megkülönböztetik a sikeres és a sikertelen vezetőket. A sokéves kutatás tanulságait a következőkben foglalhatjuk össze:

Az emberek fizikai tulajdonságai, mint a magasság, a testsúly vagy a testalkat nem határozzák meg azt, hogy valaki sikeres vezető lesz-e vagy sem. Ugyanakkor már a korábbi fejezetben említettük, hogy a munkatársak, az ún. követők jó néhány dolgot tisztelnek, olykor csodálnak egy sikeres vezetőben. Egy 3 400 menedzser elemzéséből készített tanulmány azt mutatta meg, hogy a legnagyobb tiszteletnek örvendő vezetőket úgy írták le munkatársaik, mint becsületes, hozzáértő, előrelátó, inspiráló és hiteles személyiségek. Jól látható, hogy ezek **belső tulajdonságok**. Ezek a pozitív érzések erősíthetik a vezetők hatékonyságát, különösképpen tekintettel a jövőképek készítésére és a felhatalmazás képességére. A vezetők sikerességének további zálogai még a következő belső személyes vonások is: a lendületesség, a vezetés iránti vágy, a motiváció, a becsületesség és tisztesség, a magabiztosság, az intelligencia, a tudás és a rugalmasság. A viselkedés elméletek azt kutatták, hogy melyik vezetői stílus, melyik visszatérő vezetői magatartásminta a vált be a legjobban a gyakorlatban. Ugyanis amennyiben a kutatók megtalálták volna ezt a leginkább megfelelő vezetői stílust, akkor a cél az lett volna, hogy a vezetőket – képzéssel – felvértezzék azokkal a képességekkel és azzal tudással, amely sikeres menedzserré teszi őket.

6.3. szemelvény

A DuPont egykori egyik első női felsővezetője, amikor átvette a cégnél az emberi erőforrás részleg irányítását, azt a feladatot kapta, hogy a vállalatot családbaráttá alakítsa. Ezek alapján olyan vállalati programokat támogatott és vezetett, amely segített a munkatársaknak megteremteni az egyensúlyt a vállalati és a családi elfoglaltságok között. Ilyen

intézkedések voltak a munkamegosztás és „flexibilis ütemezés”, a napközi program és az idősgondozás bevezetése. Az alkalmazottak megnyerése érdekében (körültekintően szervezett) értekezletet tartott, amelyeken megbeszélték a dolgozókkal a programokat, és megnyerte a tetszésüket és a támogatásukat. Mivel tudta, hogy csak a felsővezetés bevonásával és támogatásával érhet el sikereket, előre megtervezett, adatokkal teli prezentációkat tartott nekik, gyakran felkereste őket, hogy felmérje az igényeiket és azokat az intézkedések között foganatosítani tudja. Ezenkívül felállította a „munka-élet” bizottságokat, hogy a munkavállalói javaslatokat előtérbe helyezze és megbizonyosodott róla, hogy a vezérigazgató rendszeresen kinyilvánítja elkötelezettségét a programok mellett.

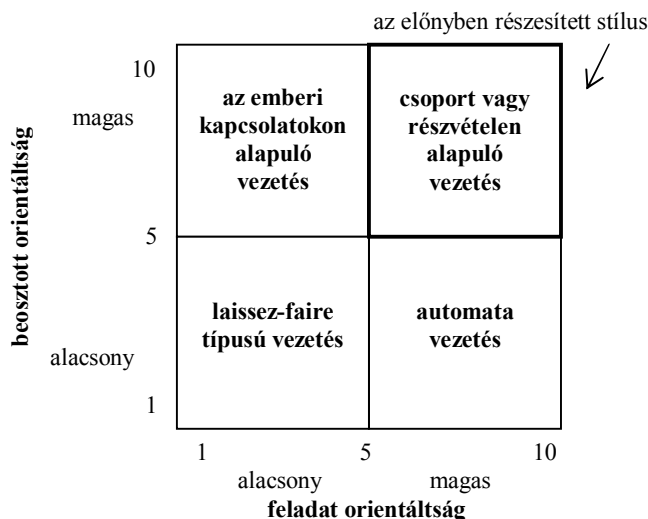
A legtöbb hagyományos leadership kutatás arra összpontosított, hogy meghatározza, melyik vezetői stílus tekinthető feladat-orientáltnak és melyik beosztott-centrikusnak. A két típus közötti különbségek tisztán láthatóak:

*Azok a vezetők, akik **feladat-orientáltak**, pontosan definiálják a feladatokat, kiosztják a felelősségeket, világos munka standardokat állítanak fel, ösztönzik a munkavégzést, és ellenőrzik a teljesítményeket.*

*Ezzel szemben a **beosztott-centrikus** vezetők elsősorban az emberi kapcsolatokra koncentrálnak. Barátságosan közelednek beosztottaik felé, támogatják őket, fejlesztik velük a kapcsolatukat, tisztelik az érzéseiket és fogékonyak a problémáikra, valamint bizalmi légkört teremtenek.*

Először úgy képzelték el a kutatók, hogy a fent említett két vezetői stílus egymást kizáró magatartásformákat takar. A kezdeti kutatások azt sugallták, hogy azok az alkalmazottak elégedettebbek és mutatnak jobb teljesítményt, akiknek főnöke a beosztott-centrikus vezetési módszerek követője. Azonban a későbbi vizsgálatok alapján elmondható, hogy mivel az egyik felfogás alkalmazása nem zárja ki a másik jelenlétét, ezért azok a vezetők és vállalatok tudnak igazán sikeresek lenni, ahol a beosztott-centrikus és a feladat-orientált vezetői stílusok megfelelő kombinációját alkalmazzák. A 6.2. ábra az egyes vezetői magatartásmintákat mutatja be annak megfelelően, hogy azok mennyire beosztott-, illetve mennyire feladat-centrikusak. Jól látható, hogy a csapat és a részvételen alapuló vezetés az, amely mindkét skálán magas értékekkel rendelkezik. Ebben az esetben a vezető megosztja a döntési kompetenciákat az alkalmazottakkal, bátorítja a részvételt, és támogatja a csoportmunkát a feladatok megvalósítása érdekében.

6.2. ábra A vezetői viselkedést vizsgáló kutatások eredményei



Forrás: Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Harlow: Pearson, 420 p.

6.2.2. A kontingencia–modellek

A **kontingencia-modellek** nem egy „legjobb megoldást” keresnek, hanem azt vallják, hogy *különböző helyzetekben más és más vezetői magatartás lehet célravezető.*

A szituáció, azaz a környezet által teremtett feltételek azok, amelyekhez alkalmazkodva kell megtalálni a megfelelő leadership módszert.

- Kiterjedt kutatásai alapján **Fred Fiedler** azt a következtetést vonta le, hogy egyik stílus sem lehet hatékony minden esetben, ugyanakkor minden stílus megfelelő lehet egy adott helyzetben.

Elméletében mind a feladat-, mind a beosztott-centrikus felfogásnak létjogosultsága van.

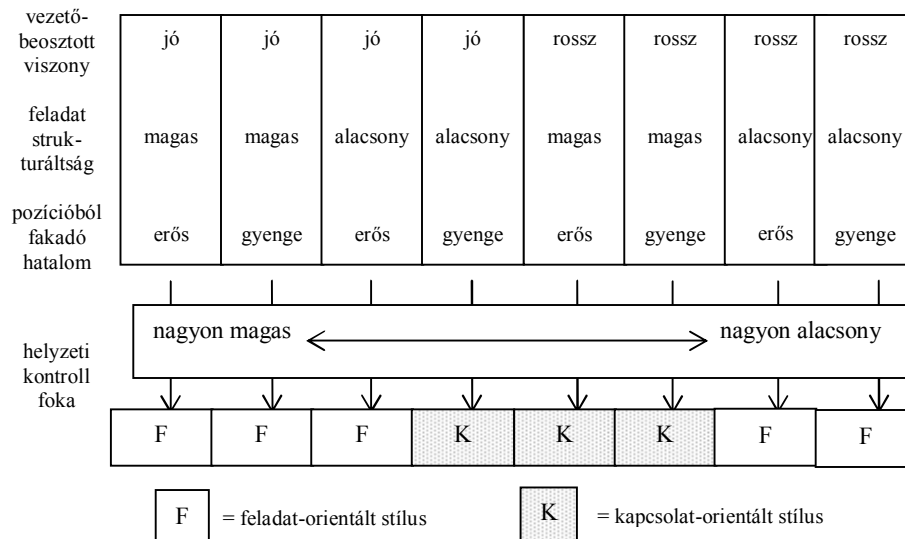
Úgy gondolta, hogy *a vezetői stílus a személyiség része és éppen ezért viszonylag állandó és nehezen változtatható.*

Fiedler azt javasolja a vezetőknek, hogy *meglévő vezetői jellemzőiket rendeljék azokhoz a helyzetekhez, amelyekhez a legjobban illenek.*

Ahhoz hogy az adott helyzetet megfelelően megismerhessük, **előbb három kontingencia-változót** kell megismernünk:

- Az első a *vezető-beosztott viszony minősége*, amely a vezető csoport általi támogatottságát írja le, és lehet *jó vagy rossz*.
- A második a *feladat strukturáltságának foka*, amely a feladatok céljainak, a folyamatoknak, az irányelveknek a meghatározottságát méri, és lehet *alacsony vagy magas*.
- A harmadik pedig a *vezető pozícióból fakadó hatalom foka*, amely azt mutatja meg, hogy a mekkora jutalmazási vagy büntetési jogosultságot ad a vezetőnek a pozíciójából származó hatalom. *Erős és gyenge* értékeket különböztetünk meg ebben az esetben.

6.3. ábra Feladat-orientált és kapcsolat-orientált vezetői stílus



Forrás: Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest

A 6.3. ábra *nyolc lehetséges helyzetet mutat* be a legkedveltebb (jó vezető-beosztott viszony, magas strukturáltsági fok és erős pozícióból származó hatalom) helyzettől, a legkevésbé kedveltig (rossz vezető-beosztott viszony, alacsony strukturáltsági fok és gyenge pozícióból származó hatalom). Az ábra és Fiedler elméletének tanulságait két állításban foglalhatnánk össze: *a vezető számára kedvező és kedvezőtlen helyzetekben a feladatközpontú vezetés a legmegfelelőbb választás; a köztes esetekben, amikor a mérsékelt kontroll a jellemző, akkor a beosztott-centrikus vezetők lesznek sikeresebbek.*

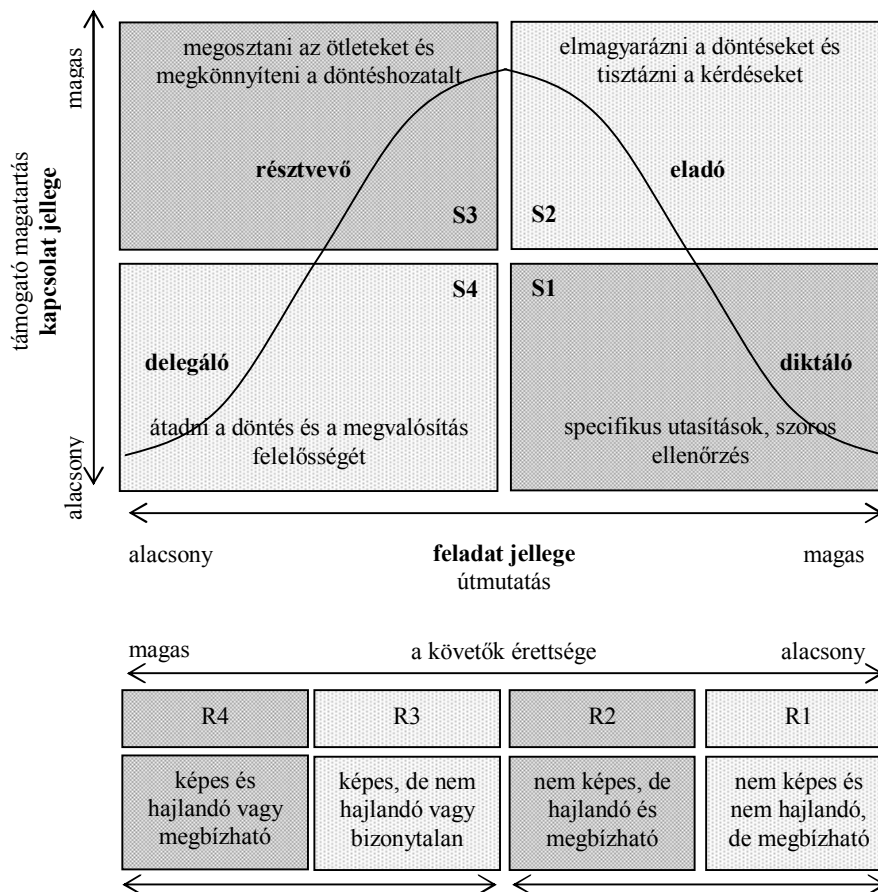
- **Hersey és Blanchard** vezetési elmélete szerint *a sikeres vezetők, a követők, azaz az alkalmazottak személyiségének érettségétől teszik függővé vezetői módszereiket. Az érettség* itt azt jelenti, hogy *az alkalmazottak mennyire hajlandók és képesek elvégezni a kitűzött feladatokat és, hogy mennyire megbízhatóak.* Ahogyan azt a 6.4. ábra mutatja, a következő **négy lehetséges vezetési magatartás** alakulhat ki a feladat- és a kapcsolat-orientáltság lehetséges kombinációból:

- *delegáló*: ebben az esetben a vezető sem nem irányít, sem nem támogat, a csoportra bízva a feladathoz kapcsolódó felelőségek elosztását és vállalását is – alacsony feladat és kapcsolat-orientáltság;
- *résztevő*: a hangsúly az ötletek megosztásán és a feladattal kapcsolatos irányelvek részvételen alapuló döntéssel való meghozatalán van – alacsony feladat és magas kapcsolatorientáltság;
- *eladó*: a vezető támogató magatartása mellett meggyőző módon elmagyarázza a feladattal kapcsolatos utasításokat – magas feladat- és kapcsolatorientáltság;
- *diktáló*: specifikus utasítások kiosztása után erős felügyelet jellemzi – magas feladat- alacsony kapcsolatorientáltság.

A modell alkalmazásakor ismét *figyelemmel kell lenni a feltételekre, vagyis az adott szituációra.* A delegáló stílusú vezetés például akkor hozhatja a legnagyobb eredményt, amikor a követők érettsége magas, azaz nagy a hajlandóságuk a munkavégzésre és megbízhatóak, míg a diktáló magatartás akkor lehet megfelelő, ha az alkalmazottak érettsége alacsony. A köztes helyzetekben nyújthat alternatívát a részttevő és az eladó típus, amelyek alkalmasak lehetnek az érettség befolyásolására vagy megváltoztatására.

Hersey és Blanchard továbbá hitt abban, hogy *a vezetői stílusnak alkalmazkodnia kell a követők változó szintű érettségéhez, mert azok is időről-időre módosulnak.* A modell azt is állítja, hogy alacsony érettség esetén, ha a megfelelő vezetői megközelítést alkalmazzuk, akkor az alkalmazottak idővel „beérnek”: adottságaik fejlődnek, megbízhatóbbak lesznek, és nagyobb szívesebben fogják végezni a munkájukat. Nem csak ez a pozitív eredmény, hanem az is, hogy ezek után a vezetőnek kevésbé kell parancsolónak lennie.

6.4. ábra Hersey és Blanchard modellje



Forrás: Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK, Budapest

- A harmadik kontingencia-elmélet a **Robert House** által kifejlesztett „út-cél” **elmélet**, amelynek értelmében *a hatékony vezető világossá teszi azokat az utakat, amelyeken keresztül a követők mind személyes, mind a munkájukkal kapcsolatos feladatokat és célkitűzéseket el tudják érni*. A helyes út kijelölésén túl, segít is végigmenni ezeken az ösvényeken, eltávolítja az akadályokat, amelyek menet közben felmerülnek, és megfelelő jutalmazással díjazza a feladat elvégzését. Ebben a felfogásban House **négy lehetséges vezetési stílust** ajánl:

- **útmutató vezetés:** a vezető bemutatja az alkalmazottnak a várható eseményeket, utasításokat ad, hogy mit és hogyan tegyenek, ütemezi az elvégzendő munkákat, felállítja a teljesítmény-kritériumokat, és

egyértelműen tisztázza a vezető szerepét a csoportban;

- *támogató vezetés*: a munka kellemesebbé tétele a fontos. A vezető a beosztottakat egyenlőknek kezeli, barátságos és megközelíthető, és elkötelezettség mutatkozik az alkalmazottak jólétével kapcsolatban;
- *teljesítmény-orientált vezetés*: ebben az esetben a vezető kihívásokkal teli célokat tűz ki, a legmagasabb teljesítményt várja el, a hangsúlyt a teljesítmény folyamatos javulására helyezi, elkötelezett a magas standardok iránt;
- *részvételen alapuló vezetés*: a vezető bevonja az alkalmazottakat a döntéshozatalba, kikéri a véleményüket, javaslatokat kér tőlük, és a fel is használja döntéshozatalkor a beosztottaktól megszerzett információkat;

Az „út-cél” leadership elméletek azt javasolják a vezetőknek, hogy mindig azt a vezetési stílust használják, amely a leginkább megfelel az adott körülményeknek. Ez azt jelenti, hogy *a vezető értékekkel egészíti ki a helyzet gyengeségeit, vagy a hiányzó elemeket a vezetési stílus erősségeivel pótolja*. A jó „út-cél” vezetéshez szükséges lehetőségek között mindenképpen figyelembe kell venni a munkahelyi környezetet (a feladatokat, a hatalmat, a csoportot) és a beosztottak személyiségjegyeit (például a képességeket és a tapasztalatokat). Abban az esetben például, ha a munka és a jutalmazások felosztása nem átlátható, a hatékony vezető az útmutató vezetés eszközéhez nyúl, hogy tisztázza a feladatokat és a javadalmazást. Amennyiben az alkalmazottak nem túl magabiztosak, a vezetőnek a legcélszerűbb a támogató vezetési stílust alkalmazni, és így segíteni a dolgozókat saját képességeik és értékeik felfedezésében és a feladatok elvégzésében. Azoknál a cégeknél, ahol alacsonyak a teljesítmény-ösztönzők, a **részvételen alapuló vezetés** adhatja a legnagyobb segítséget azáltal, hogy azonosítja az egyéni szükségleteket és a megfelelő jutalmazásokat. Ahol pedig a feladatok nem nyújtanak megfelelő kihívásokat, nyilvánvalóan a teljesítmény-orientált vezetői magatartás kínálja a legmegfelelőbb alternatívát, mivel ebben az esetben fognak növekedni a teljesítmény-aspirációk.

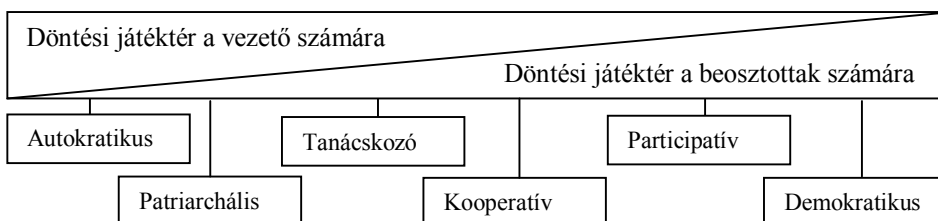
Az „út-cél” elmélettel foglalkozó kutatók definiálták az ún. **leadership helyettesítőket**. Ezek olyan munkahelyi helyzeteket és a hozzájuk kapcsolódó embereket értjük, akik *csökkentik a vezető személyes részvételének szükségességét*. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy „külső”, kívülről érkező vezető szerepe elveszti a jelentőségét, mert a vezető nem tudja elhatárolni magát a helyzettől és annak értelmezésétől. Lehetséges leadership helyettesítők lehetnek *az alkalmazottak jellemzői*, úgy mint a képesség, a tapasztalat és az önállóság, a feladat jellemzői (amin a rutint és a visszacsatolás egyszerűségét érthetjük), és *a szervezet jellemzői*, aminek a tervek világosságát, a szabályok

formalizáltságát és a folyamatokat tekintjük.

- **Tannenbaum – Schmidt modellje** a vezetési stílusokról abból indul ki, hogy a vezető és beosztottai megosztják a döntési játékeret egymás között. Ennek mértéke alapján Tannenbaum és Schmidt hét különböző vezetési stílust különített el. A modell logikája, hogy a teljes körű vezetői döntéshozástól (autokratikus stílus) több fokozat választja el a stílusokat a másik végtől, a beosztottak teljes bevonásáig (demokratikus stílus). A döntési játéktér a következő stílusok mentén osztható fel (Gaál – Szabó, 2007):

- Autokratikus stílus: egyedül a vezető dönt, övé a teljes játéktér a beosztottak nem jutnak döntési szerephez.
- Patriarchális: az autokratikus vezetői stílus kulturáltabb változata, amikor a vezető megkérdezi a beosztottakat, mielőtt dönt és utasít.
- Tanácskozó: a vezető szeretné elfogadtatni a döntéseit beosztottaival, amely egyeztetést, kommunikációt igényel.
- Kooperatív: a vezető tájékoztatja beosztottait a döntési helyzetről, majd kikéri véleményüket, és ezek figyelembe vételével hozza meg döntését.
- Partecipatív: a beosztottak informálásán, bevonásán túl a vezető felkéri őket, hogy dolgozzanak ki megoldási javaslatokat, döntési alternatívákat, amelyekből választhat.
- Demokratikus I.: ebben az esetben a vezető és a beosztottak által együttesen alkotott csoport hozza meg a döntést. A vezető szerepe itt informáló, tájékoztató, ezenkívül megszabja a játéktér korlátait (határidő, költségkeret stb.).
- Demokratikus II.: a döntést a csoport hozza meg, a vezetőnek koordináló funkciója van.

6.5. ábra Tannenbaum – Schmidt modellje a vezetési stílusokról



Forrás: Gaál Zoltán – Szabó Lajos (2007): A menedzsment alapjai. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 71. p.

- **Coaching stílusú vezetés** a fenti modellből kiindulva az autokratikus és demokratikus stílus között helyezkedik el. A coaching (ejtsd: kócsing) stílus képviseli a harmadik pólust, ami a fentiek előnyeit ötvözi.

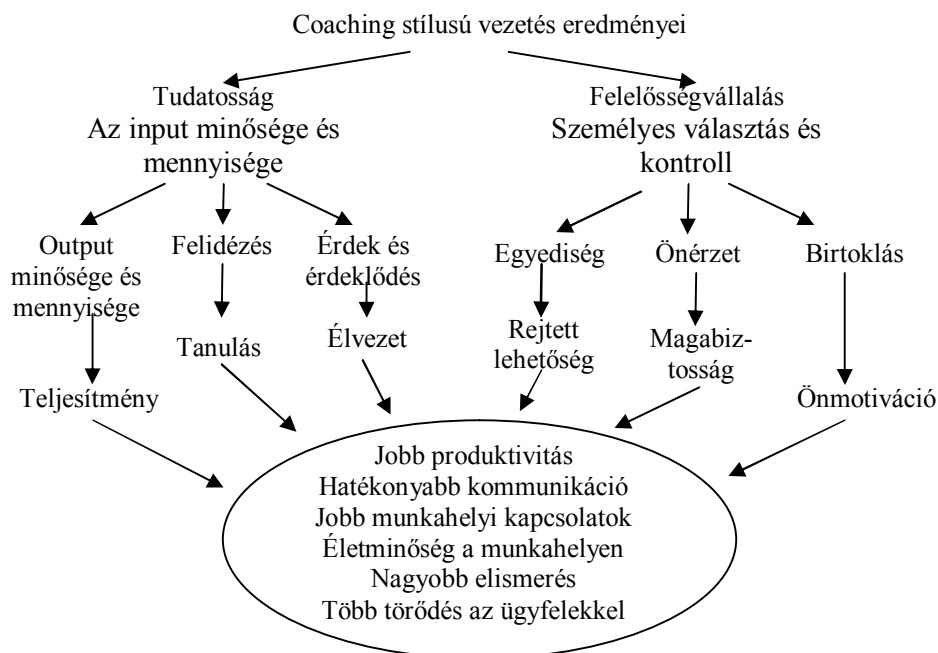
A lényege, hogy a vezető

- jövőorientáltan, támogató – és nem fenyegető – beszélgetések során,
- megfelelő kérdéstechnikával megszerzi a beosztottak tudatosságát,
- megoldáskeresésre ösztönzi őket,
- és eléri, hogy nagyobb mértékben vállaljanak felelősséget munkájuk iránt
- a teljesítmény fokozása érdekében.

A coaching ötvözi a pszichológia, tréning, terápia, szupervízió, mentoring és egyéb segítő-fejlesztő módszerek eszköztárait, ám mindezt egyedi fókusszal teszi. A coaching egy olyan segítő eljárás, amelyben a coach (segítő) egyfajta pszichológiai edző szerepét betöltve arra inspirálja a coachee-t (a folyamat alanyát, jelen esetben a beosztottat), hogy

- elsősorban a jövőbe tekintsen, a megoldásokat keresse, és ne a korábbi problémákon rágódjon,
- tudatosítsa benne, hogy a teljesítmény egyenlő a lehetőségek és az akadályok különbségével,
- a saját problémájához csakis ő tudja megtalálni legmegfelelőbb megoldást, és hogy túlszárnyalja vezetője és saját várakozásait is a teljesítmény tekintetében. (Whitmore, 2008; Neale et al., 2009; Vogelauer, 2002)

6.6. ábra Coaching stílusú vezetés fókusza



Forrás: Whitmore, J. (2008), 226. p.

A fenti ábrán megjelenő eredményesség elérése érdekében a kérdezéstechnikában népszerű és elterjedt módszer a GROW-modell (grow angolul fejlődést, gyarapodást jelent). A betűszó az alábbi témákra vonatkozó *kérdéseket* jelöli (Whitmore, 2008):

- **G (goal):** cél, vagyis a coaching beszélgetés konkrét célját kell megfogalmazni rövid és hosszabb távra.
- **R (reality):** valóság, azaz a jelen helyzetben megmutatkozó érzések gondolatok, körülmények feltárása.
- **O (options):** lehetőségek, vagyis milyen különböző megoldási utak kínálóznak az adott helyzetben.
- **W (wrap-up):** indulás, ami a konkrét cselekvési terv paramétereit határozza meg. Kinek, mikor, mit kell megtennie a jövőben a célok elérése érdekében.

6.3. Új irányzatok a leadership fejlesztésében, fejlődésében

A leadership elméletek alakulása során a szerzők vezetési *paradigmák segítségével elemzik a fejlődést*. A legjellemzőbb vezetési paradigmák: a vezetői tulajdonságelméletek, a vezető magatartását vizsgáló elméletek, a kontingenciaelméletek és az ún. „új elméletek”. Hasonlóan jellemző a leadership lényegének *ellentéteken keresztüli megragadása*: a menedzsment vagy a leadership, a feladat- vagy a kapcsolat-orientáltság, az autokratikus vagy a részvételen alapuló vezetés, a transzformációs vagy a tranzakciós vezetés.

Jelenleg a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás az eddigi számos különböző elmélet integrálására és kiterjesztésére koncentrál. A kutatások továbbra is arra a kérdésre keresik a választ, hogy mi a sikeres vezetés titka. Tanácsadók és kutatók körében egyre elterjedtebbek azok a nézetek miszerint *az amerikai vállalatok túlmenedzselték és alulvezetettek*. Mindinkább tért nyer az a nézet is, miszerint *a folyamatokat kell menedzselni, az embereket pedig vezetni kell*. Ezek azok a kérdések, amelyek napjainkban a kutatókat foglalkoztatják, tehát ezekben az irányokban folynak a vizsgálatok; a kérdés pedig az, hogy hová jutunk innen.

Az 1980-as években megjelent **új leadership paradigma** elméletei a következők:

- karizmatikus leadership;
- transzformációs–tranzakciós leadership elmélet;
- kognitív tudományok segítségével végzett leadership kutatások.

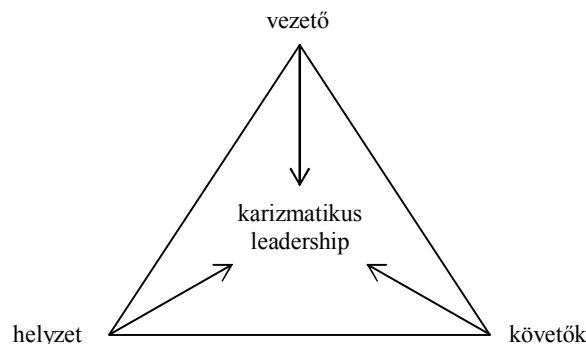
A korábbi elméletekkel ellentétben az új leadership paradigma távolabb helyezkedik a racionális megközelítésmódtól, és mindinkább az érzelmi

tényezőket emelik ki. Ugyanakkor egy fejlettebb elméleti módszertani háttérrel tapasztalunk, amely elősegíti a kutatásokat és az elemzéseket. Mivel felhasználja a kognitív tudomány eszköztárát, ezáltal elősegíti a további elméletek megjelenését és a megfigyelések kiegészítését. Ennek következményeképpen maga az elmélet letisztul, és pontosabb képet ad a leadershipről.

- A **karizmatikus leadership** elméletének megjelenése Weber idejére tehető, aki annak társadalmi szempontjait elemezte. Erre az elméletre építve jelent meg aztán az a négyes tagolás, amely a karizmát **öt tényező segítségével határozza meg**:

- különleges képességekkel rendelkező személy;
- reménytelen –megoldásra váró– helyzet;
- jövőkép, amely a megoldást tartogatja;
- követők, akik nélkül nincsen leader;
- a jövőkép hitele és a képességek alkalmazásának sikere.

6.7. ábra Karizmatikus leadership a tényezők háromszögében



Forrás: saját szerkesztés

A karizmatikus leadership a **három szociális motiváció** megfelelő kombinációja mellett jöhet létre: *magas hatalmi és alacsony kapcsolat-szükséglet, valamint a teljesítmény elérésének magas szükséglete*. Kedveznek a megjelenésének továbbá az olyan helyzetek, amelyek a követők számára kihívást vagy bizonytalanságot jelentenek; ahol a cél és annak elérése nem egyértelmű; vagy értékteremtésre adódik lehetőség. *A követők viselkedése visszahat a folyamatra*: ha bizalmat ébreszt bennük a helyzet, akkor magasabb teljesítményt érnek el, és nagyobb erőfeszítés kifejtésére hajlandóak, tehát követik a vezetőt.

A **karizmatikus leadership** a következő fázisokra tagolható:

- 1) *azonosulás*: a vezető változtatni akar a fennálló helyzeten, amelyhez jó kommunikációs készségét használja fel – hangsúlyozza a közös értékeket és a jövőképet;
- 2) a *beosztottak aktivitásának növelése*: a vezető megpróbálja elérni, hogy a követői ne passzívan álljanak a változáshoz, hanem növekedjen az elkötelezettségük, és azonosulni tudjanak a felfestett jövőképpel;
- 3) *elköteleződés*: személyes áldozatok és kockázatvállalás által a vezető megerősíti a követők elköteleződését, eléri, hogy saját céljaik és érdekeik helyett azonosuljanak a jövőképpel; a kialakuló kis csoport erősen motivált a változás végrehajtására, amely motiváltságnak a foka sokkal magasabb, mint tranzakcionális eszközökkel elérhető lett volna; attól függően, hogy a változások beleillenek-e a korábbi hatalmi struktúrába lesz elfogadás vagy ellenállás várható – a vezetőnek el kell döntenie azt is, hogy megosztja a hatalmat vagy másokat is bevon;
- 4) *csalódás*: amennyiben a beálló változás nem változtatta meg a hatalmi struktúrákat, akkor a megvalósulása lassan rutinná válik; ez azonban csalódással jár, hiszen nem várható a változástól a folyamatos magas státusz és különlegesség érzése;
- 5) *elszemélytelenedés*: tranzakciók helyett a vezetők más megerősítési módokat használnak, amelynek következtében megjelennek a bürokratizálódás jegyei – elengedhetetlen, hogy az alkalmazottak aktivitása csökkenjen, és személytelen jelleget öltsenek a társas viszonyok;
- 6) *elidegenedés*: az elkötelezettség csökkenésével, amelyet a rutinfeladatok megjelenése jelent, néhány követő számára úgy értelmezhető, mintha az eredeti jövőkép már nem valósulna meg, ettől véglegesen eltértek volna – kétkedésük pedig elidegenedéshez vezet.

De miben tér el a karizmatikus vezető a többi vezetőtől?

A karizmatikus vezetés egy attribúciós folyamat, amely a tulajdonságok, a cselekvések, az észlelések és a helyzet jellemzőinek egymásra hatásával áll elő.

- 1) stratégiai jelentőségű jövőkép megfogalmazása és megjelenítése;
- 2) érzékenység a környezet iránt;
- 3) szokatlan magatartás, amely nagyban eltér az addig tapasztalttól;
- 4) hajlandóság a személyes kockázat vállalására;
- 5) a követők szükségletei iránt való érzékenység.

Az elmélet kritikájaként leggyakrabban azt említik meg, hogy maga a *karizma*

fogalma nem kellőképpen tisztázott: a szerzők többféle értelemben és árnyalattal használják, ami nehezíti a megértést és az egységes kép kialakítását. Az értelmezésekben különböző fontossággal jelennek meg a vezető személyiségjegyei és a követők hozzáállása. A *befolyásolási mechanizmusok* előfeltételezettek, *nem kellőképpen tisztázottak*: elvárják az azonosulást, de nem tárgyalják a különböző mechanizmusok egymáshoz való viszonyát. *A folyamatokat két személy viszonyaként elemzik*, nem emelve azt át a csoport szintjére. *Átmenetinek tekintik a karizmát*, de nem indokolják, hogyan és miért tűnik el. Kevésbé elemzett továbbá *a szervezet eredményességének vagy hatékonyságának a karizmatikus vezetéssel való összefüggése*, azaz a meglévő vizsgálatok nem kielégítőek ebben a tárgykörben.

Transzformációs vezetés

Szupervezetők korában élünk, akik vízióikon és erős személyiségükön keresztül igazán ösztönzően hatnak másokra. Vezetői erőfeszítéseik nem csak abban, testesülnek meg, hogy követőik megfelelnek a teljesítmény kritériumoknak, hanem hogy újra és újra túl is teljesítik azokat. Ezek a **karizmatikus vezetők**, *fejlesztik a kitűnő eredményeket generáló, speciális vezető-beosztott kapcsolataikat és egészen különleges módokon képesek másokat inspirálni*. A karizmatikus vezetők jelenléte a követőkben tükröződik vissza, akik rajonganak főnökükért és főnökük ötleteiért, elkötelezettek és hűek maradnak, és keresik a magasabb teljesítmény elérésének lehetőségeit.

- A **transzformációs vezetés** fogalmát gyakran használják, hogy olyasvalakit írjanak le, aki *a karizmáját és az ahhoz kapcsolódó kvalitásait arra használja fel, hogy fokozza a várakozásokat és megváltoztassa az embereket és a szervezeti rendszereket egy új és magasabb teljesítményt nyújtó hálózat elérésére*.

Ez különbözik a **tranzakciós vezetéstől**, hiszen ott *a vezető szabályozza a feladatokat, a jutalmakat és a struktúrákat hogy segítse a követőket kielégíteni saját szükségleteiket, miközben megvalósítják a vállalati célokat*.

Napjaink turbulens környezetében ezek a tranzakciós vezetők csak részben tudják teljesíteni a vállalat által támasztott elvárásokat. A vezetőknek a fentiekén kívül lenyűgöző személyiségükkel és inspiráló módon kell vezetniük alkalmazottaikat. A transzformációs vezetők a jövőképek erős auráját teremtik meg, amit egy olyan – szinte ragadós rajonsággal töltenek meg –, ahol folyamatosan nő a követők bizalma, aspirációja és elkötelezettsége. Ezek a

vezetők mintegy felrázzák a szervezetet, ahol ezek után a beosztottak sokkal elégedettebbek a munkájukkal, inkább hajlandóak szokatlanul nagy erőfeszítéseket kifejteni, hogy sikereket érjenek el.

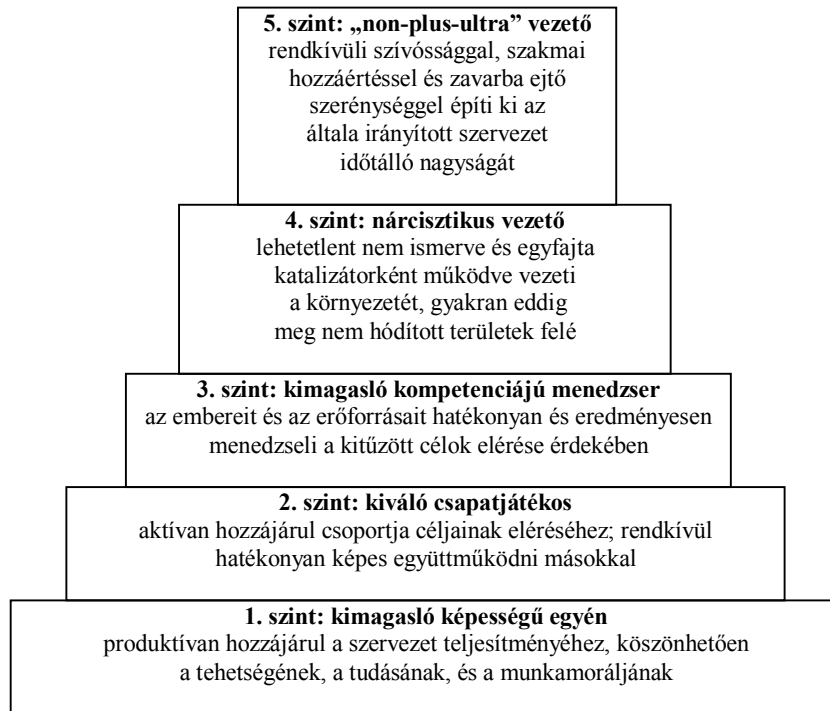
A *transzformációs vezetőket általában a következő tulajdonságok jellemzik:*

- *vízió:* ötleteikkel, tisztán és világosan érthető megérzéseikkel irányítanak, és ezeket megfelelően kommunikálják is mások felé, valamint táplálják a feladat elvégzésével kapcsolatos izgalmakat;
- *karizma:* felébreszti mások lelkesedését, hitét, elkötelezettségét, büszkeségét, hisz bennük vonatkoztatási hatalmán keresztül – az érzelmekre alapoz;
- *jelképrendszer, szimbólumok:* azonosítják, kiemelik és megfelelően jutalmaznak a „hősöket”, azokat akik kiemelkedően teljesítenek. Spontán és tervezett ünnepeken ismerik el a kiválóságokat és teljesítményüket;
- *felhatalmazás:* segítik a munkatársakat a fejlődésben, elhárítják a teljesítmény útjában kerülő akadályokat, megosztják a felelőségeket és a valójában kihívást jelentő feladatokat delegálják;
- *szellemi ösztönzés:* másokban is kialakítják a tudatosságot a problémákkal kapcsolatban, inspirálják a munkatársak képzelőerejét és fantáziáját, hogy kimagasló megoldásokat és minőséget érjenek el;
- *tisztetség:* becsületes és hitelt érdemlő személyiségek, következetesen használják a büntetés eszközeit, és kötelezettségvállalásaikat mindig teljesítik.

A transzformációs vezetők számára több lehetőség is nyitva áll, hogy a beosztottakat követőkké változtassák. Avolio és szerzőtársai (1994) alapján, ezt *négyféle magatartás segítségével érhetik el*, amely csoportosítás a **4I** néven ismert:

- 1) *idealizált befolyásolás:* a vezető viselkedése miatt beosztottai felnéznek rá, így befolyásolni képes a környezetét;
- 2) *inspiráló motiválás:* az ambíció, az energia, a pozitív hozzáállás hasonló viselkedést vált ki az alkalmazottakból is;
- 3) *intellektuális stimulálás:* a vezető eléri, hogy a beosztottak kezdeményezőbbek, kreatívak és önállóak legyenek;
- 4) *egyéni (individuális) odafigyelés:* a vezető minden beosztottra odafigyel, a köztük lévő kapcsolat pedig előnyösen hat a teljesítményre.

6.8. ábra A vezetői kiválóság hierarchiája



Forrás: saját szerkesztés

Nárcisztikus és non-plus-ultra vezetők

- A 6.8. ábra bemutatja a vezetői kiválóság hierarchiáját, amelynek a csúcsán a **nárcisztikus és a non-plus ultra** vezetők (vezetés) állnak. A **nárcisztikus vezetők tehetséges és kreatív stratégiák, akik számára nem létezik lehetetlen.** Megálmodott jövőképük, víziójuk által nem befolyásolni, azaz a meglévő keretfeltételek között formálni; hanem egyenesen alakítani kívánják a jövőt, megváltoztatva annak keretfeltételeit is. Kockázatvállaló képességük általában igen nagy, habár ennek a legritkábban vannak tudatában, hisz úgy érzik, számukra bármi lehetséges. *Személyiségük természetes karizmájának ereje által lenyűgözik környezetüket, és rendkívül sok követőt vonzanak.* A **non-plus-ultra vezetők nem ismernek lehetetlent – a tökéletességre való törekvés hajtja őket teljesen alárendelve magukat a vállalatuknak; a beosztottaik pedig csak nagy erőfeszítések árán tudnak megfelelni az elvárásaiknak.** A nárcisztikus vezetőkkel ellentétben azonban nem kedvelik a nyilvánosságot, érdemeiket hajlandók mások eredményeinek vallani – háttérbe szorítva saját meghatározó szerepüket. *Mérhetetlen ösztönzés és belső erő összpontosul bennük: mindent*

megtesznek a szervezet kiváló teljesítményéért. Mind a narcisztikus, mind a non-plus-ultra vezetők utódlásának megoldása különleges körütekintést igényel.

A non-plus-ultra vezetőhöz hasonló fogalom az ún. superleadership. Ebben az esetben a vezető úgy vezeti beosztottait, hogy közben megmutatja nekik, hogyan lehet jól irányítani. Vagyis a sikeres vezetők gondoskodnak arról, hogy követőikben is kifejlesszék a sikerhez szükséges képességeket. Bátorítják a beosztottakat, és megtanítják arra, hogy hogyan gondolkodhatnak konstruktívan.

A szolgáló vezetés (servant leadership) megközelítésében a vezetők abban látják elsődleges szerepüket, hogy segítsék követőiket abban, hogy személyes aspirációikat valóra válthassák.

- **Disszonáns és rezonáns vezetés** fogalma és jellemzői Goleman (2000) és szerzőtársai „A természetes vezető” című könyve által vált ismertté a XX-XXI. század fordulóján. *A vezetők érzelmi állapota vagy hangulata meghatározó fontosságú a szervezet sikereiben és kudarcaiban, mert a többiek visszatükrözik a viselkedésüket.* Így az érzelmekre való hatás, azok befolyásolása a vezetés alapvető és legfontosabb része: pozitív irányba kell terelnie a kollektív érzelmeket, és hártania kell a rossz hangulat visszafogó hatását. Ezért a vezetőnek nem szabad észrevétlennek maradnia, hanem irányítania kell a tagok érzelmeit: lelkesítenie kell ahhoz, hogy emelkedjen a teljesítmény, megértő támogatást kell nyújtania, mert a beosztottak empátiát is várnak.

A rezonancia a pozitív, míg a disszonancia a negatív érzelmekeltés; előbbi segíti azt, hogy mindenki tudása legjavát adja, ellentétben az utóbbival, amely aláássa az érzelmi alapokat, és csökkenő teljesítményt eredményez. Tehát a szervezet hatékonysága nagyban függ a vezető érzelmi beállítottságától, az érzeleminek kimutatásától, és a mások érzelmeinek figyelembe vételétől – ebben a szemléletben mindez érzelmek körül forog.

A hatékonyság kulcsa az **érzelmi intelligencia**, amelynek birtokában a vezető képes kapcsolatait és érzelmeit irányítani. Ennek okait az agykutatás legújabb eredményei is alátámasztják. A keringésünk zárt rendszer, amelyet nem befolyásol más emberek szervezetének keringése. De az érzelmekért felelős központ egy **nyitott rendszer**, amelyre hatnak mások érzelmei: a limbikus rendszer a külső körülmények függvényében működik. Az érzelmek „ragadósak” is: szavak nélkül is át tudjuk venni mások érzelmei. De minél nagyobb a kötődés egy csoport tagjai között, annál könnyebben terjednek a hangulatok, közősek lesznek az érzések és az érzelmek is.

Mivel a vezető a középpontban áll, rá figyelnek a legtöbben, így a hangulatai és érzelmei is a leginkább meghatározóak a csoport számára. Ha színes egyéniség, és jól képes kifejezni a hangulatait (beszéddel, mimikával, testtartással), akkor a beosztottak könnyebben tudják olvasni ezeket a jeleket, és a vezető is nagyobb erővel képes hatni a környezetére. *Bár a vezető nem mindig van jelen, viselkedése mégis jelentős mértékben befolyásolja a beosztottakat*, akik a vezető véleményét és érzelmi reakcióit tekintik mérvadónak, erre alapozzák saját hangulataikat. Ugyanakkor nem minden vezető érzelmi vezető is. Ezáltal megkülönböztetjük a kinevezés által a posztot betöltő vezetőt, akit a beosztottak nem tekintenek hitelesnek, és ezért máshoz fordulnak irányításért; és a **de facto vezetőt**, aki valójában irányítja a csoportot.

A **rezonáns vezetés** *eredményeképpen jön létre olyan munkacsoport, amelynek tagjai átveszik a vezetőjük lendületét és alkotókedvét*. A természetes vezetés egyik alapelve, hogy a **rezonancia erősíti és tartóssá teszi a vezető által gyakorolt érzelmi hatást**. Minél inkább egymásra hangolódnak a munkatársak, annál rugalmasabban kommunikálnak egymással. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők eleve rezonanciateremtők, irányításuk alatt kölcsönös bizalom és komfortérzet uralkodik.

Ezzel szemben a **disszonáns vezetés** szétzilálja a csoportot: az emberek nem képesek megtalálni egymással a megfelelő hangnemet. *A felmérések eredményei szerint a disszonáns légkör nem ritka munkahelyi jelenség*. A disszonáns vezetésnek sokféle árnyalata létezik: szélsőséges esetekben agresszív, alárendeltjeit megalázó és zsarnoki személyek lehetnek; esetleg erősen manipulatív, ravasz vezetők vagy elvtelenek, akik félrevezetik beosztottjaikat; vagy rövid távon veszik fel a disszonáns jellemzőket, amely viselkedés hatékonynak tűnhet, de lassan kitűnik, hogy hatásuk nagyon rossz légkört teremt.

6.4. Az érzelmi intelligencia és a vezetés

Az érzelmi intelligencia (EQ) mintegy két évtizede keltette fel a vezetéssel foglalkozó kutatók és a tanácsadók figyelmét. (Goleman, 2000) **Érzelmi intelligencia** alatt egyrészt értjük *mind saját, mind mások érzéseinek és érzelmeinek megértését, másrészt ezen képesség felhasználását, arra hogy másokat irányítsunk*. Napjaink kutatásai azt mutatják, hogy az érzelmi intelligenciának (EQ) fontos szerep jut a vezetői sikerekben. Kutatások alapján elmondhatjuk, hogy *az érzelmi intelligencia fontosabb sikertényező, mint a technikai tudás és a kognitív képességek*. A közepesen és a kimagaslóan teljesítő vezetők összehasonlításakor kiderült, hogy a sikerességükben

felfedezhető eltérés majdnem 90 százalékban az érzelmi intelligenciában mutatkozó különbségekkel volt magyarázható. Az EQ ezen felül fontosnak mutatkozik az előléptetések tekintetében is.

A technikai, analitikus, illetve kognitív képességek nem veszítik jelentőségüket, azaz az IQ is fontos, de a vezetői vagy felsővezetői szinteken ez már ún. **küszöbképesség**, azaz a *képességek megléte alapvető, belépő feltétel a menedzsereknél*. A magasló teljesítmények eléréséhez azonban már szükséges, hogy fejlett érzelmi intelligenciával rendelkezzen. Ebben az értelemben azonban az EQ már nem csak egy lehetőség, amelynek elsajátításáról vagy fejlesztéséről szabadon döntünk, hanem a sikeresség egyik kiváltó oka lehet. Például azok, akik nem rendelkeznek megfelelő mértékű érzelmi intelligenciával, nem fogja például felismerni a túlzott mértékű stresszre utaló jeleket, és annak a beosztottakra gyakorolt hatását. E nélkül az információ nélkül azonban nem lesz képes változtatni a helyzeten és vezetőként túl nagy teljesítményelvárásokat fog ráerőltetni a csoportra, ami által a csoporttagok ingerlékenyek, idegesek lesznek, magasabb lesz a hiányzási arány és gyenge lesz a teljesítmény.

Mivel a magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető rendelkezik azokkal az interperszonális képességekkel és azzal a megfelelő érzékenységgel, amelynek segítségével képes felismerni, ha az alkalmazottai érzelmei háborognak, teljesen másképpen fog reagálni a kialakult helyzetre. Képességei és szakértelme révén, ebben az esetben is képes lesz arra, hogy megtalálja megfelelő munkahelyi elvárások mértékét és a csökkentse a stresszt okozó feltételeket.

Fontos azonban megjegyezni, hogy *mint az intellektuális képességek, úgy az érzelmi intelligencia szintje sem adott, hanem fejleszhető*. Ehhez manapság számos tankönyv, képzés és vezetésfejlesztési tréning áll rendelkezésre. Tehát a vezetéshez nélkülözhetetlen képességek megszerzésének lehetősége nyitva áll mindazok előtt, akiknek hiányosságai vannak ezen a területen. Tudatosan és kitartóan elsajátítva és fejlesztve azokat a képességeket, amelyeket az érzelmi intelligencia **öt tényezőjének** tekintünk, mindenki fejleszheti vezetői képességeit és hatékonyságát. *Az EQ ezen tényezői természetesen szoros kapcsolatban vannak a motivációval, a kommunikációval, az interperszonális képességekkel és a csoportmunkával.*

Az érzelmi intelligencia területeit és kompetenciákat két fő csoportra osztjuk: az egyéni kompetenciák és a szociális kompetenciák. Az egyéni kompetenciák – amely az én-tudatosságból és önszabályozásból tevődik össze – határozzák meg, hogyan irányítjuk önmagunkat. A szociális kompetenciák – amelyek a társas készségekből és kapcsolatirányító képességekből állnak – társas

kapcsolataink irányításában játszanak szerepet.

Én-tudatosság *érzelmeink, erős és gyenge oldalaink, értékrendünk és motivációink megértése.* Ezért az én-tudatossággal rendelkezők realisták: a kritikus szemlélet és a reménykedés nem ölt túlzott mértéket. *Az ilyen vezetők tisztában vannak a céljaikkal, tudják, mit akarnak, és ennek szellemében cselekszenek; ezáltal képes elkerülni a belső konfliktusokat.* Munkájukat az értékrendjüknek és céljaiknak megfelelően választják, ezért gyakrabban tartják érdekesnek. Kevésbé látványos jellemzőjük az elmélyülésre való igény és képesség. A gondolkodásra szánt idő segít a rezonancia-teremtésben, és a vezetők elkerülhetik ezáltal az elhamarkodott döntéseket vagy ítéleteket. *Az én-tudatosság az érzelmi tudatosságból (az érzelmeink felismerése, azok hatásának ismerete és a döntéseinkben való józan felhasználása), a pontos önértékelésből (erős és gyenge oldalaink tárgyilagos ismerete) és az önbizalomból (értékeink és képességeink ismerete) áll.*

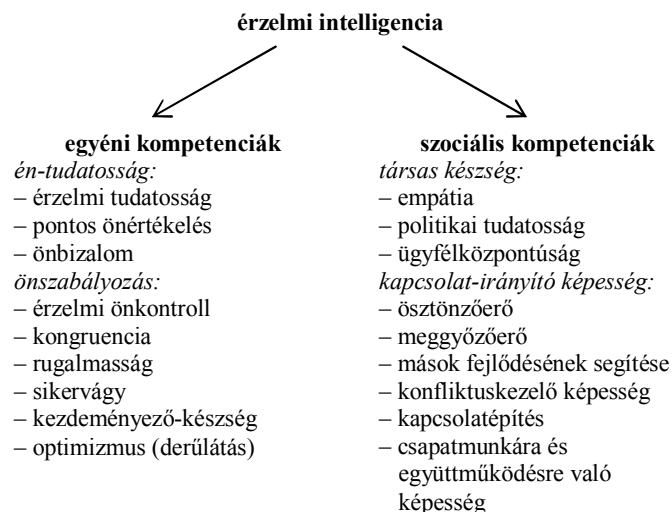
Az érzelmi intelligencia öt tényezője
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>öntudatosság:</i> a képesség, hogy megértsük a hangulatainkat, érzéseinket, ösztöneinket, és azt hogy ezek hogyan hatnak ránk és másokra; ▪ <i>megfontoltság:</i> a képesség, hogy előbb gondolkodjunk, mint cselekednénk, és hogy kontrollálni tudjuk bomlasztó, negatív érzéseinket, hangulatainkat; ▪ <i>motiváció:</i> a képesség, hogy ne csak a pénzért vagy a státuszért dolgozzunk, és hogy kitartóan, nagy erőbedobással tevékenykedjünk; ▪ <i>empátia:</i> a képesség, hogy megértsük mások érzéseit, és hogy kezelni tudjuk azokat annak megfelelően, hogy milyen érzelmi státuszban vannak; ▪ <i>szociális érzékenység:</i> a képesség, hogy kezelni tudjuk kapcsolatainkat, személyközi hálózatokat alakítsunk ki, és hogy szociális viszonyokat teremtsünk.

Az önszabályozás a vezető nagy kihívása, hiszen nem engedheti meg magának, hogy negatív érzelmei rabul ejtsék és átvegyék az irányítást. Akkor tudjuk kezelni az érzelmeinket, indítékainkat és céljainkat, ha tudatában vagyunk ezeknek. Az önszabályozás *egyfajta belső párbeszéd*, amely az érzelmi intelligencia része, és elengedhetetlen a tisztánlátás és az összpontosítás megőrzésében. Ha a vezető képes erre, akkor optimizmus árad belőle és ez a kisugárzás rezonanciát eredményez. Az önszabályozás az érzelmi kontrollból (destruktív indulataink és érzelmeink visszafogása), a kongruenciából (becsületesség, megbízhatóság, nyíltság és egyértelműség), a rugalmasságból (igazodás a változó helyzetekhez és az akadályok leküzdésének képessége), a sikervágyból (jobbteljesítményre való törekvés), kezdeményezőkézségből (kínálkozó alkalmak felismerése és megragadása) és az optimizmusból

(derülátás) tevődik össze.

A társas készség is a rezonáns vezetés feltétele, mert az empátia segítségével fogja a vezető a jeleket más emberek érzéseiről, reakcióiról, és képes a közlései révén hatást gyakorolni másokra. A magas érzelmi intelligenciájú vezetők pozitív kisugárzással rendelkeznek. Céljaikkal mások is azonosulni tudnak, mert optimizmus, összetartás, együttérzés árad belőlük, és képesek utat mutatni a jobb jövő felé. Ha a vezető átérzi a többiek hangulatát egy adott helyzetben, akkor képes annak megfelelően reagálni: azt és úgy mondani a hallgatóságnak, ahogyan arra szükség van. A társas készség az empátiából (mások érzelmeinek és szempontjainak átérése), a politikai tudatosságból (események, döntések és stratégiák szervezeti szinten való értelmezésének képessége) és a ügyfélközpontúságból (ügyfelek, megrendelők, illetve vásárlók igényeinek és szükségleteinek felismerése és teljesítése) áll.

6.9. ábra Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái



Forrás: Goleman (2000): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér, 453 p.

A **kapcsolatirányító képesség** esetében találkozhatunk a vezetés leglátványosabb eszközeivel, mert itt mások érzelmeit kell nagy hozzáértéssel kezelni. *Meggyőződésből kell cselekedni, hogy a vezető ne váljon hiteltelenné. Az ösztönző vezető lelkesedést teremt, mert világosan látja a célt és az értékrendet, és azt is tudja, mi sarkallja az embereket jobb teljesítményre. Minél összetettebbek és megosztottak a vezetői teendők, annál nagyobb szerephez jut a kapcsolatok irányításának képessége.* A kapcsolat-irányító képesség

ösztönzőerőből (másokat motiváló, magával ragadó, eléjük vonzó célokat kitűző vezetésmód), a meggyőzőerőből (szempontjaink, céljaink elfogadtatása másokkal, nagyfokú rábeszélőkészség), mások fejlődésének segítségével (mások képességeinek kibontakoztatása), a konfliktuskezelő képességből (ellentétek, visszás helyzetek tűrése, feloldása), a kapcsolatépítésből (kapcsolatok széles körének kiépítése és ápolása), a csapatmunkára és együttműködésre való képességből (munkacsoport kialakítása, együttműködés fenntartása) tevődik össze.

A vezetők akkor látják érzelmi intelligenciájuk hasznát, ha jól irányítják kapcsolataikat. Eredményhez azonban az vezet, ha a sokféle képesség összhangja kialakul, és a különféle vezetői stílusok kiegészítik egymást.

6.5. A vezetésben megmutatkozó nemi sajátosságok

Az a kérdés, hogy a vezető neme befolyásolja-e, és ha igen, akkor milyen irányban befolyásolja a teljesítményt, már régóta foglalkoztatja a menedzsmenttudományt. A kutatások során arra az eredményre jutottak, hogy a női vezetők vezetői stílusa különbözik-e a férfiakétól. *A női vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek kommunikációra és arra, hogy beosztottaiktól ötleteket és véleményeket gyűjtsenek. A nők gyakran empatikusabbak is a férfi vezetőknél, és erőteljesebben alkalmazzák az érzelmi intelligencia (EQ) nyújtotta lehetőségeket, ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a női vezetők általában gyengébbek a jövőkép kialakításában.*

Ettől függetlenül mind a férfi, mind a női vezetők lehetnek sikeresek. Azonban másképpen lesz egy női vezető sikeres, mint egy férfi, hiszen vezetési stílusuk várhatóan különbözni fog. Jellemzően: *a női vezetők sokkal inkább alkalmaznak részvételen alapuló, demokratikus szervezetet és vezetői stílust, tiszteletet mutatnak mások iránt, törődnek alkalmazottaikkal és megosztják hatalmukat és az információkat a beosztottakkal.* Ezt a vezetési stílust gyakran **interaktív vezetésnek** is hívják, amely *a konszenzus-keresésen, az emberi kapcsolatok kommunikáción keresztüli ápolásán és a részvételen alapul.* Észrevehetőek hasonlóságok a már korábban tárgyalt **transzformációs vezetéssel** is. A férfiak ezzel ellentétben inkább a **tranzakciós vezetési elveket** részesítik előnyben, sokkal inkább direkt és rámenős a viselkedésük, és a szokásos, tradicionális értelemben használják a parancs és kontroll szavakat.

Talán a korábbi megállapítások után, ahol azt taglaltuk, hogy napjaink szervezeteiben a hatalommegosztás, a kommunikáció, az együttműködés és a részvétel lehet a célravezető, az előző megállapítások kissé provokatívnak tűnhetnek. A nemek témától eltekintve egy pillanatra, azonban az előző rész

remekül rámutat arra a helyzetre, hogy napjaink változatos munkaerőjének és gyorsan változó környezetének kezelésére az interaktív vezetési stílus tűnik a legmegfelelőbbnek.

Eltekintve most attól a kérdéstől, hogy mi a nők vagy a férfiak jellemző viselkedése, magatartása, kijelenthetjük, hogy a jövőben nagy valószínűséggel *azok a vezetők fognak sikereket elérni, akik felhatalmazáson és pozitív kapcsolatokon keresztül vezetnek és nem azok, akiknek a kulcsszava a közömbösség és a formális hatalom.*

6.4. szemelvény

„A nők éppen annyira támaszkodhatnak adatokra, illetve makacsul ragaszkodhatnak véleményükhöz, mint a férfi vezetők, valamint ugyanolyan jól képesek megbirkózni a megpróbáltatásokkal is, de a hölgyek óriási többsége nagyobb súlyt helyez az interperszonális kapcsolatokra, és koncentráltabb figyelmet fordít az emberek érzelmeire. A legfelső szinten lévő nők általában jól érzik magukat a hatalommal és felelősséggel járó pozíciókban, de nem kísérlik meg, hogy úgy uralják az embereket és szituációkat, mint a férfi „alfák”. Noha azonos mértékben tehetségesek, ambiciózusak és üzleti alapon gondolkodóak, gyakran kitűnő együttműködésük révén emelkednek hatalmi pozíciókba, s kevésbé hajlamosak a megfélemlítés eszközeihez nyúlni, hogy elérjék, amit akarnak. A vezető állású nők valószínűbben vesznek igénybe lágyabb eszközöket, törekednek arra, hogy a parancsokat udvarias javaslatokként fogalmazzák meg.”

Forrás: Ludeman, K. – Erlandson, E. (2004): Coaching a domináns férfi vezetők számára = Harvard Business Manager 6. évf. 10. sz. 69. p.

6.6. A vezetők sikeressége a változó időkben

A vezetők sikerének kutatása közben fontos, hogy felidézzük felelősségük sarokpontjait – amelyek az ún. „**leadership horgonyok**” – és ezt, amikor valaki él egy vezetői pozíció által nyújtott lehetőséggel, minden esetben fel kell vállalnia. Az egyik horgony-pont a vezetői élet mindennapi nehézségeivel foglalkozik, amit Peter Drucker a „jó öreg” leadership szükségességének hív. A második ilyen horgonypont az etikai és szociális felelősségét boncolgatja a vezetőknek, amelyet John Gradner a vezetés „morális aspektusainak” hív.

A „jó öreg” leadership

A menedzsment-guru és tanácsadó Peter Drucker (1992) oknyomozó megközelítésben mutatta be az új munkahelyek vezetőit. Leírása azon a szemléletmódon alapul, amit „jó öreg”-nek nevez: ahol a siker alapja tisztán a vezető kemény munkája.

Vizsgáljuk meg egyik példáját, amikor is telefonos beszélgetést ír le egy lehetséges tanácsadást igénylő ügyféllel, aki jelen esetben egy nagybank emberi erőforrás részlegének helyettes vezetője. A beszélgetés valahogy így hangzott: „Arra szeretnénk kérni, hogy tarts nekünk egy szemináriumot, azzal kapcsolatban, hogy hogyan tehet szert valaki karizmára”. Drucker azt javasolta a hölgynek, hogy közölje az elnökhelyetessel, a vezetés többet jelent, mint a manapság divatos személyes képességek hangsúlyozása és a személyes tulajdonságok vegyítése a karizmával. Végezetül azonban csak annyit mondott: „a leadership nem más... mint munka”.

A továbbiakban Drucker körvonalazza *a vezetői munka lényegét három pontban.*

- 1) A hatékony vezetés alapja *a küldetés definiálása és kialakítása*. A jó vezető felállítja a célokat, a prioritásokat és a standardokat. Mindig tisztán és láthatóan tartja azokat, és folyamatosan kezeli, időről időre átértékeli azokat.
- 2) *A vezetés inkább felelősség, mint rang*. A jó vezetők okos, tehetséges emberekkel veszik körül magukat. Nem félnek fejleszteni erős és hozzáértő beosztottakat. Nem másokat okolnak azért, mert a tervek megvalósulása elmaradt a várttól.
- 3) Az igazán nagy vezetők *megértik mások tiszteletének, megbecsülésének és bizalmának a fontosságát*. Ez a tisztesség témaköre. A jó vezetők beosztottjai megbíznak főnökükben. Hisznek benne, hogy a főnök úgy is gondolta, ahogy mondta, és cselekedetei összhangban lesznek az elhangzottakkal. „vezetés hatékonysága nem az eszességen múlik” - mondja Drucker. „Elsősorban azon múlik, hogy mennyire vagyunk következetesek”.

A vezetés „morális aspektusai”

Szilárdan beágyazva a vezetés fogalmába a **tisztesség** alatt *a vezető becsületességét, szavahihetőségét értjük, és azt a következetességét értjük, amivel az értékeket a gyakorlatba helyezi*. Hatalmas felelősség hárul a vezetőkre, hiszen nekik kell meghatározni azokat az etikai normákat, amiket a beosztottak követni fognak. A vezetők ilyen irányú felelőssége fontos és a mindennapi életet, munkavégzést érinti. A morális vezetés fogalmának át kell hatnia mindennapjaikat, amely így a vezetők személyes cselekvésein és példáin keresztül fektet le magas etikai standardokat a követők számára.

A leadership elméletekkel foglalkozó tudós John Gardner aggódott amiatt, amit az üzleti életben látott: néhány fontos momentum hiányát. Véleménye szerint a

vezető morális kötelezettségeinek része, hogy életben tartsa mindenkiben a szikrát, amely minden egyes személyiség potenciálját magában hordozza, és elérje hogy megtegyék a vezetővé válás első lépéseit. *A morális vezetőknek példát kell mutatniuk, és engedniük kell, hogy mások is a legjobbat hozzák ki magukból.*

6.7. Tehetségmenedzsment

Ahogy a fejezet elején is vázoltuk, a fejezet célja a vezetők és a **vezetettek** sikeres együttműködési lehetőségeinek, módszereinek bemutatása. A jó vezetők megfelelő tudatossággal kezelik azt, amikor az alkalmazottak között néhányan kiemelkednek a többiek közül teljesítményük alapján, vagy éppen új kulcsemberekre van szükségük egy-egy pozícióban.

A tehetség fogalma iparáganként és cégmérettől függően más és más lehet. Hogy egy szervezetben kit tekintenek tehetségnek, sok más tényező mentén is változhat (pl. vállalati kultúra, tulajdonosok személye, cég stratégiája, munkakör, feladattípusok, cégprofil, ügyfélkör stb.). Például az infokommunikációs szektorban előnynek számíthat, ha egy munkavállaló rugalmasan tud alkalmazkodni az új kihívásokhoz és gyorsan tanul. A pénzügyi szektorban a precizitás és terhelhetőség számíthat kulcskompetenciának. Összességében a szervezetek által meghatározott munkaköri elvárásokat messze meghaladó emberi erőforrást lehet tehetségnek tekinteni. Fontos azonban kettébontani a fogalmat teljesítményre és potenciálra. A jó vezető ugyanis képes meglátni az alkalmazottaiban rejlő lehetőségeket is, és ezeket kiaknázni.

A tehetségmenedzsment a tehetséges munkavállalók vonzását, fejlesztését és megtartását célzó üzleti stratégiával összehangolt tevékenységek összessége. A tehetségek különleges elbánást érdemelnek, hiszen az ő elvárásaik között gyakran kihívást jelentő, felelősségteljes és kreativitást igénylő feladatok említhetők. Ha erre nem figyel a vezető, a tehetségek úgy érezhetik, hogy a „kispadra ültették” őket, és nagyobb veszélyként jelenik meg, hogy kiváló képességeikkel együtt elhagyják a szervezetet, és akár a konkurenciánál fogják azokat kamatoztatni. Ezért fontos, hogy a cég annyit tehetséget alkalmazzon, amennyinek értelmes munkát tud adni, ezzel egy időben figyelembe kell venni a tehetségek fokozott költségeit is.

A tehetségek sikeres vonzásához munkáltatói márka tudatos és célzott építésére van szükség. A munka élményét is magában foglaló márka „tehetségmágnesség” teheti a szervezetet.

A motiválásról írtunk már könyvünkben részletesen, ám a **fejlesztés** kapcsán megemlítendő, hogy a tehetségek számára szükséges biztosítani:

- A *tudás bővítését célzó módszereket* (olvasás, vezetői képzés, vezetői programok, szakmai konferenciák, osztálytermi események, e-learning, tanulmányutak, coaching, kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel)
- A *tapasztalatszerzéshez* (vezetői kompetenciák) használható technikák (kutatóközponti tapasztalatok, kapcsolattartás a vonalbeli személyzettel, szakaszolt feladatmegbízások, teljes átfutású projektek, egyéb megbízások, mentorálás, hálózatépítés (networking), ismeretlen felelősségi területek, örökölt problémák, növekvő mértékű felelősségi területek és munka, kultúraközi munka, változatos munkacsoportok, nulláról indítandó projektek).
- Az *érzelmi intelligencia* fejlesztéséhez használható technikák (szerepminták (példaképek) elsajátítása, visszacsatolás, mentorálás, hálózatépítés (networking), 360 fokos értékelés, alkalmazotti problémák kezelése, autoritás nélküli befolyásolás).

A tehetségek **megtartásában** a vezetőknek figyelnie kell arra, hogy a tehetség elégedett legyen a szervezettel, a munkával és a bánásmóddal, elkötelezett legyen a szervezet küldetése iránt, és érzelmileg is azonosuljon a cég értékeivel, kultúrájával, közösségével. A megőrzés három fontos tényezője:

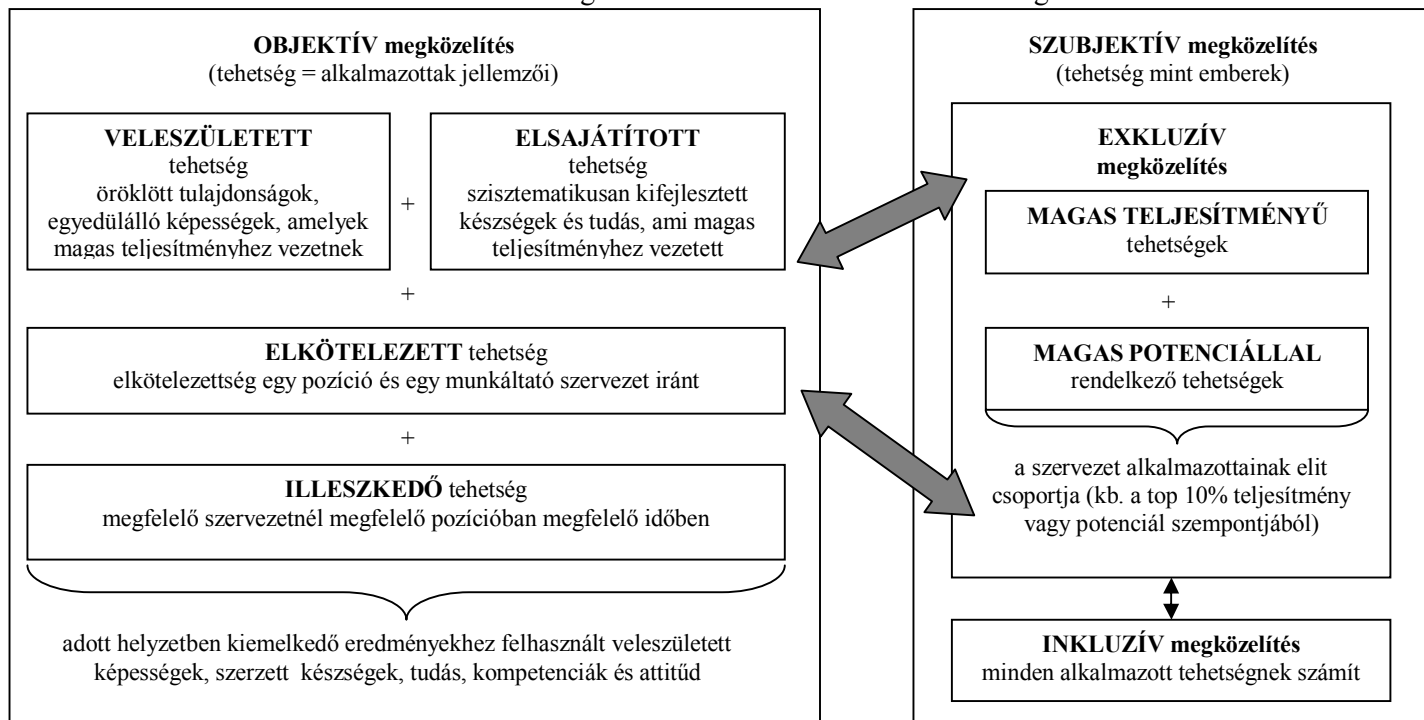
- az elkötelezettség kialakítása
- teljesítményalapú javadalmazás
- fejlődési lehetőségeket biztosító karrierút.

A tehetségmenedzsmentben néhány **stratégiai kérdést** el kell döntenie a vezetőknek:

- Objektív (kompetenciákat, személyiségjellemzőket keres) vagy szubjektív (szakemberek, „sztárok”, nagy nevek után kutat) módszert alkalmazzon?
- Exkluzív (az alkalmazottak szűk köre a tehetség) vagy inkluzív (mindenki tehetség) szemlélet érvényesüljön?
- Milyen módszert alkalmazzon az exkluzív módszer esetében? (Rangsorolás, kiválasztás, stb.)
- Hogyan kezelje azon alkalmazottak esetleges ellenállását, demotivációját, akiket nem minősítettek tehetségnek?
- A tehetséghez rendeljen pozíciót vagy a pozícióhoz keressen szakembert?

A fenti szempontok összefoglalását jelenti meg a következő ábra.

6.10. ábra A tehetség elméleti keretrendszere a munka világában



Forrás: Gallardo-Gallardo, E. – Dries, N. – González-Gruz, T. F. (2013): What is the meaning of 'talent' in the world of work? In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 295. p. alapján saját fordítás

6.5. szemelvény: Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban coaching-módszerrel – A friss diplomások kompetenciapotenciáljának maximalizálása coaching szempontokkal

A tehetséggondozás a szakmai fejlesztés mellett a személyiség fejlesztését is jelenti. Ahogyan a szervezet vezetője építi önmagát és a csapatát, úgy nő az esélye az adott szervezetnek a sikerre. Amikor egy cég vezetője azt mondja, hogy cége nem az elvárt úton jár, ennek megváltoztatására a piac hibáztatását, az alkalmazottak lecserélését, a termékfejlesztést, a jogszabályokat, a politikát... akarja eszközként felhasználni, keveset vállal magára. A szervezet spirituális tőkéjéről nemcsak „megfelekedezni” szeretnek az üzleti világban, hanem el is kívánják hallgatni. Tilos az üzletben a kreativitást, az érzéseket, a szeretetet forintosítani. Pedig jobb szívvel „racionálisnak” lenni, érteni és gondolkodó aggyal érezni – ez járul hozzá az igazi sikerhez. A cégvezetéshez és az élet egészéhez is kell a kreativitás, a pozitív életérzés és az aggyal, a szívvel és a test egészével hozott döntés. Az így hozott döntés állhat csak összhangban az áhított eredménnyel, a szervezet jövőbe lépésével. A spirituális tőke mindenkiben jelen van, de elő kell hívni. A menedzsment felelőssége, hogy ezt tudatosan vállalja, azaz a beosztottakból és a vezetők közül egyaránt kihozza a felelős alkotó tudatosságot. Ez teremti meg az „ésszerű” döntés lényegi elemének megjelenését, az intuíciót, amely minden döntésünk fontos kísérője.

A felsőoktatás jelentős változásokon megy át, a változás érinti az egyetemi szervezet egészét. Az egyetemeken nehéz időköt élnek meg. A túléléshez, a változásokat kísérő válaszokhoz a kritikusnak ítélt helyzetekhez a racionális tudás – az érzelmi- és spirituális intelligencia nélkül – nem elég ahhoz, hogy jó válaszokat kapjanak a döntéshozók. Az egészséges szervezet vezetője dönt a döntésről, hogyan látja szervezete múltját, jelenét, jövőjét! A szervezet emberekből áll, a vezető dönt arról, milyen módon épít embereire, fejleszt, képezi azokat, végzi el segítségükkel a kívánt jelenlegi pályáról való eltérést az olyan új pályára, amely nem a munkatársak kizsigerelését, lecserélését, méltóságuk megtörését jelenti, hanem a kreativitás fejlesztésével a hosszú távú gondolkodást. Először az egyes egységeket kell felépíteni a szervezeten belül, majd az azokat működővé tevő embereket. A szervezet vezetőjének dolga, hogy a beosztottjai céljait a cég céljaiba integrálja, az egységet fenntartsa. Ellenkező esetben a motiváció megszűnik, és senki nem éri el a céljait. Tapasztalataink alapján a coaching stílusú vezetésre van szükség az egyetemeken, amelynek legfontosabb eredményei a tudatosság és a felelősségvállalás. Az egyetemeket érintő megszorításokat „a válságot” nehéz menedzselni.

Az elbocsátásokat a jövedelemcsökkentéseket egyedi, csuklóból eredő döntéseket sokáig lehet bagatellizálni, csak hogy a baj a szervezet bevételeiben is megmutatkozik – amely megkérdőjelezi az adott vezetők hatékonyságát. Érdemes megvizsgálni, hogy miért nem tudják a vezetők az embereket összefogni, azok miért nem tudnak együtt dolgozni a célért?

Ha az alkalmazottak:

- nem érzik fontosnak magukat,
- nem is lesznek motiváltak,
- nem reagálnak megfelelően a változásokra,
- tudatossági szintjük csökken,
- a bennük levő krízis felel a válságból adódó helytelen válaszokért,
- amelyben nem jelennek meg számukra a cégértékek,
- nem fejlesztik spirituális tőkéjüket.

Ha a szervezetek viselkedésében az egyetemeken dolgozók tudatossági szintje romlik, az egyetem is zuhanni kezd, hiszen ez a „cég” az emberi működés végterméke. Nem a kívánt irányba változik az oktatás minősége, és elsikkadhat a tehetségmenedzselés.

Mit lehet tenni? A folyamat nem irreverzibilis, de a vezetőknek mindenképpen kényelmetlen, és tele van feszültséggel. Az új pálya igényli a fejlődést, a vezető elkötelezettségét a változás iránt, az ön- és csapatépítést. A személyiségfejlesztés, a coaching tulajdonképpen segíti megváltoztatni a szervezeti viszonyokat, a nehézségekhez való hozzáállást.

A menedzser azzal segít, hogy rámutat, felfedi a céget alkotó működés elveit és szintjeit, a beosztottnak segít abban, hogy olyan megoldást találjanak az érzékelt problémákra, amely képessé teszi őt az új, hatékonyabb együttműködési formák és tartalmak menedzselésére. Észreveszi, hogy stresszes, alacsony biztonsági szinten erős külső készlettel, önállóan működő emberekkel nem lehet hatékonyan működtetni a céget. A vezetőnek a segítségnyújtás a feladata, nem pedig a megfélemlítés. Ez önmagában véve is paradoxon.

Az élet szüntelenül új kihívásokat teremt, és ezzel folyamatosan tanít. A sikeres megoldásokhoz a paradoxonok megértésére, kreativitásra, könnyedségre, öröme, a választás lehetőségét adó szabadságra, felelősségvállalásra van szükség. A változás a norma, a stabilitás az illúzió. Az önbecsülés, a magabiztosság és teljesítmény elválaszthatatlan egymástól, ugyanilyenek kell lennie a teljesítménynek, a tanulásnak és az élvezetnek. A coaching stílusú vezetés/oktatás eredményei megjelennek az egyes tanárok munkájában, az egész szervezet működésében úgy, hogy megváltozik az input minősége és mennyisége, a személyes választás és kontroll. A változás következménye jobb produktivitás, hatékonyabb kommunikáció, élvezhetőbb munkahelyi kapcsolatok, nagyobb elismerés, jobb életminőség, és ami a legfontosabb, több és újfajta törődés a hallgatókkal. A tudást manapság gyakran a ma és a jövő értékes valutájának nevezik, az ezért küzdő és az ebbe beruházó hallgatók az egyetemi munkafolyamatban eljutnának a külső kényszertől a szabad választásig, az így bekerülő hallgatók jobb alanyai lennének a tehetséggondozásnak. A tehetséggondozás folyamatában együttesen érünk el a bennük meglévő kompetenciák maximalizálását.

Forrás: Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2014): A PTE KTK

végzettjeinek kompetencia vizsgálata regionális szempontból. In: Kuráth Gabriella – Héráné Tóth Andrea – Sipos Norbert (szerk.) (2014): PTE Diplomás Pályakövető Rendszer tanulmánykötet 2014. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 226-230. p.

Kulcsszavak

leadership	kontingencia-modell	transzformációs vezetés
vezetés	kontingencia-változó	disszonáns és rezonáns vezetés
vízió	érettség	
jutalmazás	delegáló	vezetési karizma
büntetés	magatartás	nemi sajátosságok
coaching	résztevő	vezetési jelképrendszer
felhatalmazás	magatartás	érzelmi intelligencia
felhatalmazáson alapuló vezetés	eladó vezetés	küszöbképesség
belső tulajdonságok	vezetési magatartás	empátia
coaching stílusú vezetés	diktáló vezetés	interaktív vezetés
autokratikus stílus	„út-cél” elmélet	interaktív vezetés
demokratikus stílus	útmutató vezetés	tranzakciós vezetés
feladatorientált vezetés	támogató leadership	tranzakciós vezetés
stílus	teljesítmény-orientált vezetés	leadership horgonyok
beosztott-centrikus vezetés	vezetés	inspiráció
stílus	részvételen alapuló leadership	tehetségmenedzsment
	leadership	
	karizmatikus vezetők	

Kérdések, feladatok

- 1) Az életből (személyes jó ismertség, olvasmány élmény szerinti elköteleződés) alapján írjon 500 szóból álló esszét: „A vezető, amilyen majd én szeretnék lenni” címmel.
- 2) Hogyan vezet a coach-típusú vezető? A kérdés megválaszolásához olvasson további szakirodalmat és a megszerzett ismereteit szerep játék formájában mutassa be a gyakorlati órán!
- 3) Egyetért-e azzal a közismert vélekedéssel, hogy a vezető, nem lesz, hanem születik? Vagy éppen ellenkezőleg: a szervezet élén álló személy a képzés útján vált vezetővé? Előzetes otthoni felkészülése alapján vezessen le vitát a gyakorlati órán erről a dilemmáról!
- 4) Hozzon a vezetés menedzsment funkciót feldolgozó gyakorlati órára video részletet egy karizmatikus vezetőről! A bemutató után írasson 200 szavas dolgozatot társaival a videón szereplő vezető jellemzőiről, amelyek karizmatikussá teszik (tették) őt!
- 5) Gyűjtsön információkat egy olyan kis szervezetről, ahol Y generációs fiatal(ok) vezetnek idősebb beosztottakat. A potenciálisan felmerülő vezetés problémákat (lehetőleg prezi technikával készült) prezentációval mutassa be a gyakorlati foglalkozáson!

7 A tervezés mint menedzsment funkció

A menedzsment folyamata a tervezésből, a szervezésből, a vezetésből és az ellenőrzésből áll. Jó negyed századdal a szocialista típusú tervgazdaságok letűnése után érdemes megvizsgálni, mennyiben változott a tervezési funkció elméleti és gyakorlati megítélése a vállalati menedzsmentben. Globálisan nézve, megállapítható, hogy nem sokat.

A szervezetek döntő többsége továbbra is készít terveket. Ezen belül a súlypont átkerült a stratégiai tervezés (Balaton – Tari, 2014; Nábrádi – Pupos, 2010; Varsányi, 1999) területére. Erőteljesebb módszertan támogatja a pénzügyi tervezést (Sinkovics, 2010).

A vállalati tervek makroszintű meghatározása továbbra is nagy hangsúlyt kap. A nemzetgazdaság(ok) társadalmi és politikai céljai közrejátszanak a gazdasági ágazatok és szektorok szerkezetének alakításában (Nováky szerk., 2010; Matolcsy és társai, 2009). Ebből következően a gazdálkodó szervezetek, a vállalatok tervezési szabadság foka napjainkban is korlátozott, különösen akkor, ha állami és Európai Unió támogatásokhoz, pályázati forrásokhoz, export lehetőségekhez kívánnak hozzájutni.

A nemzetközi nagyvállalatok termelési rendszere is folyamatos megújulás alatt áll. **Láthatóan nem hogy csökkenne a termelés súlya és fontossága a menedzsment feladatainak rendszerében, hanem újabb és újabb tudáselemek épülnek be a működés napi gyakorlatába.** A jegyzetben más helyesen tárgyalandó rendszerek – mint a Balanced Scorecard vagy az értéklánc – mellett speciális, direkt a tervezési funkciót támogató rendszerek alakulnak ki, mint amilyen a Beyond Budgeting (Szörös 2008). A BB-t eredetileg Svédországban dolgozta ki Bjarte Bogsues a 2000-es évek legvégén. A skandináv vállalatoknál való alkalmazását követően olyan nagy cégeknél is bevezették, mint az Unilever, a Toyota, a TetraPak. A BB súlyponti kérdései közé tartozik:

- a stratégia tervezési összekapcsolása az operatív tervezéssel;
- az előrelépések folyamatos aktualizálása;
- a tervezési feladatok ésszerű decentralizálása;
- a tervezési és ösztönzési rendszerek kapcsolatának kialakítása.

A tervezés funkciója az anyavállalatok országhatárain kívül működő leányvállalatainál a szervezeti struktúra része maradt. A tervezéssel foglalkozó közvetlen irányítói létszám ugyan csökkent, de a funkció stratégiai szintre való emelkedése jól megfigyelhető. Ezt bizonyítja a napjainkból származó, a németországi szemlélet bemutató tervezési definíció is:

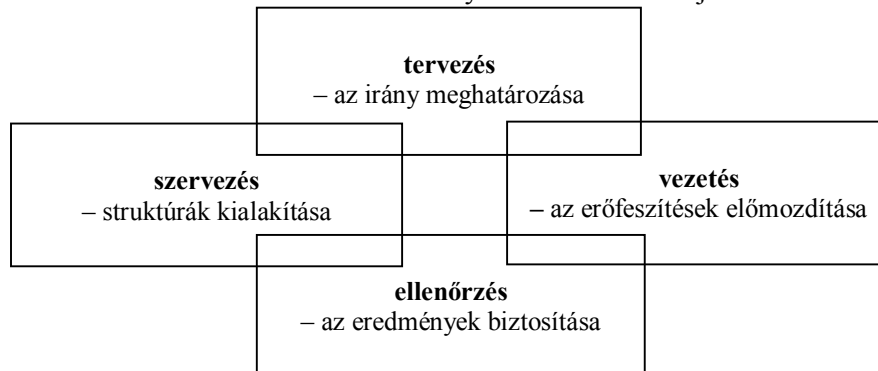
„A tervezési feladata nem az, hogy az előre nem láthatót láthatóvá tegye, ehelyett inkább az előre láthatót kell felderítenie, elképzelnie és befolyásolható kategóriákba rendeznie, amennyire alaposan csak lehet. Az ésszerű tervezési folyamat eredményeként a leginkább lehetséges célokat, az ehhez szükséges változtatások lépéseit és a váratlan esetekben alkalmazandó reagálásmintázatokat dolgozzunk ki szisztematikusan és alaposan. A tervezéssel különböző forgatókönyvek esetén alkalmazandó lehetséges magatartási formákat kell sorra vennie.” – írta Wolfgang Gerger-Vogel, a nemzetközi Controller Egyesület egykori elnöke (in: Szörös 2008. 33.o.).

Más meghatározás szerint a **tervezés** a jövőre vonatkozó célok és aspirációk valamint a jelenbeli lehetőségek közötti összhang megteremtésének feladatait foglalja magában. Az a folyamat tehát, amikor pontosan meg kell határozni az elérendő célt, és azt, hogy hogyan juthat el oda a szervezet. A jól kivitelezett tervezés biztos alapot nyújt a további menedzsment erőfeszítéseknek: a szervezésnek, amely az erőforrások elosztása és rendszerezése az alapvető feladatok teljesítéséhez; vezetésnek, amely az emberi erőforrások irányítása a feladatok legmagasabb szinten való teljesítésének érdekében; és az ellenőrzésnek, amely a feladatok teljesítésének felügyelete és a szükséges változtatások elvégzése.

Nagyon fontos megérteni a tervezés központi szerepét a menedzsment folyamatában. Napjaink kihívásokkal teli vállalati környezetében létfontosságú, hogy a vállalat mindig egy lépéssel a versenytársak előtt haladjon. Ebbe a cselekvés-központúságon kívül az is beletartozik, hogy mindig igyekezni kell jobbak és jobbak lenni abban, amivel a cég foglalkozik.

A tudatos tervezési folyamat eredményeként biztosítható a szervezet illeszkedése a folyamatosan változó gazdasági környezethez, általa képzelhető el az alkalmazkodás a versenytársak akcióihoz, a vevőpiaci szegmentum és az érdekelték igényeinek és elvárásainak változásához. A tervezés figyelemmel van továbbá a szervezet kiválóságát biztosító *kompetenciák* megőrzésének és fejlesztésének igényére, tehát szolgálja a versenyelőny kiépítését és megtartását. A tervezés során hasznosul a megszerzett információ, érvényesül a *fogyasztói orientáció*. A menedzsment folyamatának integratív vizualizációja – benne a tervezés feladatainak elhelyezkedésével – a 7.1. ábrán látható.

7.1. ábra: A menedzsment folyamatának eszenciája



Forrás: saját szerkesztés

7.1. A tervezés folyamata és előnyei

A tervezés folyamatában a célok képviselik az elérendő kimeneteleket vagy a kívánt eredményeket; a terv pedig a célok eléréséhez szükséges intézkedések meghatározását jelenti. A tervezési folyamat nem nélkülözi az időszemléletet, ennek megfelelően megkülönböztetünk rövid, közép- és hosszú távú célokat.

A szisztematikus tervezési folyamat ajánlott lépései a következők:

1. lépés – a célok meghatározása: A lehető legkonkrétabban kell megfogalmazni a kívánt eredményeket, kimeneteleket; ezáltal lehet pontosan tudni, hová akar eljutni a vállalat, mikor éri el, vagy még milyen messze van a céltól. A célokat a megfelelő ellenőrizhetőség érdekében mérhető és számszerűsíthető módon (is) szükséges kijelölni.

2. lépés – a céloktól való távolság meghatározása: Értékelni kell a jelenlegi teljesítményt a kívánatoshoz viszonyítva, hiszen így tudható meg, hogy milyen messze vannak a célok, és hogy milyen erősségek segítik, illetve milyen gyengeségek hátráltatják a vállalatot ezek elérésében. Ebben a lépésben biztosítható az, hogy a célok megfelelő módon illeszkednek a szervezet lehetőségeihez és azoktól nem túlságosan távoliak, elérhetetlenek.

3. lépés – a jövőbeli körülmények előrejelzése: Meg kell próbálni előre jelezni a jövőbeli eseményeket, amelyekhez „forgatókönyveket” szükséges készíteni, és minden forgatókönyv esetében meg kell határozni azt, hogy mi segítheti, és mi tarthatja vissza a vállalatot a célok elérésétől. Ebben a lépésben a vállalaton belüli tendenciákat, az ágazaton belüli folyamatokat, a technológiai, az általános gazdasági, a jogi és a fogyasztói trendeket egyaránt figyelembe veszik.

4. lépés – a lehetséges cselekvési alternatívák elemzése, a legjobb megoldás

kiválasztása, és a bevezetés módjának meghatározása: A célok elérését leginkább támogató cselekvési alternatívák számbavétele és értékelése zajlik, a cselekvési terv és annak követéséhez szükséges teendők kerülnek meghatározásra. Ebben a lépésben biztosítják a szervezet jelenbeli és jövőbeni állapota közötti szerves kapcsolatot, illetve ellenőrzik a tervek gyakorlati megvalósíthatóságát és konzisztenciáját. A lépést a legjobb cselekvési alternatíva bevezetéséről szóló döntés zárja.

5. lépés – a terv bevezetése és az eredmények értékelése: A kidolgozott terv alkalmazásával megkezdődik a tervhez kapcsolódó költségek és hozamok realizálódása, ezért a cselekvés minden fázisának eredményeit körültekintően elemezik. Indokolt esetben a tervet karbantartják, korrigálják.

A tervezési folyamat egy szisztematikus váz, amely egy fontos feladathoz – a teljesítmény-célok kitűzéséhez és az elérésük módjának meghatározásához – nyújt segítséget. Tervezés kívánatosan folyamatos tevékenység, a vezetők nap mint nap találkoznak tervezési feladatokkal és döntésekkel.

A tervezés előnyei

Napjaink gyorsan változó világában a szervezeteket különféle behatások is érik. A külső környezet tekintetében ide tartoznak a kormányzati szabályozások, az egyre bonyolultabb technológiák, a világgazdasági bizonytalanságok, a munka-, tőke-, és egyéb támogató erőforrásokba való beruházások költségei. A belső környezet esetében ideértjük a működési hatékonyság növelési lehetőségeinek keresését, az új struktúrákat és munkamegosztást, a munkaerőre egyre jellemzőbb sokszínűséget és az ezekhez kapcsolódó menedzseri feladatokat. Könnyen belátható, hogy a **tervezés** ilyen körülmények között **jelentős előnyöket nyújt**, és sok hasznot hoz a szervezet teljesítményét, illetve az ott dolgozók karrierjét tekintve.

Nagyobb összpontosítás és rugalmasság. A jó tervezés javítja az összpontosítást és a rugalmasságot – mindkettő fontos szerepet játszik az emberek és a szervezetek sikerében egy olyan dinamikus környezetben, ahol nagy a piaci verseny. Egy összpontosító szervezet tudja, hogy miben a legjobb, ismeri a fogyasztók szükségleteit, és tudja, hogyan szolgálhatja ki azokat a legjobban. Egy összpontosító egyén tudja, hogy mit akar elérni az életben vagy egy adott szituációban, és ezt a célt még a legnehezebb körülmények között sem téveszti szem elől. Egy rugalmas szervezet akar és képes is változni, alkalmazkodni a körülményekhez, továbbá működésének középpontjában a múlt vagy a jelen helyett a jövő áll. Egy rugalmas egyén pedig beépíti karriertervébe az új lehetőségeket.

Cselekvésorientáltság. A tervezés az emberek és a vállalatok egyik lehetősége arra, hogy a piaccal lépést tudjanak tartani, illetve a tevékenységi körükben folyamatosan fejlődhessenek. A tervezés segít elkerülni a túlzott önbizalom csapdáját, az események árjával való sodródást, valamint a pillanatnyi sikerek vagy bukások okozta megingásokat. A tervezés által mindig szemünk előtt lebeg a jövő teljesítmény-célok formájában, és folyamatosan emlékeztet minket arra, hogy a legjobb döntéseket akkor hozzák, ha nem a körülmények kényszerítik ki azokat.

Proaktivitás. A tervezés segít, hogy proaktívak, azaz kezdeményezők maradjunk, és ne váljunk reaktívvá, tehát ne csak akkor reagáljunk az egyes eseményekre, amikor azok már bekövetkeztek. Ez annak köszönhető, hogy a tervezés által eredmény-orientáltabbá (teljesítmény-központúságnak köszönhetően), elsőbbség-orientáltabbá (mert a legfontosabb feladat kap először figyelmet), versenyelőny-orientáltabbá (amelynek segítségével az erőforrások optimális kihasználása válik lehetővé), és változás-orientáltabbá (azaz a problémák és lehetőségek előrejelzése, a jobb kezelhetőség érdekében) válunk.

Javuló koordináció. A tervezés javítja a koordinációt. A szervezetek különböző egyénei, csoportjai, és alrendszerei mind más tevékenységet folytatnak ugyanabban az időpontban. Még ha követik is saját feladataikat és célkitűzéseiket, eredményeiknek összességében a vállalat egészének céljait kell szolgálniuk. A jó tervezés létrehoz a szervezetben egy olyan célhierarchiát, ahol minden egyes szint céljai cél-eszköz módjára kapcsolódnak egymáshoz. Azáltal hogy a magasabb szintű célok – mint végeredmények – közvetlenül kapcsolódnak az alacsonyabb szintű célokhoz – mint inputokhoz.

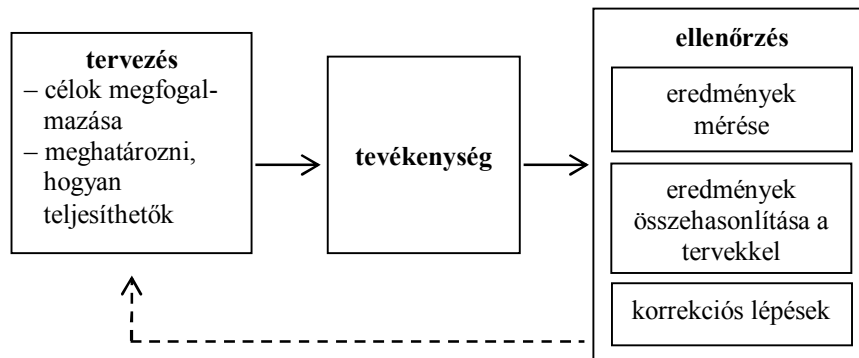
Az ellenőrzés hatékonysága. Ha a tervezés jól kivitelezett, akkor a kontroll (ellenőrzés) is hatékonyabb lesz. Az ellenőrzési folyamatot részletesebben egy későbbi fejezetben tárgyaljuk majd, kitérve a teljesítmény eredményeinek mérésére, és a szükséges korrekciós lépésekre is.

A tervezésen belül a célok pontos megfogalmazása – a kívánt teljesítményértékek, és az elérésükhöz szükséges specifikus lépések meghatározása – teszi lehetővé az ellenőrzés hatékonyságának javulását. Ha az eredmények elmaradnak a várttól, akkor az ellenőrzési folyamat során a célokat, a megtett lépéseket vagy mindkettőt újra lehet értékelni.

A 7.2. ábra bemutatja, hogy milyen szoros kapcsolatban áll egymással a két menedzsment funkció, a tervezés és az ellenőrzés. A tervezés nélkül az ellenőrzésnél nincs olyan keret, amely alapján az elért teljesítményt értékelhetjük. Az ellenőrzés nélkül a tervezés nélkülözi azt a felügyeletet, amelynek segítségével a kitűzött célok a szándékoknak megfelelően elérhetők.

Mind a tervezés, mind az ellenőrzés folyamata akkor működik a legjobban, ha a célokat pontosan meghatározzák. Egy jó teljesítménycélt egész egyszerűen nem helyettesíthet semmi más.

7.2. ábra: A vállalati tervezés és ellenőrzés integrált rendszere



Forrás: saját szerkesztés

7.2. A vállalati tervek fajtái

A vezetők különböző tervezési feladatokkal szembesülnek a vállalat működése folyamán. Egyes esetekben a tervezés körülményei állandóak és nagy pontossággal előrejelezhetőek, máskor dinamikusabbak és bizonytalanok. A vezetőknek minden esetben ismerniük kell a különböző típusú terveket, és tudnia kell azokat hatékonyan alkalmazni.

Tervek fajtái időhorizont szerint

A szervezetek különböző időperiódust lefedő terveket igényelhetnek. Hüvelykujj-szabály szerint a *rövid távú tervek* legfeljebb egy évet fednek le, míg a *középtávú tervek* 1–3 évre, a *hosszú távú tervek* pedig 3 éven túl érvényesek. A felső vezetésnek leginkább a szervezet egészére vonatkozó, hosszú távú tervek készítésében van szerepe, míg az alsóbb szintű vezetők a rövid távú tervekre koncentrálnak. A tervek időbeni érvényességén túl markáns különbség van a rövid, közép- és hosszú távú tervek előkészítéséhez használható helyzetelemzési és jövőkutatási módszerek között is. A rövid távú tervekhez kapcsolódó bizonytalanság a legalacsonyabb, kidolgozásukat leggyakrabban egzakt, matematizált módszerekkel támogatják. Középtávon a tervezés megbízhatósága csökken, gyakran alkalmaznak a mennyiségi

ismérveket figyelembe vevő módszerek mellett (vagy helyett) minőségi ismérveket is szem előtt tartó módszereket. A hosszú időtávon a tervezéshez kapcsolódó bizonytalanság már rendkívül magas, ezért a tervezési módszerek megfelelő megbízhatóság mellett már nem alkalmazhatóak jól. Ilyenkor a megfelelő választás heurisztikára, vezetői intuícióna vagy döntési keretekre alapozottan állható elő. A tervezési horizontok közül a hosszú távnak van a legnagyobb jelentősége, ugyanakkor éppen ez az intervallum a legkevésbé belátható.

Tervek fajtái hatókör szerint

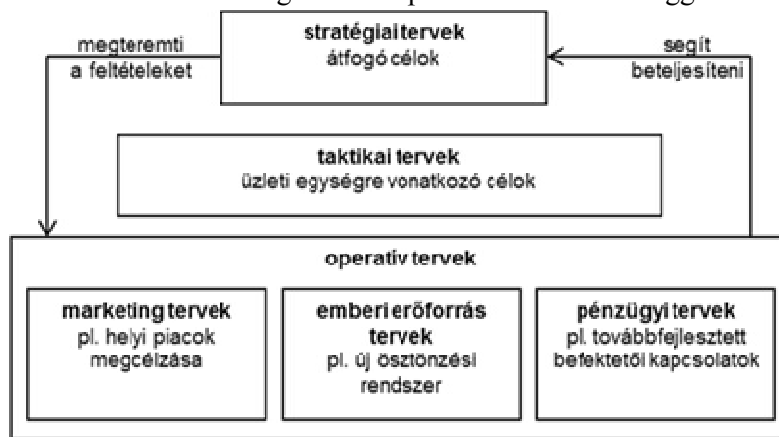
A *stratégiai tervek* a hosszú távú szükségleteket célozzák, és a szervezet számára fogalmazzák meg kézzelfogható működési irányt. Az ezen a területen érvényes felső vezetési tervek magukban foglalják az átfogó, szervezet egészére vonatkozó célok kitűzését, majd az elérésükhöz szükséges tevékenységek és erőforrás-allokációk meghatározását. Egy terv és a hozzá kapcsolódó döntés stratégiai jelentőségűnek tekinthető akkor, ha az a szervezet működésének, növekedésének és fejlődésének irányát hosszú időtávon meghatározza vagy a szervezet folyamatait és erőforrásait nagymértékben érinti. A stratégiai tervekben kifejeződnek az adott szervezet számára elérendő jövőbeni prioritások, melyek a versenyipiaci pozícióra, a belső folyamatokra és a vevőipiaci szegmensumbéli szerepvállalásra egyaránt vonatkoznak. Mindezen – döntéshozó várakozása szerint kiválóságot, versenyelőnyt biztosító – elképzelések megvalósításában a magkompetenciák segítik a szervezetet, melyek körére a stratégiai tervek szintén befolyást gyakorolnak.

A *taktikai tervek* a szervezetek tervezési hierarchiájában a középső szinten helyezkednek el, ennek megfelelően a benne foglaltak az üzletágakra, stratégiai üzleti egységekre, divíziókra vonatkoznak. Ezen dokumentumokban a stratégiai tervek által megfogalmazott általános célokat konkrét, számszerűsíthető célokká alakítják át, lebontva a szervezet részterületeire. Az egyes célokhoz kijelölik a szükséges erőforrásokat és a végrehajtandó feladatokat, valamint a számszerűsített célokhoz megfelelő mutatókat és eredményterveket rendelnek. A kialakított taktikai terveket az operatív tervezés bontja tovább konkrét cselekvési tervekké.

Az *operatív tervek* olyan alacsony szervezeti szintekre kidolgozott tervek, melyek meghatározzák azt, hogy mire van szükség az egyes területeken a stratégiai tervek megvalósítása, illetve a stratégiai célok elérése érdekében. Egy üzleti vállalkozás tipikus operációs terve kiterjed a termelési tervekre (a dolgozók munkájához szükséges módszerek és technológiák meghatározására),

a pénzügyi tervekre (a működéshez szükséges pénz megszerzésére), a berendezési tervekre (az egyes tevékenységeket támogató munkabeosztások és berendezések allokációjának megoldására), a marketing tervekre (a termékek és szolgáltatások disztribúciós és eladási lehetőségeinek feltérképezésére), valamint az emberi erőforrás tervekre (a toborzás, a kiválasztás és az alkalmazottak áthelyezésének megszervezésére).

7.3. ábra: A stratégiai és az operatív tervek összefüggése



Forrás: saját szerkesztés

A 7.3. ábra egy vállalati példán keresztül mutatja be azt, hogy a **stratégiai, taktikai és operatív tervek átlátható hierarchiája** hogyan integrálja és irányítja a tevékenységeket. A körültekintő stratégiai tervek megteremtik a feltételeket az operatív tervek számára, amelyek alátámasztják a stratégiai terveket azáltal, hogy meghatározzák azokat az erőforrásokat és tevékenységeket, amelyek a teljesülésükhöz szükségesek.

Irányvonalak és eljárások

A *szervezeti irányvonalak és eljárások* rendszerében a vállalati tervek közül az *általános tervek* azok, amelyek többször is felhasználhatók. Az ebben foglalt előírások eredményeképpen egységes viselkedés várható adott szituációkban, tekintet nélkül arra, hogy azok hol és mikor fordulnak elő a szervezetben. Az irányvonalak formájában a különleges körülmények között zajló döntések és cselekvések szabályozásának érdekében kerülnek megfogalmazásra tágran értelmezhető előírások. A munkaerő esetében például tipikusan emberi erőforrás irányvonalak térnek ki olyan feladatokra, mint az alkalmazottak

felvétele, a megszűnés, a teljesítmény-értékelés, a fizetésemelés vagy a fegyelem. A munkaerő demográfiai változásai és a jogi környezet újabb és újabb fejleményei sok céget készítenek arra, hogy új emberi erőforrás irányvonalakat fogalmazzanak meg, de legalábbis frissítsék a meglévőket. Az irányvonalaknak mindazon kérdéseket kell szem előtt tartaniuk, amelyek speciális szervezeti következményekkel járhatnak, és meg kell mutatniuk a munkavállalóknak, hogyan is kezeljék azokat.

A szabályok vagy eljárásmodok olyan tervek, amelyek pontosan leírják, hogy az egyes szituációkban mit kell tenni. Ezeknek a szabályoknak a betartásához azonban elengedhetetlen, hogy a vállalatok képzéseket szervezzenek, ahol az alkalmazottak megismerik az irányelveket.

Költségkeretek és beruházási ütemtervek

Az általános tervekkel ellentétben – amelyek huzamosabb ideig fennállnak – az *egyszer-használatos (alkalmi) tervek*et csak egyetlen alkalommal, a megfelelő időben, pontosan meghatározott szituációkra alkalmazzák. A költségkeretek olyan egyszer-használatos tervek, amelyek tevékenységek, beruházások vagy programok számára határozzák meg a szükséges forrásokat. Olyan hathatós eszközök, amelyek a szűkös erőforrásokat osztják el a többféle, gyakran egymással versengő, felhasználási mód között. A jó menedzserek képesek arra, hogy lobbizzanak és megszerezzék a munkaegységeik, csoportjaik számára szükséges költségvetési keretet. Arra is képesek, hogy úgy érijék el a teljesítmény-célokat, hogy közben az erőforrások költségeit a meghatározott kereten belül tartják.

A *kötött költségkeret* becslült jövőbeli költségekre alapozva osztja el az erőforrásokat. Ez a becslés határozza meg az egyes célokra felhasználható erőforrások mértékét, amely összeget nem lehet túllépni. A rugalmas költségkeret ezzel szemben lehetővé teszi az erőforrások allokációját a tevékenység volumenének megfelelően. A rugalmas költségkerettel dolgozó vezetők tehát számíthatnak pótlólagos erőforrásokra, ha az aktuális tevékenység a tervezett szintet meghaladja.

A *zéró-bázisú költségkeret* alkalmazásakor a beruházások vagy tevékenységek költségkeretét úgy határozzák meg, mintha azok teljesen újak lennének a vállalat életében. Nem feltételezik, hogy a korábban egy tevékenységhez vagy beruházáshoz rendelt erőforrások a jövőben is relevánsak lesznek. Ehelyett minden beruházás újra versenyben van a rendelkezésre álló erőforrásokért. A cél az, hogy minden egyes pénzügyi ciklus kezdetekor gondoljuk újra a fontossági sorrendeket, a célokat és a tevékenységeket. A zéró-bázisú

költségkeret tervezését a vállalatok, a kormányzati ügynökségek és más szervezetek is arra használják, hogy mindig a legvonzóbb és legidőszerűbb programokra jusson fedezetet.

A *beruházási ütemtervek* olyan egyszer használatos tervek, amelyek meghatározzák azokat a tevékenységeket, amelyek egy bizonyos nagyobb beruházás kivitelezéséhez szükségesek – legyen az például az egyetemen egy új szórakoztató-épület létrehozása, egy új számítógépes szoftver kifejlesztése vagy egy sportcsapat új reklámkampányának bevezetése. A beruházási ütemtervek határozzák meg az elvégzendő feladatokat, a tevékenységeket, a határidőket, az időbeosztásokat és az egyes tevékenységek erőforrásigényeit. Egy jó ütemtervnek ki kell térnie a fontossági sorrendre is, hogy az érintettek ne csak az elvégzendő feladatokat ismerjék, hanem azt is tudják, azokat milyen sorrendben kell és érdemes végrehajtani annak érdekében, hogy a projekt időben befejeződjön.

Az üzleti tervek

Egy új üzleti vállalkozás indításakor vagy egy nagyobb szervezet új részlegének kialakításakor az átgondolt üzleti terv mindig sok előnnyel jár, mert megfogalmazza az új tevékenység elindításához, illetve működtetéséhez szükséges fedezetre vonatkozó részleteket. A megfelelő üzleti terv világos útmutatást ad a vállalat számára és információkkal szolgál a beruházók vagy hitelintézetek számára, amelyek csak az üzleti terv ismeretében adnak kölcsönt, vagy ruháznak be egy új vállalkozásba. A felsővezetők pedig az üzleti tervre kíváncsiak, mielőtt a szükséges erőforrásokat egy új projekthez rendelnék. Fontos megjegyezni, hogy az üzleti terv elkészítéséhez szükséges átfogó gondolkodás és alaposág az új kezdeményezés sikeréhez is hozzájárul. Az üzleti tervek készítésének nincsen szigorú módszere, de tartalmaznia kell egy vezetői összefoglalót, ki kell térnie bizonyos üzleti alapokra, könnyen áttekinthetőnek és olvashatónak kell lennie, és a terjedelmének pontosan kell illeszkedni a bemutatott ismeretekhez, azaz ne legyen túl hosszú. Az üzleti terv szokásos tartalma az alábbi pontokban öltethet testet:

- | | |
|---|--------------------|
| 1) Vállalkozás alapadatai | 6) Ágazati elemzés |
| 2) Döntéshozói összefoglaló | 7) Marketing terv |
| 3) Vállalkozás részletes bemutatása | 8) Kockázatelemzés |
| 4) Szervezeti felépítés és a működés bemutatása | 9) Pénzügyi terv |
| 5) Működési (termelési/kereskedelmi/szolgáltatási) terv | 10) Mellékletek |

Az üzleti terv alapján dönt a befektető, a bank, vagy a pályázató szerv, hogy mennyit ér neki a vállalkozás.

Üzleti jelentés – éves üzleti terv

Napjaink nagyvállalatainál a kormányzó testületek (igazgatóság, felügyelő bizottság) és a tulajdonosok képviselői (közgyűlés) az éves működés tervezett és tényleges alakulását az éves üzleti terv és a jelentés (beszámoló) alapján tudják megvitatni és elfogadni. Ennek részleteit mellőzve, a lényeges elemeket egy vendéglátó ipari nagyvállalat példáján láthatjuk a 7.1. szemelvényben.

7.1. szemelvény: Egy vendéglátó ipari nagyvállalat üzleti jelentése

Az éves beszámoló az adott gazdálkodó vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetéről nyújt megbízható, hiteles információt, tartalmaz számszaki adatokat és az adatok megértését segítő, magyarázó és kiegészítő szöveges részeket is. Készítése hazánkban a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény alapján kötelező. Ezzel szemben az üzleti jelentés a vállalat múltbéli adataira támaszkodva elemzi annak jövőbeni cselekvéseit, lehetőségeit, kihívásait. A dokumentumban esetlegesen előforduló üzleti titkok miatt közzététele nem kötelező.

Egy vendéglátó ipari nagyvállalat vezetése a fent leírtaknak megfelelő tartalmú üzleti jelentést címzett a tulajdonosoknak. A dokumentum az igazgatóság elnökének köszöntőjével kezdődik, amely az ágazatot érintő tendenciákról, a működést befolyásoló külső és belső jellemzőkről, a legfontosabb vezetői intézkedésekről és a vállalat pénzügyeinek sarokszámairól szól, és értelmezhető az üzleti jelentés vezetői összefoglalójaként is. Ezt követően sor kerül a szervezet egészére vonatkozó vállalati célok és értékek (jövőkép és küldetés) kinyilvánítására és megerősítésére, valamint a vezető tisztségviselők (igazgatóság és felügyelőbizottság tagjainak) bemutatására. Utána az igazgatóság elnökének szavait igazoló elemzések közzétevése történik: a vállalat működését befolyásoló makrogazdasági, társadalmi trendekről, az ágazat verseny helyzetéről, a versenyintenzitásról szóló vizsgálatok jelennek meg, amelyeket általános és ágazat specifikus adatokkal, mutatószámokkal és statisztikákkal is alátámasztanak. Ezt követően a vállalat egészére vonatkozó pénzügyi és hatékonysági tényadatok bemutatása, elemzése és értelmezése olvasható, amit utána az érdekeltségek legfontosabb szegmensei mentén tételiesen is részleteznek. A jelentés részeként azután a beszámoló kötött struktúrájú számviteli információi jelennek meg, majd a vezető tisztségviselők nyilatkozatai, a felügyelőbizottság jelentése és a könyvvizsgálói jelentés láthatóak. A dokumentum végén a helyzetelemzés és a környezetelemzés bázisára építkezve olvashatóak a legfontosabb, következő év(ek)re vonatkozó elképzelések. Az intézkedések felsorolásán és rövid kifejtésén túl az általuk elérhető eredmények becslésére is sor kerül.

Forrás: a vállalat honlapja

7.3. A tervezés megközelítései

A szervezetben a vezetői tervezés különbözőképpen közelíthető meg. Különbséget teszünk a kifelé és befelé összpontosító, a felfelé és lefelé irányuló, illetve a kontingencialista tervezés között.

A kifelé és befelé összpontosító tervezés

A *befelé összpontosító tervezés* lényege, hogy a jövőbeli erőfeszítéseknek is a jelenlegi tevékenység a középpontja, de próbálják azt mindig magasabb szintre fejleszteni. A befelé összpontosító tervezés nem okoz drámai változásokat a vezetésben, de hatékony lehet, és elősegítheti a jobb erőforrás-allokációs döntéseket.

Mások a versenyelőny megszerzése érdekében inkább a *kifelé összpontosító tervezést* választják, ezért a külső környezetet elemzik, és kiaknázatlan piaci rések, lehetőségek után kutatnak.

A legjobb eredmény elérésének érdekében a kifelé és befelé összpontosító tervezést lehet **kombinálni** is, ötvözve előnyeiket. Általában véve a befelé összpontosító tervezést érdemesebb akkor használni, amikor azzal akarunk foglalkozni, amivel mi és/vagy mások eddig is foglalkoztak, de ezen javítani szeretnénk. A tervezés célja ebben az esetben a legmegfelelőbb módszer meghatározása. A kifelé összpontosító tervezés akkor a legcélszerűbb, ha találunk kell a tevékenységünknek egy egyedi piaci részt, azaz olyan tevékenységet, amellyel senki más nem foglalkozik. A tervezés célja ekkor olyan külső lehetőség felkutatása, amely versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot.

A felfelé és a lefelé építkező tervezés

A *felülről lefelé irányuló tervezés* esetén a felső vezetés meghatározza a szervezet tágan értelmezett céljait, és felhatalmazza az alsóbb szintű vezetést, hogy ezen határokon belül fogalmazzák meg az operációs terveket. Ezzel ellentétben a *lentől felfelé irányuló tervezés* az alsóbb szinteken kezdődik. Ahogy a tervek a hierarchia egyes szintjein feljebb jutnak, az alsóbb szintű tervek perspektíváival konzisztens igényeket és irányokat fogalmaznak meg. A kérdés kézenfekvő: melyik megközelítés a megfelelő? Felül kezdődjön, és onnan szivároghon lefelé; vagy kezdődjön alul, és onnan építkezzen felfelé?

Mind a felfelé, mind a lefelé irányuló tervezésnek vannak előnyei és hátrányai. A szélsőségeket tekintve a felfelé irányuló tervezés nem határoz meg egy egységes irányt az egész szervezet számára, de ennek a tervezési módszernek a legfőbb előnye az, hogy képes magas elkötelezettséget és tulajdonosi szemléletet generálni a tervezési folyamatba bevontak körében. Ezzel szemben

a lefelé való tervezés megadja az egységes irányt, de a bevezetése nehézkes lehet az alsóbb szintek gyenge elkötelezettsége miatt. **A legjobb tervezés valószínűleg felül kezdődik, és a beosztottak együttműködése által folytatódik,** amely jelentős alsóbb szintű részvételt, azaz a munkavállalók bevonását feltételezi.

A kontingencialista tervezés

A tervezés definíció szerint előretételezést jelent. De minél bizonytalanabb a tervezési környezet, annál nagyobb a veszélye annak, hogy az eredeti feltételezéseink, a jövőnk és a szándékaink helytelenek lesznek. Még a legkörülményesebben elkészített alternatív forgatókönyvek is helytelennek bizonyulhatnak, ahogy a jövő elénk tárul. Gyakran következnek be váratlan problémák és események, melyek folyamánként a terveket gondozni, frissíteni szükséges. **A legcélszerűbb már a tervezési folyamat során feltételezni, hogy a várakozásaink nem teljesülnek be, így a létező terv különböző változatait készíthetjük el,** amelyeket alkalmazhatunk – ha a körülmények ezt szükségessé teszik.

Ez a *kontingencialista tervezés folyamata*, melynek eszenciája az olyan alternatív tevékenységi irányok kidolgozása, amelyeket be lehet vezetni akkor, ha a körülmények változása miatt az eredeti terv már nem megfelelő. Természetesen a környezeti változásokra a lehető legkorábban fényt kell deríteni. A „kioldó pontokat” – amelyek azt adják meg, hogy mikortól nem minősülnek kívánatosnak a jelenlegi tervek – előre meg kell határozni, és figyelemmel kell kísérni. Néha ez a vezetők és a tervezők helyes előrelátásával megoldható, máskor a tervezőknek a „lehető legrosszabb esetre” kell kidolgozniuk előrejelzéseket.

7.4. Tervezési eszközök és technikák

A tervezés létfontosságú szerepet játszik a menedzsment folyamatában, de a haszna csak akkor mutatkozik meg, ha a tervezési technikák érthetőek és az alapjai jól meghatározottak. A legújabb álláspont szerint a használatos tervezési eszközök és technikák közé tartozik az előrejelzés, a forgatókönyvek (szcenáriók) készítése, a benchmarking, a részvételen alapuló tervezés és a hivatásos tervezők alkalmazása.

Előrejelzés

Az előrejelzés nem más, mint vízió a jövőről. Az előrejelzés annak a folyamata, hogy elképzeljük, mi történhet a jövőben, és a terveknek tartalmazniuk kell

azokat implicit vagy explicit formában.

A *kvalitatív előrejelzés* szakértők véleményein alapul, míg a *kvantitatív előrejelzés* adatbankok matematikai és statisztikai elemzésével igyekszik megjósolni a jövőt. A vezetők gyakran kérnek fel tervezőket vagy külső tanácsadókat, hogy készítsék el az előrejelzéseket, és interpretálják az eredményeket. Az idősor-elemzés az egyik népszerű kvantitatív előrejelzési módszer, amely statisztikai módszerek – mint például a regresszióanalízis – felhasználásával vetíti ki a múltban megfigyelhető trendeket a jövőre. Az előrejelzések gyakran használnak ökonometriai modelleket is, ahol valószínűségekre és előfeltevésekre alapozott komplex számítógépes modellek futtatnak szimulációkat a jövőbeli eseményekre. Az előrejelzések statisztikailag a modellbe bevont változók közötti összefüggéseken alapulnak. Az ökonometriai modellekkel rendszerint az általános gazdasági trendeket jelzik előre. A statisztikai felmérések az attitűd- és közvélemény-kutatások eredményeinek statisztikai elemzéseit (ilyeneket láthatunk a televízióban vagy az újságokban) használják fel előrejelzésre. Főként a várható fogyasztói ízlés, munkavállalói preferenciák és politikai állásfoglalás felmérésére használják. Az ilyen felmérések használhatósága nagyban függ a követelmények szigorúságától, a használt kutatási módszertől és az eredmények statisztikai elemzésének típusától.

Az előrejelzés végső elbírálásakor mindig sokat számít az intellektus. Még a legkifinomultabb módszerekkel kivitelezett kvantitatív megközelítéseket is kell értelmezni. Az előrejelzéseket ennél fogva mindig fenntartásokkal kell kezelni, mert azok hibaforrásokat hordoznak magukban. A vezetőknek mindig emlékezniük kell arra, hogy az előrejelzés még nem tervezés – a tervezés egy sokkal átfogóbb jellegű tevékenység, amely magában foglalja az elkészült előrejelzések felhasználását is.

Forgatókönyvek (szcenáriók)

A kontingencialista tervezés hosszú távú változata a forgatókönyvírás, amely nem más, mint számos „forgatókönyv” változat vagy tényállás készítése a lehetségesen bekövetkező eseményekről. Ezután mindegyikre terveket dolgoznak ki, arra az esetre, ha valamelyik épp bekövetkezne. *Az időben elkészített forgatókönyvek hozzásegítik a szervezetet a dinamikus környezetben való rugalmas működéshez.*

Benchmarking

A tervezés sikerességét vagy kudarcát befolyásoló másik fontos tényező a *kiindulási pontként használt keret, referencia*. Túl gyakran fordul elő az, hogy a tervezőknek csak korlátozott tudomásuk van a pillanatnyi vállalatot kívüli eseményekről. A sikeres tervezésnek az a célja, hogy elmozdítsa a vállalatot a megszokott helyzetből, tehát nem engedi, hogy a fennálló állapot legyen a meghatározó. Ennek egyik módszere lehet a benchmarking, az a módszer, amely a külső példákkal való összehasonlítás által próbálja kifinomultabban értékelni a vállalat saját teljesítményét, és felvázolni a lehetséges jövőbeli lépéseket. *A benchmarking célja nem más, mint felmérni, hogy más emberek és szervezetek miben nagyon jók, majd megtervezni, hogyan lehetne ezeket az ötleteket beilleszteni a saját tevékenységi körünkbe.* A mai versengő üzleti életben ez egy rendkívül népszerű és hatékony tervezési módszer. A benchmarking lehetőséget nyújt a fejlődő cégeknek, hogy ne csak a versenytársaiktól, hanem a más iparágakban tevékenykedő, kitűnő gyakorlatot és módszereket használó cégektől is tanulhassanak, valamint megengedi, hogy felmérjék, és összehasonlítsák rendszereik, folyamataik hatékonyságát és innovációs lehetőségeit.

Részvétel és személyes érintettség

A részvétel a tervezési folyamat legfontosabb kulcsszava. *A részvételen alapuló tervezés koncepciója a tervezés eredménye, és/vagy a terv bevezetése által érintett emberek bevonását jelenti.* A részvétel fokozhatja a kreativitást és a tervezéshez rendelkezésre álló információk mennyiségét, továbbá növelheti a megértést, az elfogadást, és a végső terv iránti elkötelezettségnek a kiváltását. A szervezeti tervezés tehát valóban nem egyszemélyes feladat. Olyan részvételi stílusban kell megszervezni és végrehajtani, amely a különböző felelősséggel és helyzeti előnyökkel rendelkező személyek hozzájárulását lehetővé teszi. A legjobb tervek létrehozása és bevezetése, valamint más munkatársak minden egyes lépésbe való őszinte bevonása hangsúlyosan szükséges. Bár így a tervezési folyamat több időt vesz igénybe, a bevezetés annyival könnyebb lesz, hogy ennek köszönhetően az eredmények javulhatnak.

Tervezési szakemberek alkalmazása

Amint a szervezet tervezési szükségletei nőnek, úgy nő az igény a teljes tervezési rendszer kifinomultságának javítására is. Egyes esetekben a tervezőket azért alkalmazzák, hogy magukra vállalják az egész vállalat vagy egy jelentősebb részlegének tervezési vezetését és koordinálását. A tervezőknek

ismerniük kell a formális tervezési folyamat minden lépését, valamint használniuk kell tudni a feljebb tárgyalt megközelítéseket – a részvételen alapuló tervezést, a benchmarkingot és a forgatókönyvírást. Meg kell értenie a munkavállalókat, a tanácsadókat, és azok szerepének sajátosságait.

Általában véve a tervezőktől a termékcsalád-menedzserek munkájának segítségét várják el az alábbi területeken: a tervekészítés, kérésre előállított speciális tervek létrehozása, a tervezéshez szükséges információk összegyűjtése és karbantartása, a tervek mások felé irányuló közvetítésének támogatása, és a folyamatban lévő tervek figyelemmel kísérése, változtatások javasolása.

A tervezési tanácsadók az egyértelmű felelősségvállalásnak és tervezési szakértelmüknek köszönhetően képesek rámutatni a fontos, gyakran stratégiai jellegű tervezési feladatok teljesítéséhez szükséges erőforrásokra. De a tervezők és a termékcsalád-menedzserek között gyakran kialakuló kommunikációs „rés” olyan kockázatot jelent, amely nehézségeket okozhat. Az elkészült tervek így valószínűleg nem lesznek relevánsak, de ha mégis, a termékcsaládok személyzete akkor sem lesz elkötelezett a terv bevezetésében. Napjaink szervezeteire jellemző trend, hogy egyre inkább leértékelik a nagy tervezőcsoportok munkáját, és sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a termékcsalád-menedzserek részvételére és a tervezési folyamatba való bevonásukra.

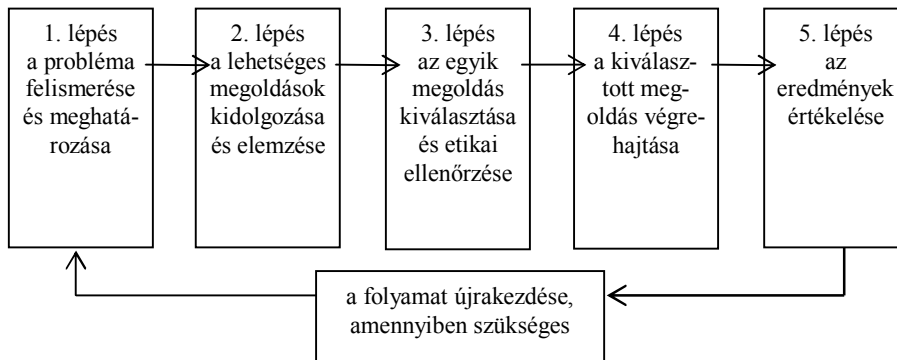
7.5. Tervezés és döntéshozatal

A tervezés, mint menedzsment funkció és a döntéshozatal (amelyet gyakran a menedzséri munka lényegének is neveznek) szoros kapcsolatban állnak egymással. Egyrészt a terv a működést és a fejlesztést elhatározó döntések alapja, másrészt *a tervezés maga is egységes döntési folyamatként, döntések sorozataként fogható fel* (Székely, 2010). Így a **döntéssel** kapcsolatos alapismeretek tárgyalása ezen fejezeten belül indokolt. (Hangsúlyozva azt, hogy a döntésemélet, döntési tudományok eredményei más aspektusokból, más tantárgyak keretei között is meg fognak jelenni.) A döntéstudomány legfontosabb menedzsment vonatkozásairól a magyar nyelvű szakirodalom is bőséggel kínál átfogó ismereteket. (Lásd Pléh, 1996; Kindler, 2001 és 2006; Zoltayné, 2002 műveit, amelyből az is kitűnik, hogy a nemzetközi menedzsment szakirodalom hazai interpretációja naprakész.)

A 7.4. ábra egy tipikus vezetői problémamegoldást és döntéshozatalt mutat be. A folyamat a probléma körvonalazásával indul, és a bevezetett megoldás értékelésével fejeződik be. A következőkben végigvesszük a szükséges lépéseket, különös figyelmet fordítva a tervezési döntések kérdéseire, valamint

bemutatva azt, hogy az idő változása és az erős piaci verseny milyen kihívásokat jelent a vállalatok, az ott dolgozó emberek és a működés eredményességében érdekelt közösségek számára.

7.4. ábra: A döntéshozatali és probléma-megoldási folyamat lépései



Forrás: saját szerkesztés

1. lépés: a probléma felismerése és meghatározása

A probléma felismerésének és meghatározásának első fázisa az információgyűjtés, -feldolgozás és -elemzés. Gyakran a tünetek megjelenésével kezdődik a probléma, amely a teljesítmény gyengülését vagy lehetőséget jelez. Ebben a fázisban *a vezető célja a szituáció helyes felmérése*. A tünetek mögé kell nézniük, hogy megállapíthassák, mi nem felel meg, vagy hogyan lehet javítani a helyzeten. Nem szabad csak a tüneteket kezelni, és közben a probléma igazi okát érintetlenül hagyni, hanem körültekintőnek kell lennünk.

A problémakeresés magában foglalja *az ügyek jelenlegi és kívánt szintjei közti eltérések, és azok okainak meghatározását*. Az a vezető, aki észreveszi a problémákat, folyamatosan figyeli a munkakörnyezetet, esetleges elégtelen teljesítményre vagy lehetőségekre utaló jelek után kutatva.

A probléma meghatározásának módjától sokban függ a végső megoldás minősége is. A problémamegoldás eme kritikus első szakaszában három tipikus nehézség szokott felmerülni: Az első hibalehetőség *a probléma túl tág vagy túl szűk megfogalmazásából* adódik. Egy klasszikus példával élve, az „építs egy jobb egérfogót” valószínűleg jobban van definiálva, mint a „szabadulj meg az egértől”. Azaz, a vezetőknek arra kell törekedniük, hogy a probléma definiálása a lehető legtöbb megoldási lehetőséget jelölje ki. A második hiba abból fakad, hogy *a tünetekre összpontosítanak az igazi probléma okai helyett*. A tünetek

csak azt jelzik, hogy problémák vannak, nem szabad azonban azokat összekeverni magával a problémával. A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy észlelje a problémák tüneteit (például teljesítmény-csökkenés), de eme tünet kezelése helyett (ilyen lenne a nagyobb teljesítményre való ösztönzés) a problémák gyökerét kell célozni (mint például annak a felfedezése, hogy a munkásnak képzésre van szüksége az új számítógépes rendszer használatához). A harmadik típusú hiba forrása az lehet, ha *nem a megfelelő problémát orvosoljuk*. A vezetőknek fel kell állítaniuk egy fontossági sorrendet, és a legfontosabb problémával kell először foglalkozni. Szintén elsőbbséget kell adniuk azoknak a problémáknak, amelyek maradéktalanul megoldhatók.

2. lépés: a lehetséges megoldások kidolgozása és elemzése

Ha a problémát definiáltuk, lehetőségünk nyílik elfogadható megoldási lehetőségek kidolgozására. Ebben a fázisban még több információt kell gyűjteni, az adatokat elemezni, majd az egyes megoldások mellett és ellen szóló érveket kell megfogalmazni. A sikeres problémamegoldáshoz nélkülözhetetlen *a lehetséges megoldások megtalálására, tisztázására és értékelésére fordított figyelem*. Mások bevonása rendkívül fontos ebben a fázisban, mert így növelhetjük a rendelkezésre álló információmennyiséget, és megalapozhatjuk a résztvevők elkötelezettségét is. A végső eredmény minősége is olyan lesz, mint az ebben a lépésben kidolgozott megoldási lehetőségeké. *Minél több előrelépési lehetőséget gondolunk ki, annál nagyobb az esély arra, hogy jó megoldást találjunk*.

Ebben a lépésben elkövetett gyakori hiba az, ha *túl gyorsan választunk ki egy bizonyos lehetőséget*, amely megfelelő ugyan, de káros mellékhatásai vannak; vagy nem olyan jó, mint azok a megoldási lehetőségek, amelyeket egy kis extra erőfeszítéssel felfedezhettünk volna. A lehetőségek elemzésének ki kell terjednie arra, hogy az egyes megoldási javaslatok milyen jól képesek megoldani a problémát, a környezetet is figyelembe véve – főleg egy bizonytalan és kockázatos környezet esetében. A lehetőségek elemzésének fő szempontjai az alábbiak:

- *Előnyök*: Milyen előnyökkel jár, ha az adott megoldást választjuk a teljesítmény-csökkenés orvoslására vagy az adott lehetőség kiaknázására?
- *Költségek*: Milyen költségekkel jár az adott megoldási lehetőség végrehajtása – ideértve a közvetlen beruházásokat és az esetleges mellékhatásokat is?
- *Időtényező*: Milyen gyorsan mutatkoznak meg az előnyök, és milyen gyorsan érhető el pozitív hatás?
- *Elfogadhatóság*: Várhatóan milyen mértékben fogadják el és támogatják

majd a megoldási módot azok, akiket érint?

- *Etikai korrektség*: A különböző érdekelték etikai szempontjainak mennyire felel meg?

Az értékelésnek érdemes tartalmaznia költség/haszon-elemzést is (az adott megoldás várható költségei a várt előnyökhöz viszonyítva). Minimális követelmény az, hogy *a választott megoldás haszna nagyobb legyen, mint várható költségei*. A költségek és hasznok elemzését számtalan kvantitatív módszer segítheti. Ezek nagy része matematikai alapokra épül, és a menedzsmenttudomány és az operációkutatás birodalmához tartozik, amelyekről szó lesz a következő fejezetben is. A kvantitatív elemzéseket azonban ki kell egészítenünk az emberi intellektussal és értékeléssel, mert ez által több szempont érvényesülhet egyszerre.

3. lépés: a legjobbnak ítélt megoldás kiválasztása: a tervezési döntés

Ezen a ponton a „döntés” egy bizonyos tevékenységsorozat kiválasztását jelenti. De hogyan, és kinek kell ezt a döntés sikeresen meghoznia az egyes problémák esetében? Egyes esetekben költséghaszon-elemzéssel választhatjuk ki a legjobb lehetőséget, máskor további szempontokat is be kell vonnunk a döntésbe. A lehetőségek kidolgozása és értékelése arra készíti, hogy válasszunk közülük, azaz elérkezzünk a végső döntéshozatalhoz.

Döntéshozatali modellek

A menedzsment szakirodalom kétfajta döntéshozatali modellt különböztet meg, a klasszikus és a magatartási modelleket, amelyeket a 7.5. ábrán mutatunk be. A klasszikus modell úgy tekinti a vezetőt, mint aki egy állandó, biztos világban hoz döntéseket. A vezető pontosan meghatározott problémával szembesül, pontosan ismeri az összes lehetséges megoldási lehetőséget és esetleges következményeiket is. Mindezek eredményeként optimalizáló döntést hoz, amely a problémára az legjobb megoldást adja. A klasszikus megközelítés tehát egy olyan racionális modell, amely feltételezi a tökéletes információk rendelkezésre állását a döntéshozatali folyamat során.

A magatartáskutatók a klasszikus modell mögött húzóó feltételezéseket kérdőjelezik meg. Véleményüket talán Herbert Simon munkássága mutatja be a legjobban: felismerik a kognitív határok létezését, vagyis az ember információfeldolgozó képességének határait. Ezek a határok korlátozzák a vezetők tökéletes informáltságát és tökéletesen racionális döntéseiket. Így jön létre a korlátozott racionalitás, azaz a vezetői döntések csak a rendelkezésre álló információk erejéig tekinthetők racionálisnak (Simon, 1982).

Az adminisztratív modell vagy a korlátozott racionalitás döntési modellje ezzel megegyezően azt feltételezi, hogy az emberek csak az adott szituációban észlelt információik alapján cselekszenek. Mivel ezek az észlelések többnyire pontatlanok, mert a döntéshozónak csak részleges ismerete van a lehetséges cselekvési módokról és azok következményeiről. Következésképpen nagy valószínűséggel az első, kielégítőnek bizonyuló megoldást fogja választani, amelyet a Nobel-díjas Simon a kielégítő alternatíva elnevezéssel illet. Ez a modell kiváltképp helytállónak bizonyul olyan esetekben, amikor az embereknek kockázatos és bizonytalan környezetben kell döntést hozniuk nem egyértelmű problémákkal kapcsolatban.

7.5. ábra: A döntéshozatal klasszikus, korlátozott racionalitású és heurisztikus megközelítései

<p>klasszikus modell a vezető tökéletes információkkal rendelkezik – állandó környezetben:</p> <ul style="list-style-type: none">– tökéletesen definiált probléma– minden lehetséges alternatíva és következményeik ismertek– optimalizáló döntés
<p>korlátozott racionalitás modellje a vezető kognitív korlátok mellett, tökéletlen információk alapján hoz döntést – kockázatos és bizonytalan környezetben:</p> <ul style="list-style-type: none">– nem tökéletesen definiált probléma– alternatívák és következményeik korlátozott ismerete– kielégítő döntés – a kielégítő eredményt nyújtó alternatíva kiválasztása
<p>döntési heurisztikák a vezetői döntéshozatalt egyszerűsítik le – a döntést befolyásoló tényezők:</p> <ul style="list-style-type: none">– az információ készen rendelkezésre áll a memóriában – felidézhetőség csapdája– azonos környezethez való hasonlítás – előítéletek csapdája– jelenlegi szituáció hatása – lehorgonyzás és hozzáigazítás csapdája

Forrás: Bakacsi, 1996

Döntési heurisztikák

Komplex környezetben, korlátozott információk birtokában és kognitív korlátokkal szembesülve az emberek próbálnak egyszerűsített döntéshozatali stratégiákat követni. Ezeket a stratégiákat hívjuk heurisztikáknak, amelyek olyan csapdákat rejtenek, amelyek hibás döntéshez vezetnek. A döntési heurisztikák és azok lehetséges hibáinak ismerete elősegítheti a döntéshozási képességek javulását, a döntési, döntéshozatali csapdák elkerülését.

A csapda-szituációk más csoportosítás szerint a *felidézhetőség csapdája* azt jelenti, hogy az emberek korábbi tapasztalataikból felidézett, „kész formában” elérhető információkat használnak fel pillanatnyi események vagy szituációk megítélésére.

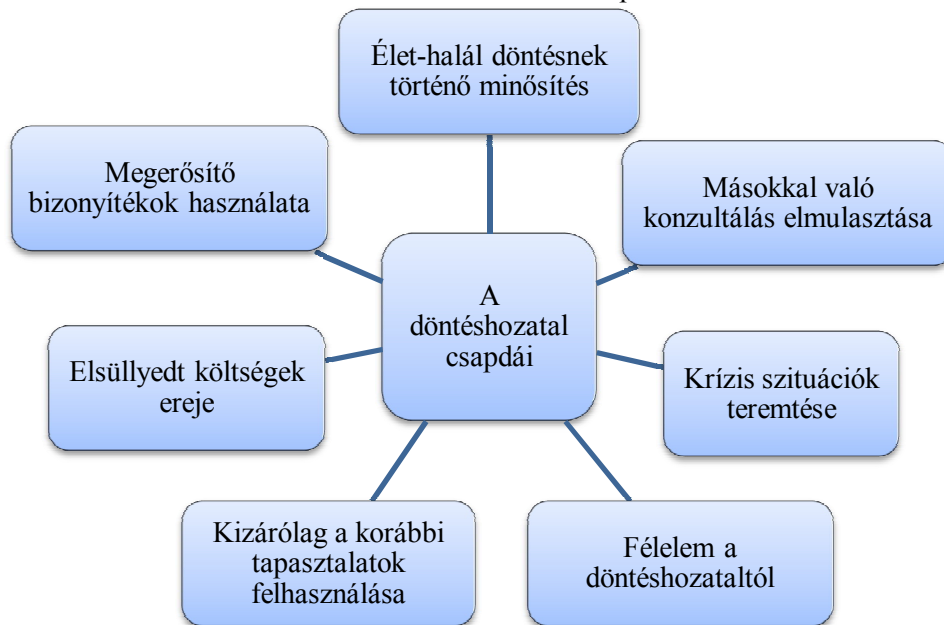
Például, ha úgy döntünk, hogy nem ruházunk be egy új termékbe, mert emlékszünk arra, hogy nemrég mennyire leszerepelt egy hasonló új termék a piacon. A hibalehetőség itt abban rejlik, hogy a készen rendelkezésre álló információk hibásak lehetnek, és irreleváns tényezőket tartalmazhatnak. A nemrég kudarcot vallott termék például lehet, hogy jó ötlet volt, csak rosszul időzítették a bevezetését a piacra.

Az *előítéletek csapdája* esetén egy esemény bekövetkezésének valószínűségét egy hasonló, sztereotipizált esemény alapján határozzák meg.

A *lehorgonyzás és hozzáigazítás csapdája* olyan esetekre vonatkozik, amikor egy korábbi értékhez, vonatkoztatási ponthoz igazítjuk döntésünket.

A hatékony vezetőnek szintén tudatában kell lennie a döntéshozatal egy további lehetséges hibaforrásával, amely az *elsüllyedt költség csapdája*. Ez az erőfeszítések és akár erőforrások olyan tevékenységsorozatra való pazarlását jelenti, amelyek nem hozhatnak sikert. Ilyenkor a vezetők hagyják, hogy a pillanatnyi szituáció feléjük kerekedjen. Nem képesek arra, hogy reménytelennek nyilvánítsák a helyzetet, még akkor sem, ha tapasztalataik egyébként azt mutatják, hogy ez lenne a legcélszerűbb. A döntéshozatal csapdáiról a 7.6. ábra nyújt áttekintést.

7.6. ábra: A döntéshozatal csapdái



Forrás: saját szerkesztés

Etikai ellenőrzés

Minden döntési javaslatot, amely egy probléma lehetséges megoldásának kiválasztására irányul, alá kell vetni egy etikai ellenőrzésnek. Rendkívül fontos, hogy a követelmény alapján – napjaink szervezeteire oly jellemző komplex, gyorsléptű döntéshozatali környezetben – *a probléma etikai vetületeit körültekintően megvizsgálják*. De a modern társadalom egyre erősödő morális követelményeinek is megfelel. Ha hajlandóak vagyunk megállni, hogy megvizsgáljuk a javasolt döntés etikai vonzatait, akkor egyrészt jobb döntést hozhatunk, másrészt megelőzhetjük a költséges pereskedést.

A tervezési munka etikai vonatkozásai mellett *kulturális (nemzeti és szervezeti) aspektusai is szerepet játszhatnak*. A gyakran idézett és felhasznált Hofstede szerinti kulturális dimenzióknak (Hofstede – Hofstede, 2008) egy, a döntéshozattal kapcsolatos példájáról szól a 7.2. szemelvény, amely két kulturális dimenzió különbözőségének veszélyeire irányítja a figyelmet, a magyar és osztrák kisvállalkozások piaci együttműködésében.

7.2. szemelvény: Az osztrák és magyar KKV-k vezetésének kulturális háttere

A közeli múltban az osztrák és magyar kis- és középvállalati vezetők körében végeztek összehasonlító kutatást. A kutatás célja az volt, hogy a vezetői döntéshozatal magyarázó változói között a nemzeti kultúrák eltéréseit keressék. Megállapították, hogy a két ország kultúrája között jelentős eltérések vannak, amelyek befolyásolhatják a vezetői döntéshozatal módját (stílusát) is. A Hofstede alapján értelmezett individualizmus–kollektívizmus kulturális dimenzióban felfedezhető különbségek kommunikációs konfliktust okoznak az együttműködésben: míg a magyar KKV vezetők – ugyan kis mértékben – de inkább kollektivisták (vagyis a döntés több ember kezében van), addig az individualista osztrákoknál az egy személy kezében van. A csoportos döntés meghozatala pedig olykor több időt igényel. A férfias-nőies kultúra dimenzió a döntés kommunikációjában játszik szerepet és okoz különbséget. Az inkább nőies kultúrájú magyar KKV-k vezetőiben fontos az egyenlőségre való törekvés a kommunikációban. A férfias kultúrájú osztrák kisservezeti vezetők döntéseit jobban motiválja a pénz és ez megmutatkozik a döntéshozatalban is, a döntési kommunikációban is. A két ország együttműködő kisvállalatai vezetőinek tisztában kell lenniük ezekkel a sajátosságokkal.

Forrás: Szőke Júlia (2015): Kultúraközi menedzsment aspektusok magyar kis- és középvállalatok példája alapján. Marketing és Menedzsment XLIX évfolyam 1. szám 58-70. old. alapján.

4. lépés: a kiválasztott megoldás végrehajtása

A megfelelőnek ítélt megoldás kiválasztását követően el kell készíteni az arra vonatkozó akciótterveket, majd végre kell hajtani azokat. Ez az a szakasz, amikor végül meghatározzuk az irányokat és elindítjuk a problémamegoldó akciókat. A tervhez képes semmi új nem történik (nem történhet), ha az akciókat végrehajtjuk. A vezetőknek nemcsak a döntéshozatalhoz szükséges kreativitással és határozottsággal kell rendelkezniük, hanem a végrehajtáshoz szükséges képességgel és hajlandósággal is.

A korábbi lépések kivitelezésének módja és minősége komoly hatással lehet a végrehajtásra. Ebben a szakaszban tapasztalható nehézségek ugyanis gyakran a részvétel hiányából fakadó problémákra vezethetők vissza; vagy arra, hogy nem vonták be megfelelő mértékben azokat, akik támogatása a döntés tökéletes végrehajtásához szükséges lenne. Azok a vezetők, akik bölcsen kihasználják a részvételi lehetőség nyújtotta előnyöket, már az elején bevonják a megfelelő embereket a döntésekbe és problémamegoldó folyamatokba. Ha ezt megteszik, a végrehajtás általában gyorsan, könnyedén végbemegy, és mindenki elégedett

lesz az eredménnyel. A megfelelő személyek bevonása tehát nemcsak jobb információ-áramlást okoz, hanem a végrehajtáshoz szükséges elkötelezettséget is megteremti.

5. lépés: az eredmények értékelése

A döntéshozatali folyamat nem teljes az eredmények értékelése nélkül. Amennyiben nem sikerült elérni a kívánt eredményt, a folyamatot előlről kell kezdeni, és korrigálni a hibás lépéseket. Ebben az értelemben az értékelés egyfajta vezetői kontrollt jelent. Folyamatos elkötelezettséget igényel és a teljesítmény-mutatókról mindvégig információkat kell gyűjteni. Ezáltal fény derülhet az eredeti megoldás azon pontjaira, amelyeken az eredmények javítása érdekében változtatni lehet. Ez – a lehorgonyzás csapdájának elkerülése érdekében – teret adhat a kiválasztott tevékenységsorozat kapcsán a „folytatni vagy abbahagyni érdemesebb-e” kérdés elemzésének.

Minden értékelésnél meg kell vizsgálni a kiválasztott tevékenységsorozat negatív és pozitív hatásait is. Ha az eredeti megoldás nem bizonyul megfelelőnek, vissza kell térni a problémamegoldó folyamat korábbi lépéseire, hogy az eredeti terv helyett egy újat, esetleg annak módosított változatát hozhassuk létre. Így a probléma megoldása a menedzsment folyamatának egy folyamatos és dinamikus tevékenységévé válik. Az értékelést az is megkönnyíti, ha a megoldások mérhető és időhorizontokat megfogalmazó, egyértelmű célokat tartalmaznak.

Kulcsszavak

tervezés	irányvonalak	kvalitatív előrejelzés
stratégiai tervezés	szabályok	kvantitatív előrejelzés
tervezés folyamata	eljárasmódok	forгатókönyv
összpontosítás	egyszer-használatos	benchmarking
cselekvésorientáció	(alkalmi) terv	részvételen alapuló
proaktivitás	kötött költségkeret	tervezés
javuló koordináció	zéró-bázisú költségkeret	hivatásos tervező
ellenőrzés hatékonysága	beruházási ütemterv	döntéshozatal
ellenőrzés integrált	üzleti terv	probléma-megoldási
rendszere	éves üzleti terv	folyamat
rövid távú terv	üzleti jelentés	tervezési döntés
középtávú terv	befelé összpontosító	klasszikus döntési modell
hosszú távú terv	tervezés	korlátozott racionalitású
stratégiai terv	kifelé összpontosító	döntés
taktikai terv	tervezés	heurisztikus döntéshozatal
operatív terv	felülről lefelé irányuló	döntési csapda
általános terv	tervezés	etikai ellenőrzés
kontingencialista tervezés	lentől felfelé irányuló	etikai korrektség
tervezési eszközök és technikák	tervezés	

Kérdések, feladatok

- 1) Milyen konkrét előnyökkel jár a tervezés egy nagyvállalat és egy KKV esetében? Mi szükséges ahhoz, hogy a méret-specifikus előnyök realizálódjanak? (A választ 2-3 dia elkészítésével prezentálja!)
- 2) Derítsen fel ismeretségi körében olyan szakembert, aki vett már részt vállalati terv elkészítésében. vele készített interjú keretében tudja meg, mit jelent az alulról felfelé és a felülről lefelé való tervezés módszere. Az interjú outputja egy 500 szavas összefoglaló legyen.
- 3) A forгатókönyv-írásnak (scenario készítés) széleskörű hazai és nemzetközi irodalma van. Állítson össze egy 10 elemű irodalomjegyzéket, amely fele részben idegen nyelvű forrásokat tartalmaz!
- 4) James G. March az egyik leghíresebb élő szakíró a szervezeti döntéshozatal témakörében. Készítse el nevezett személy tudományos biográfiáját!
- 5) Konstruáljon meg egy példát a döntéshozatal csapdáinak szemléltetésére! A tapasztalatok bemutatása grafikusán történjen vagy papíron, vagy elektronikusan.

8 Az ellenőrzés mint menedzsment funkció

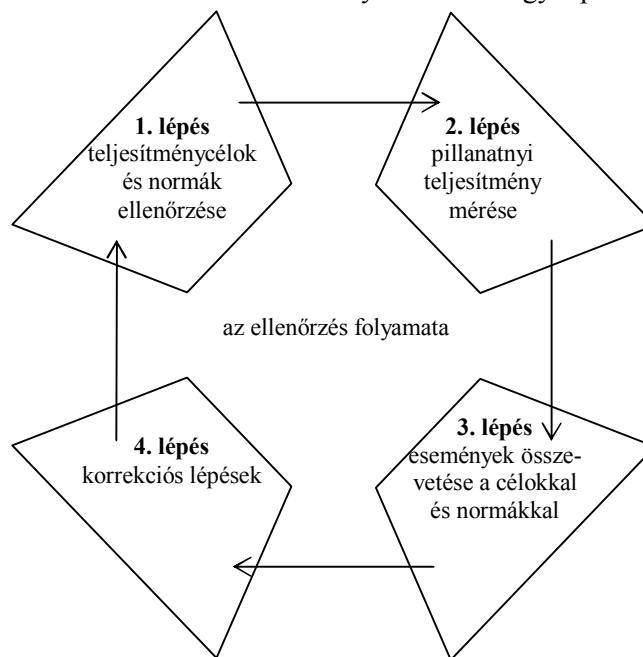
Az ellenőrzés az a menedzsment funkció, amely a beosztottak tevékenységének nyomon követését, a tevékenységek szervezeti célok felé vezető úton tartását, valamint a szükséges korrekciók megtervezését és végrehajtását megvalósító feladatokat foglalja össze. Az ellenőrzés előrefelé tekint: arra összpontosít, hogy a tervek teljesüljenek, és a pillanatnyi teljesítmény elérje vagy meghaladja a megállapított célszintet.

Az ellenőrzés szervesen illeszkedik a menedzsment folyamatának többi eleméhez: A tervezés meghatározza az irányt, és az ahhoz szükséges erőforrás-elosztásokat. A szervezés létrehozza az emberek és a termelési eszközök működőképes kombinációját. A vezetés arra készíti az embereket, hogy az így hozzájuk rendelt erőforrásokat a lehető leghatékonyabban használják ki. Az ellenőrzés szerepe pedig az, hogy minden a megfelelő helyen, a megfelelő időben és a megfelelő módon történjen. **Az ellenőrzés segít abban, hogy az egyéni és csoportos teljesítménybeli hozzájárulások a stratégiai és operációs tervekkel összhangban legyenek és a teljesítmények eredményei az egész szervezetben cél-eszköz módján egymáshoz kapcsolódjanak.** Ennek velejárójaként a szervezeti irányelveket és szabályokat is betartják. A menedzsment funkciók megjelenése valamennyi típusú szervezetnek nélkülözhetetlen sajátossága. Hiba lenne azt gondolni, hogy mindez csak a hagyományos és a nagyvállalati szervezetekben működik így, a kisvállalati szektor, valamint napjaink modern szervezetei nem nélkülözhetik ezeknek a funkcióknak a jelenlétét. Ez a gondolkodásmód vezethet oda, hogy az előbb említett szervezettípusok között jelentős (akár sokszoros) hatékonysági és termelékenységi különbségek alakulnak ki. Tipikus példa erre a nagy autóipari konszernnek betelepülése a közép- kelet-európai régió országaiba. A kezdeti időszakban ezek a német, francia, japán gyártók kénytelenek voltak hozni saját beszállítóikat, amíg a helyi kis-és középvállalati szektor vállalkozásai „felnőttek a feladathoz”, azaz képesek voltak megfelelni a szigorúan szabályozott tervezési és ellenőrzési feltételeknek, amelyeket a késztermék gyártók előírtak számukra. (A kecskeméti Mercedes gyárban ez a tanulási, alkalmazkodási folyamat közel két évig tartott.)

8.1. Az ellenőrzési folyamat lépései

Az ellenőrzés folyamata négy szabályszerű lépésből áll: 1. célok és normák felállítása, 2. a jelenlegi teljesítmény mérése, 3. az eredmények összevetése a célokkal és normákkal, 4. a szükséges korrekciós lépések megtétele. Az ellenőrzés folyamatát a 8.1. ábra szemlélteti.

8.1. ábra: Az ellenőrzés folyamatának négy lépése



Forrás: saját szerkesztés

1. lépés: a célok és normák felállítása

Az ellenőrzési folyamat a tervezéskor, a teljesítménycélok és normák felállításával kezdődik. A célok az elérendő teljesítményt határozzák meg, míg a normák az aktuális teljesítmény mérhetőségét teszik lehetővé. Kétféle normaképzési megközelítés használható:

1) az *eredménynormák* a teljesítményt mennyiség, minőség, költség vagy időigény alapján értékelik (ilyen mutató lehet például a hibaszázalék, a költségkeret túllépésének mértéke, az időegység alatt előállított termékek vagy kiszolgált vevők száma);

2) az *inputnormák* ezzel ellentétben az erőfeszítéseket a teljesítmény növelésére fordított munkamennyiség alapján értékelik, és olyan helyzetekben használják,

amikor az eredmények pontos mérése nehéz vagy költséges lenne (ilyen mutató például a szabályoknak és előírásoknak való megfelelés, az erőforrások hatékony felhasználása, a rendszeres munkahelyi megjelenés vagy a pontosság).

2. lépés: a pillanatnyi teljesítmény mérése

Az ellenőrzési folyamat második lépése az aktuális teljesítmény mérése. *A méréseknek elég pontosnak kell lennie ahhoz, hogy az eredetileg tervezett és a tényleges teljesítmény közötti lényegi eltéréseket kimutassák.* A szervezetek egyik gyakori hibája az, hogy nem tudják, vagy nem is akarják szigorúan mérni az eredményeket. Ez legtöbbször abból adódik, hogy a vezetők vonakodnak a dolgozók eredményeit egyenként értékelni, pedig mérés nélkül az ellenőrzés folyamatának működtetése nem valósulhat meg. A vezetőknek szükséges rendszeresen és következetesen értékelniük a munkatársakat és a szervezeti folyamatokat. Az is gyakran előfordul, hogy a vezetés nem megfelelő (alacsony értékkel bíró) normákat választ, ilyeneket tűz ki teljesítendő célként. Ennek oka lehet a verseny hiánya, vagy az önelégültség. (A „nekünk ez is jó, mert az általunk kiválasztott versenytársakhoz viszonyítva, jók vagyunk” szemlélet eluralkodása.) Mindkét diszfunkció arra mutat, hogy a tervezési szakasz fontossága olykor túl későn válik nyilvánvalóvá a menedzsment napi gyakorlatában.

3. lépés: az eredmények összehasonlítása a célokkal és normákkal

Az ellenőrzési folyamat harmadik lépése a mért teljesítmény összehasonlítása a célokkal és normákkal. Ezek alapján állapítható meg az, hogy szükség van-e korrekciós intézkedések megfogalmazására. Ezt az alábbi ellenőrzési egyenlet mutatja be:

$$\text{korrekciós szükséglet} = \text{kívánt teljesítmény} - \text{pillanatnyi teljesítmény}$$

Az ellenőrzési egyenlet időbeli összehasonlításként is használható, amikor a múltbéli teljesítmény adott, és ehhez hasonlítják a jelenlegit. Lehet alapozni relatív összehasonlításra is, amely más emberek, munkacsoportok vagy szervezetek teljesítményeit tekinti az értékelés bázisának. Alkalmazható a *mérnöki összehasonlítás* is, amely tudományosan meghatározott normákat állít fel, idő- és mozdulat tanulmányok és elemzések alapján. A kedvezőtlen eltéréseket leggyakrabban tervezési és/vagy megvalósítási diszfunkciók okozzák.

4. lépés: a korrekciós lépések

Az ellenőrzési folyamat negyedik lépése a *szükséges intézkedések megtétele a jövőbeli teljesítmény javítása érdekében*. Mindez teret enged az eltéréseken alapuló vezetés mértéktartó használatának – amely alatt azt a gyakorlatot értjük, amely mindig a legsürgősebb feladatoknak szenteli a legtöbb figyelmet. Ez a szemléletmód sok időt, energiát és erőforrást takaríthat meg, miközben minden erőfeszítést a szükséges területekre összpontosít.

A vállalati praktikum *leggyakoribb terv/tény eltérései az alábbiak*: A problémás helyzetekben az aktuális teljesítmény elmarad a normától. A teljesítmény elégtelenségének okait fel kell kutatni, mert ennek folytán lehetőség nyílik a korrekciós beavatkozásra annak érdekében, hogy a teljesítmény ismét elérje a kívánatos szintet. Ritkábban azt tapasztaljuk, hogy a teljesítmény meghaladja a normát. Az ilyen rendkívüli teljesítmény okait szintén fel kell deríteni azért, hogy az eredmények magasabb szintje fenntartható legyen. Egy könnyen használható korrekciós mechanizmust mutat be a 8.1. szemelvény. A példából látható, hogy a korrekciónak akkor is működnie kell, ha a szervezet nem rendelkezik bonyolult integrációs rendszerrel, vagy automatizált szabályozási mechanizmusokkal.

8.1. szemelvény: Tudáskurátorok tanulási modelljei

Chris Argyris, a 20. század egyik gondolkodó óriása szerint sokaknak nem egyértelmű, hogyan is kell tanulni és általa fejlődni. A legtöbb ember a tanulásra, mint pusztán problémamegoldásra tekint, vagyis megkeresi a külső környezetben a hibát, majd kijavítja azt. Gyakran az, ahogy az emberek a problémát kezelik, lehet maga az igazi probléma forrása. Ez különösen igaz az üzleti világra.

Az egyhurkos és a kéthurkos tanulás modellje rámutat a tanulási folyamatok közötti lényeges különbségre. Az egyhurkos tanulás folyamán az ember az elvárt illetve elért eredmény között keletkezett különbség szerint módosítja cselekedeteit. Argyris szerint az igazi, a kéthurkos tanulás az, amikor nemcsak a problémát oldjuk meg, de arra is figyelünk, abból is tanulunk, hogy az miért állt elő, és mi hogyan reagáltunk rá, miért éppen úgy gondolkodtunk róla.

A magasan képzett diplomás szakemberek rendszerint nagyon jók az egyhurkos tanulásban, hiszen szinte egész életüket azzal töltötték, hogy egy vagy több tudományágnak a mesterévé váljanak és azokat a való világ problémáinak megoldására alkalmazzák. Ironikus, de pont épp ez magyarázza miért olyan rosszak a kéthurkos tanulásban.

A legtöbb jól képzett ember szinte mindig sikeres volt, így ritkán nyílt alkalmuk arra, hogy megtapasztalják a kudarcot, és így nem sajátították el, hogyan tanulhatnak a saját bukásukból. Amikor nem az elvárt

mértékben teljesítettek, rögtön máshol keresték a hibát. Nem azt keresték, ők hol vagy miben hibáztak, mivel ez fel sem merült bennük. Így belekerülnek az egyhurkos tanulás okozta ördögi körbe, hiszen a folyamatos védekezés meggátolja a kéthurkos tanulást.

Chris Argyris a Teaching Smart People How to Learn című klasszikus cikkében arra hívja fel a figyelmünket, hogy az okos embereket meg kell tanítani arra, hogyan tanuljanak.

Forrás: Tudáskurátor: Sikeresek hátrányos helyzetben, írta: Varga Tamás. 2014.05.17.

A bemutatott négylépéses modell kísértetiesen hasonlít a kibernetika által kidolgozott negatív visszacsatolás koncepciójára. Ez a koncepció a mért eltérésekkel ellentétes irányú beavatkozásokat kíván az előzetesen megtervezett haladási irány visszaállítására érdekében. A negatív visszacsatolás a társadalomtudományokban is széleskörűen elterjedt. Átfogó elemzése Pléh Csaba általa szerkesztett műből (1996) ismerhető meg a menedzsment alkalmazások céljából.

8.2. A hatékony kontroll

Az ellenőrzési folyamat egyik problémája, hogy a vezetők túl elfoglaltak ahhoz, hogy nyomkövessék a folyamatokat, és/vagy nem szívesen foglalkoznak vele. Döntéseket hoznak, lépéseket tesznek – de amint mással kezdenek el foglalkozni –, talán meg is feledkeznek az ügyről. **A legjobb vezetők viszont proaktívak és igyekeznek az ellenőrzési folyamat előnyeit a legteljesebb mértékben kihasználni.** Feltételezések helyett meggyőződnek arról, hogy valóban minden a terveknek és a céloknak megfelelően történik-e.

A hatékony ellenőrzési folyamat jellemzői az alábbiak:

- *stratégiai szemléletű és eredményorientált*: támogatja a stratégiai terveket és olyan lényegi tevékenységeket emel ki, amelyek fontos szerepet játszanak a szervezet életében;
- *közérthető*: a döntéshozatalt alátámasztó adatokat közérthető kifejezésekkel mutatja be; nem pedig nehezen értelmezhető statisztikákkal vagy komplex jelentésekkel;
- *támogatja az önellenőrzést*: lehetőséget ad az érintettek közötti kölcsönös bizalom, a jó kommunikáció és az együttműködés kialakulására;
- *időszerű és eltérés-orientált*: megfelelő az elégtelenség gyors kimutatására, és rávilágít arra, miért tér el a teljesítmény a várttól, és hogyan lehet ezen javítani;
- *pozitív szemléletű*: az ellenőrzés – a büntetésekkel és rendreutasításokkal szemben – hangsúlyozza a fejlesztésben, a változásban és a fejlődésben

játszott szerepét;

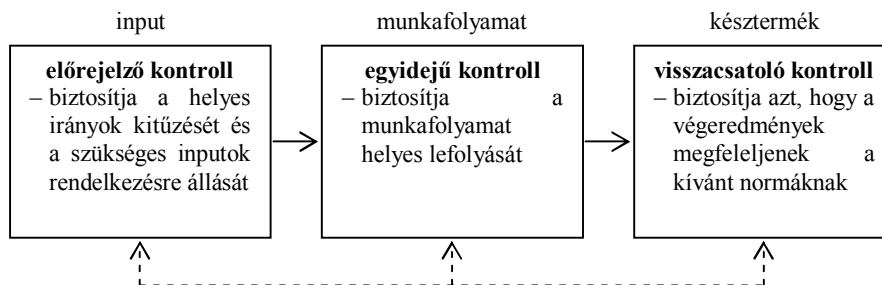
- *objektív és igazságos*: mindenki számára pártatlan és hiteles, ezért alapvető céljáért, a teljesítmény növeléséért tartásuk tiszteletben és ne szigoráért;
- *rugalmas*: az újonnan felmerülő körülményeknek megfelelően alkalmas az időközi módosításokra és teret enged az egyéni döntéseknek.

Ez a lista önmagában nem biztosítja a kontroll funkció hatékonyságát. A funkció felértékelődése a vezetésben (és a vezetői munkában) alapvető feltétele a sikerességnek. A Magyarországon végbement gazdasági rendszerváltás már annak korai fázisaiban is intenzív figyelmet fordított a kontroll mechanizmusok kialakítására (Vígvári, 2002). A vállalati gyakorlat komoly nemzetközi segítséget kapott, mind a controlling elmélet, mind a praxis fejlesztéséhez (Horváth, 1995).

8.3. Az ellenőrzés fajtái

A vezetői kontroll három fontosabb típusával találkozhatunk a szervezetekben: előrejelző, egyidejű és visszacsatoló ellenőrzés. Mint ahogy azt a 8.2. ábra is mutatja, mindegyik a szervezet input – munkafolyamat – késztermék ciklusának egyes részeihez kötődik, és mindegyik fontos szerepet játszik a vállalat hosszú távú termelékenységének és jó teljesítményének fenntartásában.

8.2. ábra: Előrejelző, egyidejű és visszacsatoló kontroll



Forrás: saját szerkesztés

Előrejelző kontroll

Azt az ellenőrzést, amelyet a *tevékenység megkezdése előtt* végeznek, előrejelző kontrollnak vagy előzetes ellenőrzésnek nevezzük, amely megteremti a célok egyértelműségét, a helyes irányok kitűzését, és a teljesítésükhöz szükséges erőforrások rendelkezésre állását. Mivel az előzetes kontroll teszi lehetővé azt, hogy a jó teljesítményhez szükséges feltételek rendelkezésre álljanak, ezért megelőző jellegűnek tekinthető. Megelőzi ugyanis a későbbi problémák felmerülését egy fontos, de gyakran elhanyagolt kérdés feltevésével: „Mit kell tenni, mielőtt elkezdjük?”

Egyidejű kontroll

Azt az ellenőrzést, amely arra összpontosít, hogy *éppen mi történik a munkafolyamatok során*, egyidejű vagy irányító kontrollnak nevezzük. Figyelemmel kíséri a folyó műveleteket és tevékenységeket abból a célból, hogy minden a tervnek megfelelően történjen. A kulcskérdés: „Most, hogy elkezdünk, a munka során mit tehetünk a fejlesztés és javítás érdekében?”

Visszacsatoló kontroll

Azt az ellenőrzést, amelyre a *munka befejezése után* kerül sor, visszacsatoló vagy utólagos kontrollnak nevezzük, amely inkább a végeredményekre koncentrál, mint az alapanyagokra és tevékenységekre. Ilyenkor az a kérdés vetődik fel: „Most, hogy végeztünk, milyen jól sikerült a munka?”

Ellenőrzési stratégiák

A vezetőknek két tágan behatárolt ellenőrzési forma áll rendelkezésükre. Egyrészt alapozhatnak az alkalmazottak önellenőrzésére, azaz a *belső kontroll* stratégiára, amely lehetővé teszi, hogy a motivált egyének és csoportok önfegyelmet tanúsítva teljesítsék a munkaköri elvárásokat. Másrészt a vezetők tehetnek közvetlen lépéseket is a beosztottak viselkedésének szabályozása érdekében, azaz alkalmazhatják a *külső kontroll* stratégiáját, amely személyes ellenőrzés és formális adminisztrációs rendszerek által valósul meg. A hatékony ellenőrzési rendszerrel rendelkező szervezetek általában mindkét stratégia előnyeit kihasználják. Mindenesetre a mai munkahelyek nagy hangsúlyt fektetnek a belső, vagyis önkontrollra. Ez napjaink azon trendjét mutatja, amely a nagyobb mértékű részvétel, felelősségvállalás és az alkalmazottak intenzívebb bevonása felé mutat.

8.4. A szervezeti ellenőrzési rendszerek

Szükséges az, hogy a szervezet ellenőrzési rendszerének minden eleme hozzájáruljon a teljesítmény tervezhetően magas szintjéhez. Miközben a belső kontrollt támogatják és bátorítják, a külső kontrollnak szigorúnak és helyénvalónak kell maradnia.

A vezetői kontroll

A menedzsment folyamata maga is megkönnyíti az ellenőrzést. A tervezésnél akkor valósul meg a stratégia és célok kontrollja, ha a munkamagatartást már az elején a helyes irányba terelik. Ha a teljesítménycélokat világosan meghatározzák és azokat mindenki meg is értette, akkor kevésbé valószínű az, hogy teljesítménycsökkenés következik be azért, mert valakinek a munkáját nem irányították megfelelően. Hasonlóképpen működik *az irányelvek és eljárások kontrollja* is. *A tanulási folyamat kontrollja* pedig akkor valósul meg, amikor a múltbeli tapasztalatokat rendszeresen szem előtt tartják és beépítik azokat a jövőbeli stratégiákba, célokba, irányelvekbe és eljárásokba.

A vezetői kontrollt segíti a jó szervezés is. Minél kisebb a rés az egyéni képességek és a munkakör igényei között, annál kevésbé van szükség külső kontrollra, és annál nagyobb lehetőség nyílik az önellenőrzésre. A teljesítményértékelésnek akkor van ellenőrző funkciója, ha a magas teljesítmény elérésének érdekében az egyéni teljesítményt elemzik és értékelik. Ennek további előnye az, hogy rávilágít azokra a területekre, ahol képzésre és fejlesztésre van szükség. Hasonlóképpen működik *az a kontroll is, amelyre a munkakörtervezés és a munkastruktúra ad lehetőséget* azáltal, hogy az egyének képességeihez alakítják a munkaköröket. Ha jól összehangoltak a munkafolyamatok, akkor ezen struktúrák és tevékenységek is jelentősen elősegítik a kontroll megvalósulását.

A leadership pedig a teljesítménymodellezés segítségével járul hozzá a kontrollhoz: amikor a vezetők példát mutatnak vagy más követendő mintát állítanak az alkalmazottak elé. A teljesítménynormák kontrolláló szerepe akkor jelenik meg, ha egy csapat vagy csoport tagjai egyaránt elkötelezettek a magas teljesítménynorma iránt, amelynek elérésében egymást ösztönzik. A szervezeti kultúra kontrollja hasonlóképpen működik, amikor az alapértékek közös értelmet és célt adnak az egész szervezetnek.

Az alkalmazottak fegyelmezésének rendszerei

Hiányzások, lassúság, hanyagság, meghamisított dokumentumok, szexuális zaklatás, sikkasztás és még számtalan helytelen vagy jogilag aggályos munkahelyi viselkedés: ezek mind olyan viselkedési formák, amelyekre az alkalmazottak fegyelmezési rendszerének formálisan is ki kell térnie. *A fegyelmezés nem más, mint a magatartás büntetések általi befolyásolása.* Ideális esetben a vezetési kontroll fegyelmezési rendszere következetes, igazságos és szisztematikus.

A progresszív fegyelmezés a megtorlás súlyát a helytelen viselkedés mértékének és gyakoriságának megfelelően határozza meg, tehát ebben a rendszerben az alkalmazottak büntetése attól függően változik, hogy a viselkedési problémák milyen jelentősek és milyen gyakran fordulnak elő. Nem cél, hogy szélsőséges megtorlásokkal érijük el azt, hogy mindenki alávesse magát a szervezeti elvárásoknak, mégis a rendszernek szigorúnak kell lennie. Szükség esetén a vezetőknek magabiztosan és igazságosan élniük kell a fegyelmezés lehetőségével.

Információ és pénzügyi kontroll

Amikor az erőforrás-felhasználást a vezetői kontroll szemszögéből nézzük, akkor az *információnak kritikus szerepe van* a szervezet teljesítményének pénzügyi elemzéseiben. Napjainkban mindig jelen van a nyomás, hogy a vállalatok jól használják fel az erőforrásaikat és a lehető leghatékonyabban működjenek.

A kontroll érdekében a vezetőknek képeseknek kell lenniük, hogy megértsék a szervezeti teljesítmény következő fontos *pénzügyi aspektusait*: 1. likviditás (készpénz-generálási képesség a számlák kifizetéséhez), 2. tőkehatékonyság (saját tőke, illetve lekötött tőke arányos jövedelemtermelő képesség), 3. készletgazdálkodás (az erőforrások hatékony felhasználásának és a minimális költséggel való működés képessége), 4. jövedelmezőség (több bevétel, mint kiadás képzésének képessége). A szervezeti teljesítmény ezen pénzügyi szempontjait a vezetők például rátaelemzéssel követhetik nyomon.

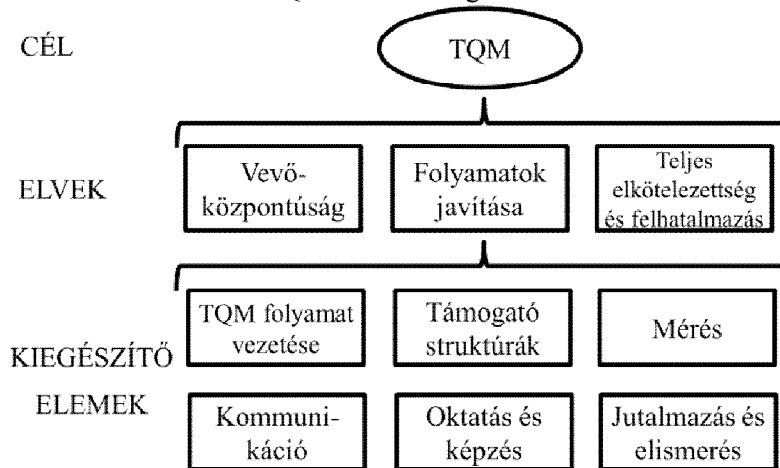
A minőségellenőrzés

A vezetői kontroll esetében a *minőségellenőrzés* a folyamatok, az anyagok, a termékek és a szolgáltatások ellenőrzését jelenti, annak érdekében, hogy a megfelelő minőségi normák biztosíthatóak legyenek. Ennek a felelősségnek a termelés és működés minden területére ki kell terjednie – az alapanyagok és készletek kiválasztásától egészen a készterméken vagy szolgáltatáson végzett

utolsó munkafázisig. Ugyanezt a minőségellenőrzést *statisztikai minőségkontrollal* is elvégezhetik, azaz statisztikai módszerek segítségével is nyomon követhetik a folyamatok minőségét. A minőségellenőrzéssel kapcsolatos erőfeszítéseket gyakran integrálják egyetlen, szisztematikus rendszerbe.

A minőségellenőrzés ügye a modern termelő és szolgáltatási szektorok kialakulásával és világméretű elterjedésével a menedzsment tudományában és gyakorlatában új értelmet kapott. A II. világháború után a hadiipari termelési kapacitások átállítása a polgári termelésre óriási versenyt generált a gazdasági szereplők között, és a verseny középpontjába a minőség került. A menedzsment nagyjai közül számosan fordultak a minőség fejlesztésének irányába, és tapasztalataikat fontos művekben foglalták össze (Juran, 1966; Deming, 1982). Ezen irányzatok csúcsát a *TQM*, a Teljeskörű Minőségirányítás kidolgozása jelentette (Tenner, 1996). Az ISO (International Organization for Standardization) definíciója szerint *a TQM egy menedzsment megközelítés, amely a minőséget tekinti központi kérdésnek, és a vállalat minden munkatársának elhivatottságát és részvételét várja el annak érdekében, hogy hosszú távú sikereket érjenek el vevői elégedettséget által, amelynek következtében a szervezet minden tagja és a társadalom is előnyökhöz jut.* Alkalmazásával a Toyota és más termelőóriások rendszerei megreformálták a vállalati vezetés egész rendszerét. (Ennek részleteit a Termelésmenedzsment és a Minőségmenedzsment tantárgyak és projektek fogják kínálni hallgatóinknak.) E helyen csupán a TQM lényegét mutatjuk be egy ábrával. (8.3. ábra)

8.3. ábra: A TQM elvei és kiegészítő elemei



Forrás: Tenner – DeToro (2001)

Belső ellenőrzés

A *belső ellenőrzés* (az ellenőrzési háló gyakori részeként) a működés és a célok elérése felett felügyeletet gyakoroló vezetők munkájának hatékony támogatója, mind a költségvetés, mind a gazdálkodó szervezetek esetén. Feladata elősegíteni a jogszerű, hatékony és eredményes működést, támogatni a termékek és szolgáltatások megfelelő minőségű előállítását, felderíteni a pazarlásokat, hibákat és szabálytalanságokat, ezáltal hozzájárulni az erőforrások védelméhez és a vezetői utasítások betartásához, jelentéseket készíteni az előbbiekről, elsősorban a pénzügyi, a jogszabályi és a vezetési vonatkozások tükrében.

A *belső ellenőrzés által leggyakrabban érintett területek*:

- a vezetés általános feladatai megvalósulásának ellenőrzése;
- adminisztratív, a jogszabálykövetés biztosítását támogató ellenőrzés;
- pénzügyi, számviteli, elszámolási tárgyú ellenőrzés.

A *belső ellenőrzés* – céljától függően – kiterjedhet az egész szervezetre, egyes szervezeti egységekre, munkafolyamatokra vagy akár eseti döntésekre is. Ennek megfelelően érintheti a legmagasabb döntési szinteken elhelyezkedő munkatársakat is akkor, ha a menedzsment *önellenőrzést* hajt végre vagy a tulajdonosok kezdeményeznek ilyen célzatú vizsgálatot.

Szükséges az, hogy a *belső ellenőrzés* támogassa a célok elérését és ne akadályozza, a végrehajtó munkatársak megfelelő felhatalmazást kapjanak és teendőik világosan definiáltak legyenek, továbbá a vizsgálatok költségei legyenek arányosak az ellenőrzés által elérhető eredmények becsült nagyságával.

Kulcsszavak

ellenőrzés	korrekció	fegyelmezés
ellenőrzési folyamat	ellenőrzési hatékony	progresszív fegyelmezés
eredménynormák	előrejelző ellenőrzés	információ és pénzügyi
inputnormák	egyidejű ellenőrzés	kontroll
mérés	visszacsatoló ellenőrzés	minőségellenőrzés
időbeli összehasonlítás	ellenőrzési stratégiák	TQM
relatív összehasonlítás	ellenőrzési rendszerek	belső ellenőrzés
mérnöki összehasonlítás	vezetői kontroll	önellenőrzés

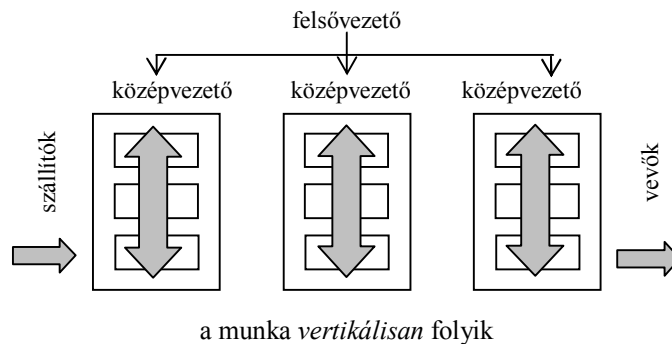
Kérdések, feladatok

- 1) Ön egy közepes méretű állami tulajdonú közüzemi szolgáltató vállalat belső ellenőre. Készítse el és a gyakorlati órán mutassa be a következő gazdasági év belső ellenőrzési tervének pontjait!
- 2) MbO avagy: MEV. Tudja meg mit jelentenek ezek a rövidítések és mi a szerepük a menedzsment ellenőrzési funkciójának megvalósulásában! A kérdés megválaszolását szerepjáték alkalmazásával hozza társainak tudomására.
- 3) Mit jelenthet az ellenőrzés folyamatában a tervtől való eltérés elemzésének fázisa egy felsőfokú oktatási intézményben? Milyen beavatkozási mechanizmusokkal lehet a folyamatot visszaállítani az eredeti terv szerinti állapotba? A megoldás vetíthető slide-on legyen prezentálva!
- 4) Mi a kontingencialista tervezés? Szakirodalmi források felhasználásával írjon 500 szó terjedelmű esszét!
- 5) A gyakorlaton előzetes felkészülés után, moderáljon egy kb. 20 perces foglalkozást a TQM-ről! A feladat megoldás közben hallgató társai használhatják valamennyi kommunikációs eszközüket, hogy a közös munka végén minél többet tudjanak a teljes körű minőségirányítás rendszeréről.

9 Folyamatok a szervezetben

Ha valakit megkérünk arra, hogy írja le szervezetét, a legtöbbször egy szervezeti ábrát rajzolnak fel, amelyek csúcspontjain a **felsővezetők** helyezkednek el, majd a beosztottak lefelé az egész szervezeten, névvel, címmel és feladatkörök megjelölésével. Ezzel az ábrázolásmóddal áttekinthető, hogy egy szervezetben ki, mit, hol végez, vagyis a hierarchia. Ez a **hagyományos ábrázolásmód** a klasszikus katonai modellre épül, amelyben katonák ezrei állnak egy személy parancsnoksága alatt. Ez a hagyományos szemlélet pontosan tükrözi, hogyan végezték a munkát *korábban*.

9.1. ábra A szervezetek hagyományos szemléletű felépítése



Forrás: saját szerkesztés

A katonaság például a hierarchikus felépítést arra használja, hogy megszervezze a katonák tömegét, akik a taktikai földi hadviseléshez szükségesek.

Az Amerikai Egyesült Államok nyugati határait a 21. században megnyitó vasutak nyomvonalán a síneket lerakó munkásokat hasonlóan brigádokba szerveztek, amelyek általában 12 főből álltak, élükön egy csoportvezetővel. Minden tucat csoportvezető fölött egy felügyelő vagy szuperintendáns állt. Munkások ezreit tartották számon és figyelték meg közvetlenül.

A századforduló után ugyanezt a hierarchikus felépítést alkalmazták az iparban, mivel az iskolázatlan és szaktudás nélküli munkások tömege közvetlen felügyeletet kívánt. Számos feladat szolgai volt, fizikai munkát igényelt; továbbá szerszámokat, amelyek megkönnyítették a fizikai erőfeszítést. Értelme volt tehát a fizikai munkát úgy szervezni, mint a katonaság vagy a vasútépítés esetében, hogy az irányítás a felső menedzsmenttől a legalsó szintig hatoljon. A munkásokat, akár csak a katonákat, kisebb egységekbe rendezték a közvetlen felügyelet érdekében.

A **hagyományos szervezetek**ben a döntéshozatal és az irány kitzzése a felsővezetőknél összpontosult, akik a **gondolkodók**, a legalsó szinten pedig a **cselekvők** helyezkednek el. Ez a szervezeti típus a problémák megoldását **három lépésben** tette lehetővé:

- 1) Az információt a **parancsnoki láncon** keresztül közvetítették felfelé.
- 2) Az információ elemzése és az irány meghatározása a csúcsszinten történt.
- 3) A rendelkezéseket a parancsnoki láncon keresztül lefelé adták ki, a legalsó szinten történő végrehajtásra.

Ez a hagyományos szervezeti felépítés napjainkban már nem tükrözi a tényleges munkavégzést. Egy alternatív vázlatra van szükség, ami bemutatja, hogyan teljesítik a szervezetek alapvető feladataikat, hogyan elégítik ki a vevők igényeit, és/vagy hogyan működnek együtt a szállítókkal.

A folyamatszemplélet

Napjainkban *a munka három fontos szempontból különbözik a tradicionális szervezeti modelltől.* Először is *a munkavállalók jobban informáltak, iskolázottabbak, nem kedvelik a szolgai munkavégzést.* Az emberek többsége nem elégszik meg azzal, hogy foglalkoztatják: tartalmas, produktív munkát szeret végezni. Ha manapság az emberek problémával találkoznak, indíttatást éreznek annak megoldására. Másodszor *a munka jellege is megváltozott:* a fizikai munkát információkra, ismeretekre alapozott munka váltotta fel, amelynek felügyelete közvetlen megfigyeléssel gyakran megoldhatatlan, és a szolgáltató ágazat, mint fő munkaadó, felülmúlta a gyártást. Harmadszor *a követelmények is mások,* mert a változások gyors üteme azt kívánja, hogy a döntéseket a munka alsóbb szintjén hozzák meg. Az a szervezet, amely megengedi magának azt, hogy az információkat és a döntéseket a többrétegű hierarchián keresztül továbbítsa, elvérzik a konkurenciaharcban.

További döntő különbség, hogy manapság *a verseny nem emberek, termékek vagy vállalatok között folyik, hanem folyamatok között.* **A verseny lényege: az értékteremtés.**

Ezt illusztrálja például a személyi számítógépek ipara, amely néhány havonta új típusokat vezet be, bővített képességekkel. A számítógépgyártók ma már nem várják, hogy egy egyedi számítógéptípus piaci élete egy-két évnél tovább tartson. A gyártók kétségbeesett erőfeszítéseket tesznek arra, hogy új képességeket produkáljanak minél kisebb költséggel és minél rövidebb idő alatt. Vagyis a kérdés ma már nem új számítógép-modell megjelentetése, hanem inkább az arra való képességek bővítése, hogy folytonosan új modelleket hozzunk létre,

amelyek magukban foglalják a legutolsó technikai eredményeket, a legkisebb költség mellett. Az a gyártó, akinek ilyen folyamat van a birtokában, új termékek áradatát termelheti olyan időbeli korlát mellett, amelyet a piac diktál. Csak az ilyen cég képes sikeresen versenyezni ebben az iparágban.

Az olyan iparágakban, amelyeknél a termékek élettartama rövidül, a cégek nyereségszintjének és piaci részesedésének fenntartásához az új termékek számát kell bővíteni. A termékek és szolgáltatások, amelyeket egy szervezet ma értékesít, rövid időn belül teljesen megváltoznak. Ezért a mai eladási forgalom kevésbé fontos, mint az, hogy legyenek olyan folyamatok, amelyek alkalmasak új termékek vagy szolgáltatások kibocsátására. Egy termékhez vagy technikához kötni magunkat veszélyes, mivel néhány éven belül a cég teljesen más termékeket vagy szolgáltatásokat fog eladni, vagy változtatnia kell a profilján. Hasonlóképpen az olyan iparágaknál is, amelyeknek a termékei hosszú élettartamúak: résen kell lenni, hogy a termékeket eredményesebben és hatékonyabban tudják a piacra szállítani. *Hogyan lehet ezt elérni? Fenntartható fejlődés valósítható meg a folyamatok szisztematikus fejlesztésével.*

Miután alapvető változások történtek a munkavégzés módjában, *a hagyományos szervezeti ábra nem nyújt pontos leírást a mai ipari szervezetre vonatkozóan:*

- A hagyományos szervezeti ábra állandósítja azt a téves felfogást, hogy a dolgozókat közvetlenül kell irányítani, illetve felügyelni feladatuk végzése közben.
- A hagyományos szervezeti ábra *nem veszi figyelembe a vevőket, a szállítókat, illetve hogy a munka hogyan folyik a szervezetben.* Hiányzik belőle az azonos funkciókban lévő személyek viszonyának, illetve a különböző funkciók közötti vagy a vevőkhöz való viszonyuk ábrázolása.
- *A tradicionális szervezeti ábra a főnökre koncentrál, míg a mai vezető szervezetek igyekeznek a vevőre koncentrálni.*

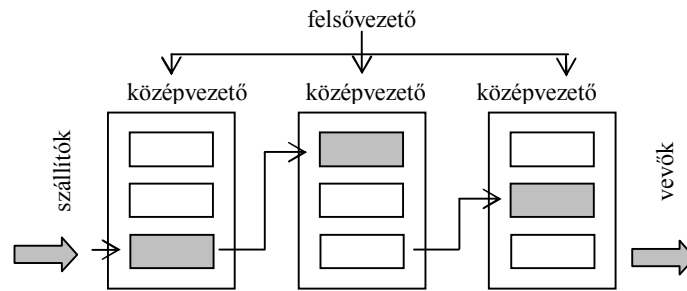
Röviden szólva, a **hagyományos szervezeti ábra** hibája, hogy nem ismeri el a realitásokat. Újszerű struktúrákra van szükség a személyi kapcsolatok területén. A 9.2. ábra bemutatja, hogy *a munka folyamata horizontálisan hogyan keresztezi a különféle funkciókat*, amelyek a hagyományos hierarchikus szervezeti ábrán szerepelnek. Bár a hagyományos szervezet működik, nem hatékony.

A folyamatszemplélet előnyei

A munka folyamatának megértése lényeges, mivel *a problémák*, amelyekkel a jelenlegi szervezet szembetalálja magát, *a funkciók között jelentkeznek, és nem a funkciókon belül.*

A pénzügyi osztályok alkalmazottai rendszerint pénzügyi és ipari pénzügyi iskolázottsággal rendelkeznek. A saját területüket ismerik és tudják, mit vár tőlük a pénzügyi igazgató. Valószínűleg kevés problémájuk lesz a saját funkciójukon belül, de problémák támadhatnak, mihamelint költségvetéseket vagy pénzügyi előirányzatokat kell készíteniük más, nem pénzügyi csoportok számára.

9.2. ábra A munka keresztülhalad a szervezeten



a munka *horizontálisan* folyik

Forrás: saját szerkesztés

A **hagyományos szervezet** más funkciói között sem egyértelmű a gördülékeny munkavégzés: például a termékfejlesztés és a gyártás, a gyártás és az elosztás, az elosztás és az értékesítés között.

*Ezek a problémák áthidalhatók szemléletváltással, például ha a főnökök helyett a vevőkre és a folyamatokra koncentrálunk. Ez a szemlélet azért tanulságos, mert úgy követi a munkát, ahogyan az végighalad a szervezeten. Talán ennél is fontosabb, hogy a funkcionális szerepeket és címeket, amelyek a hagyományos hierarchikus rendszert jellemzik, helyettesítik a **folyamatok tulajdonosai** – azaz az olyan vezetők, akik felelősséget vállalnak és felelősségre vonhatók a munkafolyamatok működéséért és javításáért.*

A **vállalatot** jellemezhetjük, mint *olyan folyamatok hálózatát, amelyek meghatározhatók, dokumentálhatók, ellenőrizhetők és fejleszthetők.* Ez a folyamatokra orientáltság legyőzi a hagyományos szervezetek azon problémáját, hogy az információ a parancsnoki láncon felfelé folyik, és a döntést a legfelső szinten hozzák. *A hagyományos szemléletű környezetben a szervezetek közti problémákat rendszerint a legmagasabb szinten oldják meg.* Mivel azonban a felsővezetők hiányában vannak a problémamegoldáshoz szükséges ismereteknek, a megoldás rendszerint nem időben történik, illetve nem megfelelő. Emellett azok a munkatársak, akik a problémát a felsővezetők elé terjesztik, saját érdekükben hajlamosak megszépíteni a tényeket.

A folyamatszempontú megközelítés magában foglalja a vevői szemléletet is, mivel a folyamatok azon eszközök, amelyek segítségével a szervezet megpróbál a vevő szempontjából értékeket termelni. Tehát a szervezet, mint folyamathálózat szemlélet, meghatározza a belső és külső szállító-vevő kapcsolatokat, amelyek termékeket, illetve szolgáltatásokat hoznak létre.

Miután a hagyományos szervezeti ábra egyszerűen csak személyeket mutat a különféle szervezeti ábrán, a teljesítménnyel kapcsolatos problémákra feltehető kérdés az: „Ki okozta a hibát?” A folyamatra koncentráció kiküszöböli a kibúvókat kereső mentalitást, amely a hagyományos szemlélet velejárója. *A folyamatszemplélet nem emberi hibákat, hanem hibás folyamatokat lát.*

Az üzleti teljesítmény mindazon folyamatok összességének az eredménye, amelyeket a cég alkalmaz. A teljesítmény javítása megköveteli, hogy ezekre folyamatokra odafigyeljünk, a legfontosabb folyamatokat továbbfejlesszük.

Ha egy üzleti vállalkozást úgy menedzselünk, hogy az eredményekre alapján hozunk döntést, akkor ez olyan, mintha egy autót úgy vezetnénk, hogy csak a visszapillantó tükörbe nézünk. Az eredmények a teljesítménynek a tények utáni mértékét mutatják – nem mások, mint egy visszapillantó tükör.

A folyamatszemplélet elfogadása lehetővé teszi, hogy javítsuk a teljesítményt, mielőtt rosszabb minőségű, kevésbé megfelelő termékeket vagy szolgáltatásokat produkálnánk vagy szállítanánk. Az eredmények fenntartása helyett a folyamatok javítása eredményez tartós haladást.

9.1. táblázat A tradicionális és a folyamat-orientált szemlélet összehasonlítása

szempontok	tradicionális szemlélet	folyamat-orientált szemlélet
A) középpont	főnök	vevő
B) elsődleges kapcsolat	parancsnoki lánc	vevő-szállító
C) orientáció	hierarchikus	folyamat
D) döntéshozó	menedzsmént	minden dolgozó
E) stílus	tekintélyelvű	résztevő

Forrás: Dobák (2008) alapján

A folyamat-orientáltság azt jelenti, hogy újragondoljuk, a felsővezetők mire figyeljenek. Ha kiemelkedünk új termékek fejlesztésében, akkor a termékfejlesztés folyamata legyen a figyelem középpontjában. Ezt a kulcsfolyamatot érteni, dokumentálni, mérni kell, és benchmarking tárgyává kell tenni, hogy világszínvonalat érjünk el. Az egyik első lépés a folyamatra való orientálás felé a szándék a folyamatszempléletű szervezet kialakítására.

A 9.1. táblázat összehasonlítja a hagyományos és a folyamatra orientált szemlélet sajátosságait.

9.1. A folyamatok meghatározása és osztályozása

Ha a folyamatok hatékony elengedhetetlen eleme annak, hogy versenyelőnyökhöz jussunk, akkor az üzleti sikerek alapja a folyamatok meghatározása, osztályozása és felmérése.

A folyamat meghatározása

Mi is a folyamat? A szokásos válasz az lehet, hogy: *tevékenységek, változtatások vagy működéselemek sorozata, amely valamely célra vagy eredményre irányul.*

Egy másik definíció már inkább megfelel a vállalati tevékenység számára. **A folyamat** úgy határozható meg, mint *egy vagy több feladat, amely a bemenetek (inputok) egy csoportját átalakítja a kimenetek (outputok) egy csoportjává (termékekké és szolgáltatásokká), egy másik személy (a vevő) vagy folyamat számára emberek, eszközök és eljárások segítségével.*

A folyamatnak nagyobb értékű kimenetet kell produkálnia, mint a bemenet volt – egy vagy több átalakítás segítségével. Ezt is figyelembe véve: a folyamat egy vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy egy bemenetkészletet átalakít a kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) egy más személy (a vevő, illetve felhasználó) számára emberek, módszerek és eszközök kombinációjával. *Lényegében a folyamat résztvevői a beszállított anyagokat alakítják át értéknöveléssel a vevők számára terméké.*

A folyamat definícióját úgy is megfogalmazhatjuk, hogy az a szállítók és fogyasztók kapcsolatainak sorozata, amely egy meghatározott időpontban meghatározott eredményt ad. *Ez egy kommunikációs sorozat, amely egy fogyasztó-szállító protokollt alkot, amely alapján elemezve a folyamatot a hiányzó elemek meghatározhatók, majd alternatívákat lehet kidolgozni.*

A folyamatok egy lehetséges csoportosítása:

- *alapvető folyamatok (mag- vagy kulcsfolyamatok):* az üzlet működtetésében meghatározó jelentőségűek, általában az értéklánc elsődleges tevékenységei;
- *támogató folyamatok:* belső fogyasztói vannak és a kulcsfolyamatok háttéréül szolgálnak, azokat támogatják – általában inkább adminisztratív jellegűek, az értéklánc másodlagos tevékenységei;
- *üzleti hálózat folyamatok:* túllépnek a szervezet határain és a fogyasztókig, szállítókig és szövetségeseikig nyúlnak – a külső folyamatokat áttervezve, a szervezetnek lehetősége nyílik az üzleti célterület újradefiniálására, és a

- cég iparági értékláncban elfoglalt pozíciójának megváltoztatására;
- *menedzsment folyamatok*: ezek révén tervez, szervez és ellenőriz a szervezet.

Ezen folyamatok jellemzőit szemlélteti a 9.3. ábra.

9.3. ábra A folyamatok jellemzői, strukturáltságuk és értékláncbeli szerepük alapján

		folyamat strukturáltsága	
		magas	alacsony
értéklánc cél	elsődleges	alapvető	hálózati
	másodlagos	támogató	menedzsment

Forrás: Porter (2006) értéklánc modellje alapján

A folyamatok osztályozása

Mindenki, aki terméket gyárt vagy szolgáltatást nyújt, folyamatok segítségével bemeneteket kimenetekké alakít át.

A szakmai szolgáltatásoknál, amelyeket például az ügyvédek vagy a könyvelők nyújtanak, a folyamatok nem mindig láthatók. Más esetekben a folyamatok formálisan és egészükben dokumentáltak, és folyamatosan finomítják azokat, mint például a gyártásban, orvoslásban vagy a légi járművek vezetésében.

Tekintet nélkül a folyamat láthatósági fokára, minden esetben, amikor kimenet keletkezik, egy folyamatot vagy folyamatok sorozatát alkalmaznak, hogy a terméket állítsanak elő vagy a szolgáltatásokat nyújtsanak.

Egyes folyamatok annyira jól ismertek és körvonalazottak, hogy a munkát végző csoport a munkafolyamat nevét veszi fel. Például: gyártás előkészítők, fejlesztők, logisztikusok.

A **folyamatok** meghatározásának egyik módja a *végzett munka fajtája szerinti kategorizálás*: szemben a **funkcióval**, amelynek keretében azt teljesítik. Ez jobban illeszkedik a létrejövő szervezetekhez, amelyek a vállalatot úgy építik fel, mint összekapcsolt folyamatok sorozatát, és nem személyek hierarchiájaként.

Egy termelő vállalat folyamatainak tartalmát az alábbiak szerint lehet leírni:

tervezés és fejlesztés:	– olyan folyamatokat tartalmaz, amelyek gyűjtik a vevők szükségleteit, követelményeit és igényeit, és amelyek a szükségleteket kielégítő termékeket, szolgáltatásokat fejlesztenek ki
marketing és értékesítés:	– promóciós anyagokat állít és egyéb tevékenységeket végez a termékek eladásának előmozdítására, mint például az átalakítás, a csomagolás és a dokumentáció – az eladási folyamatok magukban foglalják az új vevők megszerzését, a meglévők kiszolgálását és minden folyamatot, amely az eladás körébe tartozik.
beszerzés:	– magában foglalja a szolgáltatások és a nyersanyagok megrendelését és beszállítását
termelés:	– azok a folyamatok, amelyekkel a beszerzett nyersanyagokat átalakítják késztermékké, és eladásra kínálják fel. A szolgáltató szervezeteknél pedig az a folyamat, amellyel szolgáltatásokat végeznek az ügyfél részére
szerviz:	– az a folyamat, amelynek során az eladás utáni tevékenységet végzik, az előzőleg eladott termék fenntartása, javítása, felújítása és aktualizálása érdekében
elosztás (disztribúció):	– felöleli a folyamatokat a szállításban és a vevőkhöz történő fizikai továbbítás területén
irányítás:	– a stratégiai tervezés, az üzleti tervezés és a pénzügyi áttekintés folyamatai tartoznak ide
támogatás:	– magában foglalja mindazokat a folyamatokat, amelyek során gondoskodnak az emberi erőforrásokról, a jogi ügyekről, környezeti és egészségügyi, valamint biztonsági irányításról, továbbá az épületek és berendezések menedzseléséről és más hasonló belső szolgáltatásokról

A folyamatok osztályozása önmagában nem különbözteti meg a folyamatok közötti viszonylagos fontosságot. Pedig a folyamatok nem egyenlő értékűek. Az alapvető (mag) kifejezéssel illetjük azokat a folyamatokat, amelyek egy szervezet sikere szempontjából létfontosságúak, amelyekkel eléri célját és teljesíti feladatait.

Az alapvető folyamatok meghatározására több okból is szükség van:

- ezáltal lehetséges, hogy a vállalati stratégiában meghatározottaknak megfelelően járjunk el;
- versenyelőny származhat a világosan megfogalmazott és jól körülhatárolt alapvető folyamatok megértéséből.

A gyógyszeriparban például az új termékek bevezetése kritikus helyet foglal el a piaci részesedés és a bevételek tekintetében. Ezért a gyógyszeripari vállalatoknál az új termékek fejlesztése alapvető folyamatot jelent.

9.2. A folyamatok vezetése és szervezése

A folyamatok kialakításakor a szervezet céljából, stratégiájából adódó követelményeket kell szem előtt tartani. Az egyes folyamatok akkor felelhetnek meg a szervezeti célnak, ha összhangban vannak a szervezeti feltételekkel és a szervezet belső adottságaival; ha a folyamatok végrehajtása egymással is összhangban van.

Az értékteremtő folyamatokkal kapcsolatos vezetési és szervezési feladatokat alapvetően két csoportra lehet bontani:

- az egyes folyamatokon belüli vezetési és szervezési feladatok;
- a folyamatok összehangolása, integrálása.

Az egyes folyamatokon belüli vezetési és szervezési feladatoknál mindenekelőtt a folyamattal szembeni követelményeket kell tisztáznunk.

Milyen követelményeket kell kielégítenie az értékesítési folyamatnak? Egy lehetséges válasz: a meglévő piacok megtartása, valamint új értékesítési lehetőségek feltárása. A követelmények alapján meghatározhatjuk, hogy milyen tevékenységek elvégzésére van szükség. Például az értékesítési piacon belül piackutatást, piacbefolyásolást, garanciális javítást, szervizszolgáltatást is kell végezni. Vezetési és szervezési feladatot jelent továbbá az egyes tevékenységek kapcsolatainak kialakítása (vagy megváltoztatása) a folyamaton belül. Például: milyen szervizszolgáltatást nyújtunk a garanciális javítás keretében, illetve a garanciális idő lejártá után? Lehetséges megoldás, hogy a garanciális javítás azzal zárul (például nagyobb értékű, tartós használati cikkek vagy termelő eszközök esetében), hogy a vevőt értesítjük arról, milyen szolgáltatásokat ajánlunk a továbbiakban.

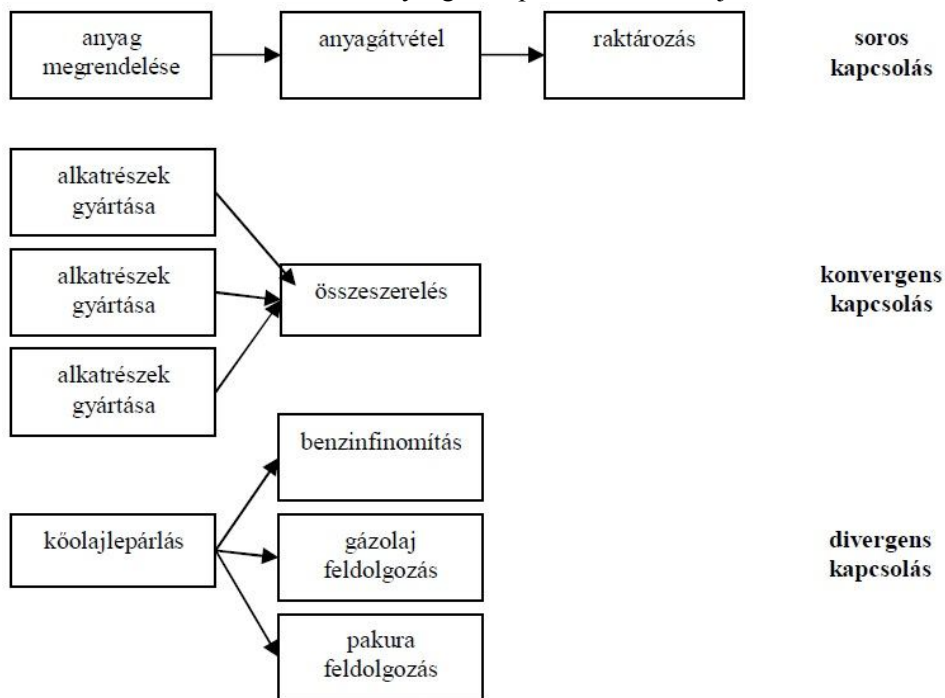
*A folyamatszervezés feladata az egyes tevékenységek végrehajtási módjának, az alkalmazandó eljárásoknak és eszközöknek a meghatározása. Az ezzel kapcsolatos feladatok a **tevékenységi szintű szervezés** kategóriájába tartoznak. Az egyes folyamatokon belüli vezetési és szervezési feladatok legalsó (azaz leginkább részletekbe hatoló) szintje a **műveleti szintű szervezés**, amit a hazai szakirodalom munkaszervezésnek nevez.*

Munkaszervezési eljárás például a termelési folyamat kialakítása. Az elemekre bontott munkafeladat végrehajtását a legcélszerűbb mozdulatok és eljárások kiválasztásával és a munkahely ennek megfelelő kialakításával valósul meg. A munkaszervezés másik fő területe az adminisztrációs (ún. irodai) munkához kapcsolódik. Például: hogyan alakítsuk ki a számítógépes terminál használatára épülő munkahelyet, vagy: hogyan kell dolgozni a lézer technikával?

Az egyes szervezeti folyamatok eredményességét nagymértékben befolyásolja az ellátandó feladatok és a személyi feltételek összhangjának megteremtése.

A kutatás-fejlesztés területén például kreatív, önálló gondolatok kialakítására és megvalósítására képes szakemberekre van szükség. Nélkülük hiába definiáljuk az elvégzendő feladatokat, azok eredményessége minden bizonnyal alacsony szintű lesz. A személyi feltételek ugyanakkor visszahatnak a folyamatszervezésben alkalmazandó megoldásokra. Önálló munkavégzésre képes, kreatív embereket meggátolhatunk az eredményes munkavégzésben (például a fejlesztésben) merev, bürokratikus szabályzatok alkalmazásával.

9.4. ábra Tevékenységek kapcsolásának módjai



Forrás: saját szerkesztés

A **folyamatszervezés** fontos feladata a *tevékenységek egymáshoz való kapcsolódási módjának, sorrendjének meghatározása*. A tevékenységek kapcsolódásának három fajtáját különböztetjük meg:

- **soros (egymás utáni) kapcsolódás**, azaz amikor a tevékenységek egymást követik,
- **konvergens kapcsolódás**, amikor a tevékenységek egy pontba futnak össze,
- **divergens kapcsolódás**, azaz egy pontból szerteágazó tevékenységek.

A háromféle kapcsolódási módot mutatja be a 9.4. ábra:

Bonyolult folyamatok esetén mindhárom kapcsolódási mód előfordulhat, amely megnehezíti a tevékenységek összehangolását. Ebben segíthet például a folyamat hálótervének (grafikájának) elkészítése, amely szemléletesen mutatja az egymást megelőző, követő, illetve a párhuzamosan végezhető tevékenységeket.

Az egyes folyamatok szervezetsége, céloknak való megfelelése önmagában nem eredményezi a szervezet eredményes működését.

A szervezet teljesítményét alapvetően befolyásolja a *folyamatok kapcsolata, integrálásuk mértéke*. Az integráció a folyamatok vezetésének és szervezésének központi kérdése.

A vállalat sikeres piaci megjelenéséhez nem elégséges önmagában a jó fejlesztés, termelés és értékesítés, hanem azok összehangolt kialakítása szükséges. A folyamatrendszer bármely elemének hibája a többi rész eredményét is megghiúsíthatja. (Például az új termék azért nem lesz sikeres, mert gyenge minőségű alapanyagokat építettünk be. Vagy a jó marketing önmagában nem érték a vállalat számára.)

9.3. Integráció a szervezetekben

A szervezeteken belüli **differenciálás** (a szervezeteken belüli egységek és folyamatok kialakítása és működtetése) *szükségképpen felveti az összehangolás* (koordinálás, integrálás) *igényét is, amely elsődlegesen a vezetés feladata*. Ugyanis a vezetésnek közvetlen érdeke az **összehangolt működés** megvalósítása. Ez az igény felvetődik a szervezeti formák jellemzőinek tárgyalása során, a koordináció esetében is.

A felsővezetés hatáskörébe tartoznak azok a vezetési és szervezési eszközök, amelyek alkalmazásával az integrált szervezeti működés feltételei megteremthetők. A továbbiakban ezek közül néhány fontosabb elemet érintünk.

Célok, stratégiák, tervek és programok

A szervezet egészére vonatkozó célok és stratégiák elsődlegesen a jövőbeni cselekvés főbb irányait és súlyponti területeit határozzák meg. Ezeknek a kimunkálása, a szervezet tagjai által történő elfogadása a közös cselekvés irányába mutatóan befolyásolja az egyes területeken dolgozókat. Különösen, ha a kialakítás folyamatának is részesei lehetnek.

A **tervek** és **programok** készítése során össze kell hangolni az egyes területeken megvalósítandó feladatokat, ezáltal fejthetik ki integrációs szerepüket. *A különböző időtávú és tartalmú tervek eltérő konkrétsággal*

határozzák meg a végrehajtandó feladatokat, átfogva a vállalati működés valamennyi lényeges területét. Az operatív feladatok összehangolását a különböző programok szolgálhatják. Ezeknek tipikus formáját a termelési programok jelentik, amelyek keretében összehangolják az értékesítés, a termelés és a beszerzés munkáját.

Teljesítményértékelési és érdekeltségi rendszer

*A szervezeteken belüli **integrációs problémák** egyik forrása az egyes területek elkülönült érdekeinek és saját céljainak megjelenése, amely szükségszerű velejárója a munkamegosztásnak.*

A teljesítményértékelési és érdekeltségi rendszerek kialakításával és működtetésével az egész, és a részek céljainak és érdekeinek összehangolásával elkerülhetjük annak veszélyét, hogy az egyes területeken dolgozók csak a saját érdekeik alapján cselekedjenek.

Különösen fontos lehet az egymáshoz közvetlenül kapcsolódó területek közös érdekeltségének megteremtése. Például a fejlesztés – termelés – értékesítés területén. Motiváló szerepe a közös érdekeltség megteremtésének természetesen csak akkor van, ha az eredményhez való hozzájárulást megbízhatóan mérni és értékelni tudjuk.

Információs rendszer

*Az **integrációs problémák** gyakran a nem megfelelő információ-áramlásra, az információ hiányra, vagy egyáltalán információs problémákra vezethetők vissza. Az együttműködési hiányosságok sok esetben arra vezethetők vissza, hogy az egyes területeken dolgozók nem értesülnek arról, hogy milyen intézkedések történtek a kapcsolódó területeken. Például a termelési program módosulása befolyásolja az anyagszükségletet. Ha az ezzel kapcsolatos információk nem jutnak el az anyagbeszerzéshez, akkor a probléma csak akkor derül ki, ha anyaghiány miatt nem lehet a termelést folytatni.*

A vezetői információ-rendszerek megfelelő kiépítése és működtetése alapvető feltétele az integrált szervezeti működésnek. Napjainkban az informatika alkalmazása, az általa nyújtott lehetőségek kihasználása lényeges előrelépést jelenthet.

A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra napjaink egyik kurrens témája. Szerepét több szempontból is vizsgálhatjuk. A szervezeten belüli **integráció** szempontjából azt a szerepét emeljük ki, hogy a szervezet tagjai által közösen vallott értékek és közvetett

magatartásminták révén, a cselekedetek összehangolását segítik.

A szervezet céljaival történő azonosulás, az adott szervezethez tartozás, mint érték, megakadályozhatja a külön érdekek erőteljes érvényesülését. Fontos ezáltal, hogy a munkavállalók konkrét cselekedeteik során, ne csupán egyes részfeladatokat lássanak maguk előtt, hanem az egész szervezet eredményes működéséhez történő hozzájárulásként fogják fel saját tevékenységüket. Természetesen ez megfelelő csapatmunkát is feltételez, amelyre való képesség a szervezeti tagok kiválasztásánál is hangsúlyt kap.

Szervezeti megoldások

Az integrációt a különböző területek együttműködését támogató szervezeti megoldásokkal is segítheti a felső vezetés. Ilyen lehet például a divizionális-, a mátrix- és a projekt-szervezet. A divizionális szervezet azáltal támogatja az integrációt, hogy az egyes termékekkel vagy piacokkal kapcsolatos folyamatokat, szervezeten belül egy-egy divízió keretében vonja össze. Az integrációt (koordinációt) egy-egy termékcsoporthoz szintjén eredményesebben lehet megvalósítani, mint a vállalat egészére vonatkozóan kiterjedt tevékenységek esetében. Ott a divíziók tevékenységének integrálása jelentkezik feladatként. Egy integrált munkakör leírását mutatja be a 9.1. szemelvény.

9.1. szemelvény: Munkaköri leírás/Álláshirdetés

Termelési és minőségbiztosítási vezető (Élelmiszeripar)

Az ügyvezető közvetlen munkatársaként dolgozó vezető feladata a termelési és feldolgozási integrációs program megvalósításáért és szakmai felügyeletéért, az innovációs és műszaki-fejlesztési tevékenység támogatásáért, a minőségirányítási követelmények teljesítéséért. Aktívan részt vesz a termelőgazdákkal és a beszállítókkal történő szakmai tárgyalásokban, a velük történő kapcsolattartásban. A pozícióra felsőfokú műszaki vagy agrár (agrár menedzser) végzettségű, élelmiszer termékek előállításában, csomagolásában legalább 5 éves szakmai tapasztalattal és 2 éves vezetői gyakorlattal rendelkező, ISO és HCCP folyamatok és integrált rendszerek működtetésében otthonosan mozgó, angolul vagy németül legalább tárgyalási szinten beszélő, regionális kötődésű szakemberek jelentkezését várjuk. Az iparág ismerete, valamint projektvezetési tapasztalat előnyt jelent.

Forrás: www.profession.hu/allas alapján

Just-in-Time (JIT) rendszer

(Részletesen a Termelésmenedzsment c. tárgy keretében kerül tárgyalásra a képzés során.)

A **JIT rendszer** a 80-as évek elején vált közismertté, amit a Toyota autógyár gyakorlatának terjesztése segített. Az eredeti angol kifejezés: Just in Time (éppen időben) *eredetileg a termelési folyamat egyes fázisainak kapcsolódási elvére vonatkozik*, de ma már a legszélesebb értelemben a folyamatok egyes elemeinek kapcsolódására is használatos.

A hagyományos irányítási rendszerek közös sajátossága, hogy az egymás utáni termelési fázisok „nyomásos” elven kapcsolódnak össze, a fő szempont az, hogy milyen gyártási folyamathoz állnak rendelkezésre a kiinduló anyagok. A JIT elvű irányítás esetében éppen ellenkező a logika. A fő szempont az, hogy egy adott időpontban mely részegység (alkatrész, termék) iránt lép fel igény. Vagyis, *„szívásos” elven kapcsolódnak a folyamat elemei*. Mindent akkor, annyit és olyan minőségben, amikor és amire éppen szüksége van az adott fázisnak. Ez az elv következetesen érvényesül az egész folyamatban, egészen a végső felhasználókig.

A JIT rendszerben az integrációt támogató szerepén túlmenően, kulcsszerepet játszik a veszteségek elkerülésének elve. Eredményeként az **átfutási idők** és a **készletek** jelentős csökkenése várható.

A JIT rendszer alkalmazásának sikere számos tényezőn múlik. Ezek között, mint adottság szerepel a vállalati profil. Különösen az összeszerelést végző vállalatoknál érvényesülhetnek a rendszer előnyei. *Fontos tényezője a rendszer sikeres bevezetésének a vezetési stílus és –kultúra*. A JIT elvek alkalmazása nagy áttekintő képességgel rendelkező, integratív, hosszú távon gondolkodni képes vezetést kíván. A magányos, autokrata vezető helyébe a csoportos feladatmegoldás kerül. Ezért a JIT projekt sikere a jó csapatmunkán is múlik. A dolgozók esetében a minőségi követelmények, a minőség-ellenőrzés, problémamegoldás, a partneri viszony, mint kompetenciák, fontos szerepet játszanak.

A logisztika, az ellátási lánc

(Részletesen a Termelésmenedzsment c. tárgy keretében.)

A vállalati tevékenységekre jellemző nagy mértékű szakosodás, specializálódás következtében szükségképpen várható volt, hogy megindul az integrálódási folyamat, amely új minőséget teremtve megkísérli összekapcsolni a specializálódott tevékenységeket.

A logisztika a 80-as években került a vállalati politika szintjére. Napjainkra tovább fejlődött, az ellátási lánc menedzsmentben teljesedett ki. A logisztika lényegében a nyersanyagok, termelésközi készletek és késztermékek hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgáló tevékenységek

integrációja, amely magában foglalja a vevőszolgálatot, a kereslet előrejelzését, az elosztást, a készletgazdálkodást, az anyagmozgatást, a szállítást, a termelés programozását, valamint egyéb tevékenységeket is.

A logisztikai koncepció két meghatározó kategóriára épül:

- *A teljes költségkonceptióra*, amelynek lényege, hogy nem az egyes elkülönült logisztikai tevékenységek racionalizálásával igyekeznek a költségek csökkentésére, hanem az egész láncolat költségének (teljes költség) minimalizálására törekedve, kihasználja az egyes tevékenységek közötti átváltás (trade off) lehetőségeit.
- *A kiszolgálás színvonala*, amely végső soron a vevő, a felhasználó elégedettségének kifejeződése. Ha a termelőfolyamat vertikálisan egymásra épülő elemei közötti kapcsolatra gondolunk, akkor a gyártási folyamat folytonossága, stabilitása és rugalmassága jelzi a kiszolgálás színvonalát. A kiszolgálás színvonalának elemzéséhez például a következő mutatók használhatók:
 - utánpótlási idő, átfutási idő;
 - készlethiányos napok száma;
 - anyaghiány miatti állásidő;
 - reklamációk száma;
 - rugalmasság.

9.4. Az értékteremtő és átalakító folyamatmenedzsment lépései

A tervszerű folyamatmenedzsment értékalkotó szerepe nem tűnt el napjaink menedzsmentjéből. Hiába jelentek meg merőben új megközelítések, mint például:

- a tudásintenzív üzleti tevékenység terjedése,
- a szociális média eredményeinek beépülése,
- a szolgáltatás szektor arányának növekedése,
- a virtuális szervezetekben történő technológiák alkalmazásának térnyerése stb.

A termelés döntő többsége jól szervezett folyamatok révén valósul meg. Úgy a hagyományos tömegtermelés (gépjárműipar, fegyvergyártás, divatcikk, szórakoztató elektronika és mások), mint a „high-tech” iparágak (úrkutatás, biotechnológia) nem nélkülözheti a folyamatok menedzselésének legjobb gyakorlatait.

A továbbiakban áttekintjük a folyamatmenedzsment szokásos lépéseit. A bemutatandó 1-7. lépés nagyban hasonlít arra a lépéssorozatra, amelyet a Business Process Reengineering (üzleti folyamatok újraszervezése) néven Hammer és Champy (1996) dolgozott ki a múlt század '90-es éveinek elején. De a módszer általánosabb annál, hogy csak a BPR céljaira legyen használható.

1. Stratégia , jövőkép megalkotása

Az újratervezendő szervezetről víziót kell alkotni. Át kell gondolni, milyen üzletben szeretne működni a cég, és miként akar jövedelmet termelni. Ez az alapvető döntés hatja át a további folyamatokat. Csak a stratégia tudja megmutatni, mely folyamatok a fontosak. A hagyományos **racionalizáció**, munka-egyszerűsítés helyett, a teljes folyamatról (rendszeréről) kell *távlati elképzelést alkotni* és a célokat meghatározni. A felsővezetésnek egy széles stratégiai perspektívát, kihívó jövőképet kell létrehozni , amely a BPR-ra épít. Fontos ennek a víziónak a szervezettel való elfogadtatása.

9.5. ábra A BPR stratégia



Forrás: Hammer – Champy (1996) alapján

A **jövőkép** tehát *felvázolja annak a szervezetnek a képét, amilyenné a cég válni szeretne.* Bemutatja az új működési módot és azokat a célokat, amelyeknek teljesülésekor a cég tudja: elérte, amit akart.

2. A folyamatok kiválasztása

Fontos feladat a változásra érdemes folyamatok kiválasztása, amelyek átalakításával elérhetjük a kitűzött jövőképet. Egy **háromszempontrendszer** alapján érdemes a folyamatot kiválasztani. Az első szempont, hogy *működik-e az adott folyamat*, a második, hogy *lényeges folyamatról van-e szó*, és a harmadik, hogy *milyen az újratervezés megvalósíthatósága*.

Ez egy *rangsor összeállítása a fogyasztók és részvényesek szükségleteinek kielégítése szerinti teljesítmény alapján*. Magas költségű, de kis értéket teremtő folyamatok külső féllel gazdaságosabban elláthatók, a magas értéket termelők pedig áttervezésre érdemesek. Ha meghatároztuk a változtatandó folyamatokat, a következő lépés a folyamat „tulajdonosának” kijelölése, aki teljes – kezdőponttól a befejezésig tartó – felelősséget visel a sikerért.

3. A folyamatok megismerése

Ebben a lépésben elemezni kell a fogyasztók igényeit, modellezni a

célfolyamatot, felbecsülni a szervezeti forrásokat, áttekinteni az IT infrastruktúrát, azonosítani az áttekintést, a fejlesztést, a leépítést, a kiszerveződés alanyait és összehangolni a reengineering lehetőségeket. Ebben a fázisban *értékelni kell az egyes folyamatokat a fogyasztó, illetve az értékteremtés szempontjából*. A projekt-teamnek részletesen meg kell határozni a meglévő folyamatokat és teljesítményüket, a szervezeti stratégiával és javítási elképzelésekkel összhangban.

Fel kell térképezni a meglévő folyamatokat, majd ezeket részletesen elemezni kell: felmérni a jellemzőket a költségek, a minőség és az idő tekintetében – ebben az ipari tervezés módszerei, különböző folyamat-térképezési és folyamat-modelllezési eszközök alkalmazhatók, amely technikák mellett a folyamatot ellátó alkalmazottak megfigyelése (és strukturált interjúk révén), azonosítani kell a folyamat lépéseit, a használt adatokat, dokumentumokat, az információ-forrásokat, az interakciókat és a szükséges al-folyamatokat, valamint megbecsülni a teljesítési időt. Ha a szervezetnek még nincs teljesítménymérési rendszere, akkor azt ki kell alakítani, hogy a minőség, az időszükséglet és egyéb jellemzők értékelhetőek legyenek.

4. Összehasonlító színvonal-elemzés

A folyamatmenedzsmentnek egyik önmagában is ismert és jelentős módszertani segédeszköze a **benchmarking**. A módszer lényege, hogy *a vállalat saját teljesítményének fejlesztése érdekében meghatározza, tanulmányozza, megismerje és adaptálja a kiemelkedő gyakorlatokat vagy innovatív megoldásokat más szervezetektől, akár más iparágaktól is tanulva, azoknak megvalósítási tapasztalatait is felhasználva*. Ha a cég csak a versenytársaitól tanulna, jó esetben beérheti őket; azonban igazán kiemelkedő eredményre akkor lehet számítani, ha külső felektől, akár eltérő iparágak specifikus folyamataiból indul ki.

A *benchmarking* számos előnye között említhető, hogy

- megelőzhető, hogy feleslegesen kitaláljanak egy már meglévő megoldást;
- áttörő, ugrásszerű fejlődés érhető el általa;
- kihívó célokkal, stimuláló példákkal szolgál.

Példát szolgáltat a cég számára a legjobb gyakorlatokról, azok implementációjáról, és a sikertelen próbálkozások megismerése is értékes információkat adhat. Ennek a módszernek a segítségével a szervezet új innovatív technológia-használatot, szervezeti struktúrákat és működéseket figyelhet meg, amelyek segítik az áttekintő teamek gondolkodását, képzelőerejét és ötleteket adnak.

A *benchmarking* során fontos a tevékenység specifikus fókuszának helyes meghatározása (nem szükséges a teljes áttekintendő folyamat minden szempontját vizsgálni, inkább a jelentős megtakarításokat ígérő területekre kell összpontosítani). A **bevált gyakorlatokat**, és nem a tapasztalt mérőszámokat kell megvalósítani, ezért inkább az innovatív megoldási módokra kell figyelni, semmint csak az értékekre. Megfelelő partnereket kell keresni, és figyelemmel kell kísérni olyan vállalatok megoldásait vagy újításait is, amelyek az adott iparágon kívül esnek. Ügyelni kell arra, hogy a *benchmarking* a partnerek számára is előnyökkel járjon (az eredményeket meg kell osztani velük), hiszen mindkét fél számára komoly költségekkel és idővel jár ez a tevékenység. Fontos, hogy a szervezet kételkedő tagjai is részt vegyenek a team munkájában, mert ez egyrészt meggyőzési lehetőség, másrészt kiegyensúlyozó erőként is jól alkalmazható.

5. Ötletgyűjtés a folyamatok megváltoztatására

Ez a folyamat *teljesen kötetlen alkotótevékenység*, amikor az eddigi gyakorlattól elszakadva, ötleteket vetnek fel, és új szempontokat próbálnak találni a folyamat megvalósítására.

A sikerhez kulcsfontosságú, hogy a szükséges ismereteknek birtokában legyenek az újratervező team tagjai. Ehhez alapos és jól előkészített oktatás szükséges, amelynek során nem kell részletekbe menő technológiai képzésben részesíteni azokat a tagokat, akik az adott területen nem szakemberek, hanem egy átfogó kép kialakítására kell törekedni a technológia lehetőségeiről.

Használhatóak a **brainstorming** (ötletelés) módszerek különféle technikái is, amely megadja a résztvevőknek a szabadságot az üzleti folyamatok és a támogató architektúrák átstrukturálási lehetőségeiről való gondolkodásra. Az ülések előkészítésében fontos szerepet játszhat olyan összefoglaló anyagok kiosztása, amelyek a fő vezérlő erőket, vagy az elemzés eredményeit tartalmazzák. A különböző modellezési és szimulációs eszközök, illetve a benchmarking révén szerzett innovatív megoldási ötletek nagymértékben segíthetik az áttekintés folyamatát. Ügyelni kell a teljességre és az összhangra a folyamatban. *Az ötletek dokumentálásra kerülnek, alapos megvitatás után a felügyelő szerv dönt az elfogadásukról és a részletes kimunkálásról.* Ennek során ki kell elemezni a szükséges szervezeti, folyamatbeli és technikai változásokat, azok erőforrásigényeit, költségeit, hatásait más területekre, az átalakításhoz szükséges időt, a várható hasznokat és a megvalósítás részletes akciótervét.

6. Folyamatterv megalkotása

A folyamatterv kialakítását két lépés előzi meg: 1) a *részletek kidolgozása során a team tagjai felméri azt a keretrendszert, amelyben az új folyamat működni fog*; 2) a team tagjai a megvalósíthatóság alapján kiválasztják azokat az elképzeléseket, amelyekkel a továbbiakban érdemes foglalkozni. A megvalósíthatónak ítélt megoldások listáját végül egy-két lehetőségre szűkítik, és csak ezen javaslatoknak készül el a részletes folyamatterv.

A megvalósítási tervnek ki kell térnie arra az eshetőségre is, ha a tervezett változások hatással lennének a struktúrának azon részére is, amelyet nem akarnak módosítani, ezért ki kell térni mindazokra a struktúra-elemekre, amelyek alapvető változáson mennek keresztül, valamint meg kell határozni azokat a változásokat is, amelyek a későbbi újratervezési körök feladatai lesznek. Fokozatos finomítást kell elérni, felbecsülni az új architektúra kezdeti teljesítményét, *folyamatos felülvizsgálatot kell foganatosítani*.

7. Az új folyamat megvalósítása

Ebben a lépésben *kidolgozzák a megvalósítás részletes tervét*, amelynek ki kell térnie arra, hogy a folyamatnak milyen létszám- és képzési igénye van, milyen informatikai háttérrel kell kialakítani a megvalósításhoz, illetve milyen egyéb eszközök szükségesek. A folyamatok kapcsán *ki kell alakítani azokat a mérőszámokat, amelyek egyrészt összhangban állnak a vállalat jövőbeni mérhető céljaival, másrészt segítségével dönteni lehet a folyamat sikerességéről*. A bevezetés előtt pedig ajánlott a folyamatot néhány elhatárolt kísérleti (pilot) helyszínen kísérleti jelleggel kipróbálni, amely hasznos információkat adhat a folyamat finomhangolásához.

A folyamat lezárásához elkerülhetetlen a hasznok felmérése és az értékelés. Szükséges a szigorú felmérés, azaz az összehasonlítás mind a kézzelfogható, mind a „puha” mértékek kiegyensúlyozott mutatórendszerével (balanced scorecard). A régi kontroll-fókuszú mutatók nem elegendőek a jelen és a jövő szervezeti számára; szükségesek más, a stratégiát középpontba állító, teljesítménymérőkre is – mint például a ciklusidő vagy a hibaarány. A pénzügyi szempontokon kívül a fogyasztói, az innovációs és a belső üzleti perspektívát is figyelembe kell venni, ezért a pénzügyi és a működési mutatók kiegyensúlyozott rendszerét kell kialakítani. Ez a kiegyensúlyozott mutatórendszer az alkalmazottakat az átfogó üzleti vízió irányába ösztönzi, illeszkedik az új, kereszt-funkcionális integrációhoz, a csapatmunka követelményeihez, a folyamatos javítási kezdeményezésekhez és segít az összefüggések megértésében. Ez alapján meghatározandó és megosztandó a

tudás a már működő és a még fejleszthető területekről, a folyamatok kezelői (tulajdonosai) folyamatos fejlesztési terveket hozhatnak létre a további finomításokhoz, és az elért eredmények széleskörű megismerése révén további lehetőségek kerülhetnek napvilágra.

Kulcsszavak

hagyományos ábrázolásmód	értékteremtő folyamatok menedzsmentje	támogató architektúrák (folyamatok)
hagyományos szervezetek tradicionális modell	visszajelzés (feedback)	folyamat struktúra
hagyományos szervezeti ábra	határvonalak	értéklánc rendszerszemlélet
folyamat tulajdonosa	funkció	rendszerfejlesztés
folyamatszempontú megközelítés (folyamatszemlélet)	folyamatszervezés	racionalizáció (ésszerűsítés)
vevők	műveleti szintű szervezés	benchmarking
kimenetek (output)	soros (egymás utáni)	legjobb gyakorlatokat (best practice)
átalakítás	kapcsolódás	folyamattérképezés (process mapping)
bemenetek (input)	konvergens kapcsolódás	integráció
szállítók	divergens kapcsolódás	integráció szervezeti eszközei
végrehajtók	üzleti folyamatok	
Porter-modell	újjaszervezése (business process reengineering, BPR)	
	értéket teremtő üzleti folyamatok	

Kérdések, feladatok

- 1) Válasszon ki egy Magyarországon működő termelővállalatot! A fejezetben található osztályozást alkalmazva rajzolja fel ennek a vállalatnak a folyamat struktúráját!
- 2) Keressen a magyar nyelvű szakirodalomban olyan tudományos cikk részletet, amely bemutatja M. Porter értéklánc modelljének gyakorlati alkalmazását! Kutatásának eredményéről szerkesszen meg egy diavázlatot!
- 3) Miért fontos az integráció egy, a szolgáltató szektorban tevékenykedő cég számára? Mi történne ezzel a gazdasági szervezettel, ha – valami „csoda folytán” – hirtelen eltűnnének belőle az integrációra irányuló menedzsment erőfeszítések? Moderáljon vitát erről a témáról gyakorlati csoportjában.
- 4) Nézzon utána a fejezetben röviden említett BPR- koncepció lényegének! Véleménye szerint miért veszített aktualitásából (divatosságából) napjainkra ez a folyamatszervezési eljárás? Álláspontját foglalja össze előzetesen kulcsszavakban.
- 5) Mit jelent a menedzsment napi gyakorlatában a benchmarking alkalmazása? Hogyan lehet jó benchmark mutatókat (értékeket) találni a vállalati információs rendszer használatával?

10 Menedzsment a non-business szektor szervezeteiben

A menedzsmenttudomány és azt felhasználó menedzsment gyakorlat hagyományosan a nyereségre törekvő vállalkozások (profit-orientált szervezetek) tanulmányozására fordítja a fő figyelmet. Ez a tendencia a taylorizmus megjelenése és elterjedése óta uralkodó a menedzsmentben. *Ugyanakkor Max Weber tanításai már jó száz évvel ezelőtt jó teret adtak a bürokratikus szerveződő nem termelő jellegű szervezetek vizsgálatára.* A profit-public ellentétek és hasonlóságok párhuzamba állíthatóak a business – non-business dualitás értelmezésével. A non-businessnek (Dinya és szerzőtársai, 2004) minősülő (vagy éppen csak annak nevezett) szervezetek társadalmi jelenléte fokozódik, gazdasági szerepe napjainkban erősödik. Különösképpen megfigyelhető ez a jelenség napjaink Magyarországon, ahol mindez a gazdaságpolitika vitatott kérdéseinek rangjára emelkedett.

10.1. A non-business szektor

A mai Magyarországon – az európai és a világ tendenciákkal megegyezően – a non-business szektor erőteljes növekedést mutat. A szektorba sorolt szervezetek típusairól és azok legfontosabb mennyiségi adatairól a 10.1. táblázat ad átfogó képet.

10.1. táblázat Tények-adatok a szektorról (Magyarország, 2012)

SZEKTOR TÍPUS	SZERVEZETEK SZÁMA (DB)	FOGL. SZÁMA (FŐ)
Költségvetési	14.600	751.000
Közüzemi	620*	96.000**
Nonprofit	65.500	131.000
Közmunkában foglalkoztatott	-	287.600***
Összesen	80.720	1.259.600

*Korábbi adat

** Számított adat

*** 2013. októberi adat

Forrás: saját szerkesztés

Az általános szektornövekedés fő forrása a nonprofit világ. A nonprofit munkaerő létszám növekedését jellemzi, hogy 2011-ben a megkérdezett nonprofit szervezetek több mint 40 százaléka növelte az alkalmazottai számát, míg ez az arány 2010-ben 34 százalék volt. A megkérdezettek 43 százaléka

2012-ben is bővíteni szándékozik foglalkoztatottai számát, a trend tehát folytatódik. Az USA gazdasága szemszögéből ennek hatása óriási, mert a szektor jelenleg közel 11 millió főt foglalkoztat, így az országban a nonprofit szektor a harmadik legnagyobb foglalkoztató. (Salamon 2012)

Hasonló irányú fejlődés figyelhető meg Magyarországon is: (KSH 2012) adatai szerint az elmúlt 18 évben a szervezetek száma 87 százalékkal, a bevételek reálértéke 91 százalékkal emelkedett. Érdeemes odafigyelni a válság utáni időszak változására, azaz arra, hogy 2010-ben az előző évihez viszonyítva 6 százalékos növekedést mutattak a szektor bevételi adatai. Nőtt a szektorban foglalkoztatottak száma is, gyors ütemű emelkedésnek köszönhetően 2010-ben 65 ezer szervezet háromszor annyi munkavállalónak biztosított állást, mint 1993-ban. 2009 és 2010 közötti időszakban a szektorban foglalkoztatottak száma 9,2 százalékkal nőtt. A nonprofit szektorban foglalkoztatott összesen több mint 143 ezer jelentős hányada, több mint 96 ezer fő főállásban alkalmazott. Az önkéntesek számát 418 ezer főre becsülik.

Mindezek az adatok azt bizonyítják, hogy a szektor gazdasági súlya, hatása folyamatosan növekszik. Mindez jelentős mértékben köszönhető annak is, hogy a szektor szervezetei képesek rugalmasan reagálni a környezeti kihívásokra, és ügyesen használták ki azt a lehetőséget, hogy termékeiket, szolgáltatásaikat olyan ügyfeleknek értékesítsék, akiknek szüksége volt a nonprofitok szolgáltatásaira, és fizetni is tudtak azokért (Salamon, 2012).

A non-business szektor másik fontos szervezeti bázisa a közszolgáltatásokat ellátó önkormányzatok köre. Napjainkban Magyarországon törvényi szinten meghatározott közfeladatok a helyi önkormányzatok szintjén megvalósítandó közszolgáltatásként jelentkeznek, melyek ellátásának módja az önkormányzatok helyi lehetőségeitől és igényeitől függően jelentősen eltér, mivel a települési önkormányzat maga határozza meg azt, hogy mely feladatokat milyen módon valósít meg. Ennek megfelelően azok is közszolgáltatások, amelyeket nem közvetlenül az önkormányzat, hanem valamely, a felügyelete alá tartozó közszolgáltató nyújt a helyi célcsoportok számára.

A helyi közügyek körébe elsődlegesen azok a közszolgáltatások tartoznak, amelyeket a lakossági igényekre és a helyi sajátosságokra figyelemmel az önkormányzatok hatékonyan tudnak ellátni. A helyi közügyek körébe elsődlegesen azok a közszolgáltatások tartoznak, amelyeket a lakossági igényekre és a helyi sajátosságokra figyelemmel az önkormányzatok hatékonyan tudnak ellátni.

Az önkormányzati törvény rögzíti, hogy az önkormányzati feladatok-és hatásköröknek két alaptípusát különböztetjük meg:

- a kötelező és
- az önként vállalt feladatokat.

Garanciális szabály, hogy a helyi önkormányzatnak törvény állapíthat meg kötelező feladat- és hatáskört. Az Alaptörvény szerint a feladat-ellátáshoz biztosítani kell az arányos költségvetési, illetve vagyoni támogatást.

A feladatok lényegében felölelik a lakosság mindennapi közösségi szükségleteinek szinte teljes körét. E feladatok ellátása teljes körűen azonban lehetetlen, hiszen erre a pénzügyi lehetőségek nincsenek meg. Az önkormányzatok tehát a feladatok és azok ellátási módja tekintetében rangsorolni, mérlegelni kénytelenek.

A feladatok rangsorolásában meghatározó az, hogy a feladatok egy része az önkormányzatok számára törvényben rögzített kötelező feladat. A kötelező feladatok tekintetében az önkormányzatoknak mérlegelési lehetőségük nincs, döntésük csak arra szorítkozhat, hogy a feladatokat milyen módon látják el.

A kötelező feladatokon túl az önkormányzatok vállalkozhatnak további feladatok elvégzésére is. Az úgynevezett önként vállalt feladatok körét és ellátásuk módját, szintjét a helyi igények ismeretében az önkormányzat a pénzügyi lehetőségeinek határai között jelölheti meg. Ez azt is jelenti, hogy az önként vállalt feladatok köre és a teljesítés módja önkormányzatonként, sőt egy-egy önkormányzatnál is változhat annak függvényében, hogy a helyi lakosság igényei és az önkormányzat pénzügyi lehetőségei miként alakulnak. Az önkormányzatok a további lakossági szolgáltatások teljesítésére a többletbevételeikből vállalkozhatnak.

10.2. A közsféra vezetési-szervezeti jellemzői

A közsféra (kormányzati szektor) szervezeti nagyban különböznek a magánszektorbeli társaiktól. Ezek egyik legnagyobb problémája, hogy nehéz megállapítani ki is az igazi ügyfél. Valójában már az elnevezésben sincs egyetértés: előfordul a vevő, a fogyasztó, a felhasználó, az érdekelt, az állampolgár, az adófizető, a szavazó, vagy akár összességében a köz, mint a szervezetek célcsoportja. Oparin-Salamon Melinda (2013) **az állampolgárok kilenc célcsoportját (klaszterét) különbözteti meg:**

- 1) az állampolgár, aki egy közösség tagja (pl. adófizető);
- 2) az állampolgár, aki közintézmények felhasználója (verseny nélküli, ingyenes használat);
- 3) az állampolgár, aki közintézmények felhasználója, de köteles használni

- a szolgáltatást;
- 4) az állampolgár, aki adminisztratív jogszabályoknak van alávetve (korlátozott mozgástérrel);
 - 5) az állampolgár, aki jóléti szolgáltatásokat vesz igénybe;
 - 6) az állampolgár, aki közszolgáltatásokat pénzért vesz igénybe;
 - 7) közberuházó, aki szakmai kapcsolatban áll a közszervezettel;
 - 8) szervezeti egységek, amelyek belső szolgáltatást nyújtanak;
 - 9) munkatársak, akik belső vevők.

A vezetők számára további nehézség, hogy a küldetés és a fennálló igények kielégítése között ellentmondás jelentkezhet. A felmerülő igények ellentétben állhatnak a társadalom hosszú távú céljaival, érdekeivel, illetve az is elképzelhető, hogy a szuverén, egyedi igények nem állnak összhangban a társadalmi igényekkel. Azoknál a közintézményeknél, ahol lehetőség van bevételszerző tevékenységet folytatni, a bevétel maximalizálásának elve szintén összeütközésbe kerülhet a szervezet küldetésével. Társadalmi viselkedésre is irányulhat a szervezet tevékenysége, például a célközönség viselkedésének megváltoztatása szintén megjelenhet közcélként. Mindez a vezetők „fejében” és napi viselkedésében konfúz helyzeteket eredményezhet.

A siker mérése az ellentmondó célkitűzések következtében bizonytalanává válik. A közintézmények nem pénzügyi természetű célokat tűznek ki, hajlamosak a túlköltekezésre, ami viszont a társadalmi haszonnal ellensúlyozódik – legalábbis elméletileg, vagy a kommunikáció szintjén.

Az is tény, hogy:

- Az ügyfelek, rajtuk keresztül az igények, nem egyértelmű meghatározhatósága jelentősen megnehezíti azt, hogy a szervezetek egyértelműen dönthessenek a szervezeti változások valamennyi érdekelt számára megfelelő irányáról.
- Sok közszervezetnél hiányzik a vezetői döntéshozatal lehetősége, vagyis a felettes szervek felülbíráhatják a helyi kezdeményezéseket.
- A közszféra szervezetei szigorú jogi keretek között működnek, ami a jól megszokott, bevált eljárások alkalmazásának kedvez, nem pedig a különböző menedzsment eszközök és problémamegoldó módszerek bevezetésének.
- A közintézmények költségvetését tipikusan az előző évi büdzséhez képest állapítják meg és minden új tevékenységet és annak pénzügyi vonzatait alaposan alá kell támasztani. Ennek függvényében a döntéshozók nem szívesen kezdeményeznek olyan programokat, amelyek eredményei nem kézzelfoghatók és csak hosszú távon várható a megtérülésük.

A közintézmények vezetői azonban minden bizonnyal befolyással bírnak a

következőkre:

- döntés a beavatkozásról,
- a ráfordítandó erőforrásokról,
- a megvalósítás módjáról és
- a kommunikációról.

A szervezetek megváltoztatásának egy hatékony módja az, ha a meglévő, munkával, munkakörrel kapcsolatos problémák kezelése, illetve jövőbeli előmenetel elősegítése érdekében az egyéni képességek és kompetenciák fejlesztésére helyezik a hangsúlyt. *Ez valójában az emberi erőforrás fejlesztését jelenti. A mögöttes elképzelés az, hogy az emberek azok, akik a szervezetet alakítják – a tanulás révén. Az, hogy a fejlesztés formális tréningeken keresztül zajlik, vagy a kollégák egyéni motiváltságuk révén kezdenek új ismeretek szerzésébe, kevésbé számít.* A modell lényege, hogy a szervezeti struktúrát az egyéneken keresztül formálja át azáltal, hogy támogatja a tanulást és az önfejlesztést. A modellek összefoglaló jellemzőit az alábbi (10.2.) táblázat tartalmazza:

10.2. táblázat A közintézményi szervezet-változtatási modellek jellemzői

	Cél-eszköz	Inkrementális	Pluralista	Individuális
Fókusz	Belső rendszerek és folyamatok	Helyi szervezeti egység	Társadalmi / gazdasági probléma	Szervezet, (egyéneken keresztül)
Hajtóerő	Rendszerszintű problémák, vagy lehetőség a változásra	Környezeti probléma megoldása	Válság vagy súlyos társadalmi probléma	Beosztás-, munkahely-váltás
Vezetés	Stratégiai, top-down	Decentralizált	Megosztott, közös	Saját
Főbb eszközök	Stratégiai tervezés, TQM, folyamatok újraszervezése	„Kis győzelmek” projektjei	Közös gazdaság- vagy társadalompolitika kialakítása	Karrier-menedzsment, szervezet-fejlesztés, oktatások, tréningek
Problémák területei	Hosszú távú elkötelezettség hiánya, erőforráshiány	Felhatalmazás hiánya, probléma fennmaradása	Követés nehézségekbe ütközik, politikai beleszólás	Szervezeti elkötelezettség hiánya, erőforráshiány

Forrás: Rusaw (2007), 351. p. In: Oparin-Salamon, 2013

10.2.1. Új közmenedzsment

A tradicionális módon működő közigazgatáshoz kapcsolható kormányzati kudarcok (pl.: a vevői igények gyenge képviselete, monopolisztikus szakmai csoportok létrejötte, felduzzasztott bürokrácia) leküzdésére, összességében a közszféra működésének javítására, és a hivatalnokok elszámoltathatóságának növelésére tett erőfeszítések a menedzsmentmódszerek elterjedését eredményezték és **az új közmenedzsment (New Public Management, NPM) reformmozgalom** kialakulásához vezettek. Az új közmenedzsment a közszeaktor hatékonyságának, eredményességének, és a fogyasztó-orientációjának növelésére, az állam leépítésére, a privatizációra és az ún. piaci típusú mechanizmusokra való fokozott támaszkodásra, illetve a kormányzás problémáinak menedzser-típusú megközelítésére és a magánvállalati menedzsmentben alkalmazott technikák fokozott átvételére helyezi a hangsúlyt.

Az új közmenedzsment legfontosabb elemei:

- Aktív szakmai irányítás – egyértelmű felelősségvállalás és szabad döntéshozatal a felső vezetésben;
- Explicit standardok és teljesítményindikátorok alkalmazása – célok meghatározásával az eredmények mérhetővé tétele;
- Output ellenőrzés hangsúlyozása – az eredmények kiemelése az elvárások helyett;
- Kisebb szervezeti egységek felé történő elmozdulás – a monolitikus intézmények menedzselhető egységekre bontása, ezáltal „karnyújtásnyi” távolság az ügyek intézésében, a fogyasztói igények kiszolgálásában;
- Nagyobb versenyszellem kialakítása – a verseny jelenlétével kisebb költségek és jobb minőség elérése ott is, ahol az korábban nem volt természetes;
- Fókusz a magánvállalati menedzsment módszereken – bevált menedzsmenteszközök átvétele;
- Nagyobb fegyelem az erőforrás-felhasználásban: költséghatékonyság és takarékoság;
- Output-orientált költségtervezés – nemcsak a működési költségek, hanem az emberi erőforrás költségeinek átláthatóvá tétele és outputokhoz való hozzárendelése;
- Vállalati kormányzás új formáinak bevezetése – a választott képviselők befolyásának csökkentése érdekében igazgatósági testületek vállalatkormányzási modelljének alkalmazása;
- Menedzsment decentralizálása – lapos struktúrák kialakítása;
- Szervezeti tanulás és fejlesztés – a szervezeti kultúra megváltoztatása top-down és bottom-up módszerek kombinálásával;
- Ügyfél-orientáció és a minőség középpontba állítása;

- Foglalkoztatási kapcsolatok megváltoztatása – versenyképes munkaerő alkalmazása határozott idejű szerződések és teljesítményhez kapcsolt fizetések kialakításával.

A magánszektorból átvett vezetési-szervezeti eszközök adaptálása nem problémamentes a közintézmények számára. Ennek ellenére már számos országban a menedzsment eszköztár főbb elemeit sikerült átültetni a közintézmények gyakorlatába. Szinte minden eszköz esetén szükség volt azonban a korlátozó faktorok azonosítására, illetve bizonyos módosításra, ország-specifikus megoldásokra, hogy alkalmazhatóvá váljanak az új környezetben. A menedzsment módszerek használata azonban nagy segítséget jelent a közintézmények vezetői számára, hogy a változások irányítását sikeresen oldják meg. Az „NPM” a gyakorlatban sajnos a kormányzati reformpolitika mellett (helyett) kormányzati beszédet: retorikát, kormányzati-politikai kommunikációt, szimbolikus cselekvést stb. jelent (Gajduschek-Hajnal, 2010). Holott a fejlett és kevésbé fejlett piacgazdaságok esetében az NPM-nek reális talaja van az alábbi területeken:

- az állam leépítésének, visszaszorításának igénye,
- a kormányzati-közösségi körben maradó szolgáltatásokkal szemben megjelenő hatékonysági követelmények,
- a piaci típusú mechanizmusok működtetése,
- a „menedzserializmus” ideáljának megjelenése a közintézményeknél.

Ez utóbbi jelenség előbb-utóbb eléri a szervezetek és az egyének szintjét is. A korábbi bürokratikus jellegű szervezetek és azok irányítási módjának helyébe valami más, valami új lép. Nagyon hosszú és fáradságos folyamat eredményeként várható, hogy a közintézményekben folyó vezetés eléri azt a fejlettségi fokot, amelyet a versenyszektorra is érvényesnek tekintünk (Antal, 2011).

10.2.2. A hálózati kormányzás

A 21. század elején a kormányok szerepe sokat változott. Céljaik elérésében sokkal inkább függenek a társadalmi szereplőktől, mivel egyre bonyolultabb kihívásokkal kell szembenézniük. A korábban az új közmenedzsment módszereket alkalmazó kormányok kiszerveztek számos szolgáltatást, ezért egyre inkább autonóm szervezetek hálózatában találják magukat, melyeket kezelni kell annak érdekében, hogy az összetett kormányzati célok elérhetőek legyenek. Mindemelllett a társadalom egyre inkább komplexebbé, specializáltabbá válik, ami nagyobb rugalmasságot igényel a közszeztortól is. Az intézményi hierarchiák nincsenek felkészülve arra, hogy a lakossági mobilitáshoz, a kulturális sokféleséghez és a gyors technológiai változásokhoz

igazodjanak. A mai problémamegoldás egy bizonyos szintű rugalmasságot, kísérletezést, politikai alkalmazkodást és kollektív tudást igényel. Ilyen esetekben kevésbé konvencionális szervezési módszereket kell alkalmazni, mint például a közkormányzást, illetve annak egy változatát a hálózati kormányzást. A közkormányzás a köz-, a magán-, illetve nonprofit szervezetek közötti horizontális kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt, az autonóm testületekre, a nem hierarchikus hálózatokra és az innovációra koncentrál, holisztikusabb megközelítés az új közmenedzsmenthez képest. **A hálózati kormányzás a köz és magán együttműködés magas szintjét jelenti** összekapcsolva erőteljes hálózati menedzsment képességekkel, felhasználva a modern technológiát a hálózat összekapcsolására. Ezáltal a szervezetek nagyobb választási lehetőségeket képesek biztosítani a közszolgáltatások tekintetében az állampolgárok számára.

Három hálózattípust különböztethető meg a közszektorban:

1. politikai hálózat:
 - fókusz az állam és különböző érdekcsoportok közötti döntéshozatalon van,
 - az elemzések a horizontális hálózatok hatalmi különbségeire összpontosítanak.
2. szervezetek közötti szolgáltatásnyújtó hálózat, vagy végrehajtó hálózat:
 - a hálózat a szolgáltatásnyújtás és végrehajtás mozgatórugója,
 - a konkrét eredmények létrehozását koordinálja, a közös szolgáltatásnyújtást szervezi meg,
 - a hálózaton belüli problémák feltárása áll a megfigyelések középpontjában.
3. kormányzó hálózat:
 - a döntéshozatal összetettségét hangsúlyozza,
 - főként a hálózatok és a döntéshozatali folyamat fejlesztésére koncentrál,
 - középpontjában a közkormányzás legitimitásának erősítése áll,
 - intenzív menedzseri erőfeszítések szükségességére hívják fel a figyelmet annak érdekében, hogy az érdekeltek számára elfogadható eredmények szülessenek. (Klijn, 2008)

A hálózat sikeréhez nyolc tényező szükséges, amelyek a következők:

- Elengedhetetlen a különböző érdekeltségi csoportok szempontjainak összehangolása,
- Erős politikai mandátumra van szükség,
- A regionális kezdeményezések esetén a helyi képességek fejlesztésére kell koncentrálni,
- Az együttműködés alapja a bizalom,
- Tanulásközpontú hozzáállás nélkülözhetetlen a sikeres együttműködéshez,

- ahol a visszacsatolási hurkok biztosítják a folyamatos kiigazítást,
- Egyértelmű szabályokat kell alkalmazni mind a döntéshozatal, mind a viták során,
 - Az eltérő érdekeltségi körökbe tartozó tagok összekapcsolása, korlátaik áthidalása is fontos lépés a siker felé,
 - Kiemelt jelentőséggel bír a hálózat irányítása.

10.2.3. A közszféra szervezeti kultúrája

A közszféra szervezeti kultúrával összefüggő sajátosságait a mai magyarországi viszonyokra adaptálva, Dinya László (2004) nyomán az alábbiak szerint foglaljuk össze. (Az összefoglalás alapja az üzleti szféra sajátosságaitól való elkülönítés, ahogy azt a 10.3. táblázat oszlopai is szemléletesen mutatják.)

- A szervezet egészével, annak a célkitűzéseivel való azonosulás az üzleti szférában alapvető elvárásként jelenik meg, valamennyi alkalmazottal szemben (lásd ennek szélsőséges eseteit, mint pl.: vállalati himnusz stb.). A közszférában ez inkább a munkakörrel való azonosulásként fedezhető fel (pl.: köztisztviselői „ethosz”, hivatástudat stb.).
- Az egyén- vagy csoportközpontság (illetőleg az egyéni vagy kollektív célok, munkaszervezési megoldások prioritása) terén mindkét szférában a csoportorientáció által determinált, „gépezet-fogaskerék” szerepet eredményez, míg az üzleti szférában, a szervezeti megoldásoknál általában (és egyre inkább) hangsúlyosan, figyelembe veszik azoknak az embereket érintő következményeit, míg a közszférában elsődleges fontosságú a feladatok zökkenőmentes teljesítése.
- Egyike a két szféra közti komoly eltérést mutató kulturális értékeknek, a dolgozók viszonyulása a függőséghez: a közszférában a szorosan koordinált cselekvés mellett jóval kevesebb szerep jut az egyének (vagy szervezeti egységek) önállóságának.
- Attól függően, hogy mennyire erős vagy gyenge a szervezeti kontroll a tagjai viselkedése fölött, az előírások, szabályzatok és a közvetlen felügyelet révén, az üzleti szférában az egyéni mozgástér egyértelműen nagyobb.
- Kockázattal minden gazdasági szervezet szembesül. Míg azonban az üzleti szférában elfogadott, hogy az innováció velejárója (ezért szükséges mértékű kockázat vállalása evidenciának számít).
- A szervezeti jutalmak az üzleti szférában alapvetően a teljesítményhez kötődnek, míg a közszférában az elismerés, az előrejutás nem a teljesítményen (vagy az eredményességen) alapul (pl.: szenioritás, kapcsolatrendszer, protekció stb.).
- A versenyre és változásra/változtatásra való fokozott orientáció az üzleti szférában a konfliktusok vállalásával jobban párosul, mint a helyzetnél

fogva konfliktuskerülő közszolgáltatóknál (ahol minden konfliktus „ab ovo” destruktívnak minősül, míg az üzleti szféra törekvése arra irányul, hogy az esetleges konfliktusokat konstruktívvá tegye).

10.3. táblázat Tradicionális szervezeti kultúrák összehasonlítása

<i>Alapérték</i>	<i>Üzleti szféra</i>	<i>Közszféra</i>
(1) Azonosulás a szervezettel	Alapvető elvárás	Főként a hivatással
(2) Csoportorientáció	Rugalmas „team-ek”	„gépezet-fogaskerék”
(3) Humánorientáció	Alapozás az emberi tényezőre	Prioritás a feladat
(4) Függőség szerepe	Laza, kölcsönös	Merev, egyirányú
(5) Kontroll szerepe	Nagy mozgástér	Korlátozott mozgástér
(6) Kockázati orientáció	A szükséges mértékű	Kerülendő
(7) Teljesítményorientáció	Fontos produktivitás	Lényeg a munkakör ellátása
(8) Konfliktusorientáció	Legyen konstruktív	Minimális – destruktív
(9) Cél/folyamat orientáció	Cél	Folyamat
(10) Nyílt/zárt orientáció	Nyílt, alkalmazkodás a környezethez	Zárt, minden változás zavaró
(11) Időtáv-orientáció	Stratégiai	Operatív

Forrás: Dinya et. al. (2004) 201. o.

- Lényeges eltérés van a két szféra között abban is, hogy a már korábban elmondottakkal is összhangban, az üzleti szervezetek inkább cél (eredmény) orientáltak, míg a közszférában gyakran fontosabb a folyamat (az eszköz, szabályszerűen követett út).
- A szervezeti működés egyensúlyát az üzleti világban egyértelműen a változó környezethez való hosszú távú, sikeres alkalmazkodásban, tehát a nyitott orientációban látják, a közszféra ellenben inkább a belső folyamatok cizellálására, a változatlanságra, vagyis a zárt orientációra szavaz.
- Ma már stratégia (hosszú távú orientáció) nélkül sikeres üzleti szervezet nehezen képzelhető el, a közszolgáltató szervezetek számos ok miatt, egy költségvetési évnél hosszabb távra ritkán terveznek megalapozottan.

10.3. Napjaink kihívásai a nonprofit szervezetek menedzsmentje számára

Mindenekelőtt érdemes összefoglalni a nonprofit szervezeteknek nemzetközileg széleskörűen (szinte egyöntetűen) elfogadott ismérveit. *Ezek szerint a nonprofit szervezetekhez tartoznak azok a szervezetek, amelyek: (1) intézményesültek; (2) önszabályozóak; (3) közhasznú tevékenységet folytatnak; (4) függetlenek az államtól és a kormánytól; (5) függetlenek a pártoktól és az egyházaktól; (6)*

önkéntes tagságon alapulnak és (7) nem osztják ki a nyereséget, nem fizetnek osztalékot (Kuti, 1999). Ezen jellemzők megléte nélkül a nonprofit szervezet fogalma és annak használata parttalanná válik, ellehetetlenül a nemzetközi kommunikáció, nincs talaja az összehasonlító vizsgálatoknak.

10.3.1. A nonprofit világ kommercializálódása

A kommercializálódás fogalma arra a folyamatra utal, amelyben meghatározóvá válik a piaci részesedés növelése és a nyereségtermelés, miközben más, politikai, társadalmi és kulturális – médiafunkciók a háttérbe szorulnak. **A nonprofit világ kommercializálódása a környezeti kihívások közé sorolható.** A világon mindenütt jellemző, hogy az alapítványok költségei egyre emelkednek, illetve egyre fokozódik a verseny az adományokért és a pályázatok elnyeréséért. Emellett a nonprofit szervezeteknek szembe kell nézniük a szektorba belépő profitérdekelt vállalatok konkurenciájával is. Ebből adódóan, ezek a nonprofit szervezetek is a nyereségérdekelt világ felé fordulnak, így próbálják pótolni, illetve emelni pénzforrásaikat. *Az üzleti szférából érkező szakemberek különösen hasznossá válnak a nonprofitok számára. Az üzleti tudás hordozóiként és közvetítőiként szakértelmükkel segítik a nonprofitok munkáját, abban a menedzseri és üzleti gondolkodás kialakulását.* Hatásuk tetten érhető vállalatkormányzásban, a vezetésben, irányításban. Ezt bizonyítja a 10.1. szemelvény is.

10.1. Szemelvény: Kulturális nonprofit szervezetek egyesülése

Az eset terepe a menedzsment szemszögéből nézve látszólag igen egyedi és különös, mert az Utah Szimfonikusok és az Utah Opera egyesüléséről szól, amely 2002-ben történt meg. Az esettanulmány azt vizsgálja, hogy a szervezetek érdekhordozói (a stakeholder-ek) hogyan reagáltak az egyesülés folyamatán fellépő változásokra, amikor is ez a két nagy profit szervezet összeolvadt. A későbbi vizsgálat tapasztalatai azt mutatták, hogy a két perspektíva uralta a stakeholder-ek értelmezését az egyesülés lényegéről. Az egyik értelmezés szerint az egyesülés (a változás) a szervezetek az egyesülés után 5 évvel is a közösséget szolgálják. A másik alapvető vélemény szerint a nonprofitok menedzserei nagy szervezeti átalakításokat hajtottak végre. Az egybeolvadás meglepően gyorsan ment végbe a méretben jóval nagyobb zenekar és a kisebb (de pénzügyileg stabil) opera társulat között. A folyamatot egy akciócsoporth vezényelte, amelybe mind a két szervezet delegált tagokat. Meglepetésre, a változáshoz való viszonyt később is jobban megszabta az a tény, hogy kik vettek részt a változás menedzselésében, mint az, hogy melyik szervezetből jött. Az „insiderek” és az „outsiderek” csoportstruktúra elkötelezettjei a „belső” lettek, akik konfliktusos helyzetek sokaságával

találták szembe magukat a „külsők” ellenállásának okán. A fizetett alkalmazottak (zenészek, énekesek, menedzsment, technikai alkalmazottak) és az önkéntesek segítik, a támogatók viszonya a változáshoz ugyancsak jelentősen eltérő volt, tekintettel az insider-outsider relációkra. A legfontosabb tanulság: a részvétel. Amely a változási célok kitűzésétől a teljes megvalósításig kell, hogy tartson. Felvetődik a kérdés: mennyire nonprofit szervezeti sajátosság mindez, ami a scenárióban olvasható?

Forrás: Basinger – Peterson (2008) alapján

A professzionalizációval összefüggésben a menedzsment módszerek terjedése zajlik a nonprofit szektorban, és ezen megoldások, eszközök nonprofit szektorbeli alkalmazása kiapadhatatlan kutatási lehetőség is a szektor iránt érdeklődők számára. Jelen van a professzionalizáció igénye a nonprofit szervezetek működésében, struktúrájában, a szakértelem emelkedő színvonalában és nagyságában is. A PricewaterhouseCoopers kutatásában mindezek bizonyítékeként (Mannsky – Siebart 2010) láthatjuk, hogy a nonprofitok is főleg extern hatású menedzsment módszereket vezetnek be, mint pl. az éves jelentések transzparensse tétele vagy a minőségi sztenderdek lefektetése. Mindezek következtében a szervezetek egyre hasonlóbba válnak nemcsak más nonprofitokhoz, hanem a forprofit szektor szervezeteihez is, így egyediségük csökken. Az állami, magán és nonprofit szektor szervezetei közötti határok elmosódásának jele a hibrid, a vegyes struktúrájú szervezetek megjelenése (Billis 2010).

10.3.2. Az állam és a kormányzat eltérő szerepértelmezése

Az állam és a kormány szerepértelmezése szintén a környezeti kihívások között tartandó számon. Bár a nonprofitság kritériumai között szereplő politikától és pártoktól való függetlenségnek megfelelés a valóságban nehéz feladat. **Magyarországon az állam és a civil szektor kapcsolatai fontos elemzések tárgyát képezik.** A két szereplő közti kapcsolatokban fontos szerepet játszanak a következők. Ilyenek: a törvényhozás, a helyi önkormányzatok, a civil szektor és az alszektorok képviselői. Ezen szereplők felfogása az általuk ellátandó feladatokról, befolyásolja a nonprofit szervezetek változásra való hajlandóságát. A demokráciára épülő társadalmakhoz hasonlóan, Magyarországon is létrejött a három (piaci, állami és civil) szektor. Kialakulóban van a három szektor közötti munkamegosztás és együttműködés. Megkezdődött emellett az állam által nyújtott közszolgáltatások többszektorúvá válása, ami elsősorban az oktatás, a kultúra, az egészségügy és a szociális ellátás területén nyújtott alternatívát vagy

többletlehetőségeket a civil szervezetek számára. Közismert tény a magyar szektor állam és önkormányzatok általi alulfinanszírozottsága, hiszen míg az EU-s országokban a szektor bevételének átlagosan 40-60%-a származik költségvetési forrásból, addig Magyarországon ez az arány csak 30% körüli. A kormány különféle alapelvek mentén, a civil szektor aktuális helyzete és problémáinak kezelése terén változtatásokat kíván alkalmazni. A kormányprogram alapkonceptiója az „autonóm civil társadalmat partnernek tekintő állam” melletti elkötelezettséget, illetve ennek az elkövetkező években való megvalósításához nélkülözhetetlen kormányzati szerepvállalást fogalmazza meg. **Az alapelvek alapján a kormány:**

- Felismeri és elismeri a civil szervezetek jelentőségét a társadalmi demokratizmus kiteljesedésében, a polgári szabadságjogok és a személyiség megvalósításában;
- Tiszteletben tartja a civil szerveződések függetlenségét, természetesnek tartja és igényli a civil társadalom kontrollját;
- Meg kívánja szüntetni a civil szerveződések politikai függőségét;
- Úgy tekint a civil szervezetekre, mint az EU-hoz történő csatlakozás során a kultúrák, a polgárok, az egyéni sorsok csatlakozásának fontos színterére;
- Nélkülözhetetlennek tartja az önkéntesség, az önszervezés és a társadalmi szolidaritás ország-formáló erejében, a mindennapok sokszínűségének megteremtésében;
- A társadalmi párbeszéd és érdekegyeztetés szerves részének tekinti a civil szervezeteket és az általuk legitimált képviselőket;
- A civil szervezetek működési és érdekérvényesítési pozícióinak elősegítése érdekében támogatni kívánja a civil szervezetek regionális koordinációjának létrejöttét;
- A nyitott jogalkotás szellemében biztosítja a civil szervezetek részvételének lehetőségét a jogszabályok előkészítésében, véleményezésében;
- Biztosítja a civil szervezetek működésének jogszabályi feltételrendszerét;
- Közreműködik a civil szervezetek tevékenységéhez és működéséhez elengedhetetlen pénzügyi források megteremtésében;
- Épít a civil szervezetekre a közszolgáltatások teljesítésében, a szektorsemlegesség alapján kész az egészségügy, az oktatás, a szociális ellátás, a kultúra, a környezet- és természetvédelem stb. területén a minél szélesebb munkamegosztásra;
- A tudásalapú társadalom és az informatikai társadalom kiépítésének szerves résztvevőjeként számít a civil szervezetekre;
- Megteremti a jogszabályi feltételeit a civil szervezetek bekapcsolódásának a területfejlesztés és a regionalitás folyamataiba;
- Épít a civil szervezetek tevékenységére az érdekvédelem különböző

területeinek ellátásában;

- Elősegíti a hazai civil szervezetek európai, illetve nemzetközi civil hálózatokhoz történő csatlakozását, a „civil diplomácia” kibontakozását;
- Kész az egyenrangú partneri kapcsolatokra a szektor által delegált, legitim módon választott képviselőkkel;
- Elősegíti a civil szektort értékelő koherens közpolitikai szemlélet kialakulását, megerősödését;
- Elvárja a közigazgatás valamennyi szervezetétől a felsorolt elvekkel történő azonosulást, és szemléletével, intézkedéseivel követendő példát mutat az önkormányzatoknak;
- Elvárja a minisztériumoktól és az országos hatáskörű szervektől, hogy a kormány civil stratégiája szellemében határozzák meg saját feladataikat, és a partner civil szervezetekkel egyeztetve alakítsák ki saját ágazati civil stratégiájukat.

A kormány és a civil szektor közötti partneri viszony szükségessé teszi a szektor legitim képviseletét, melynek kialakítása a civil társadalom belülgye. A kormány alapvető érdeke, hogy ennek autonóm kialakításához megadja az igényelt támogatást.

10.3.3. Professzionalizáció a nonprofit szervezetekben

A professzionalizációnak és a professzió-elméleteknek nagyjából a 20. század elejétől kezdődően, széleskörű és gazdag szakirodalma alakult ki a társadalomtudományban és annak különböző szakterületein. **A professzionalizáció elmélete a társadalmi tevékenységek és szervezetek működésének kíván logikai alapokat biztosítani**, vagy éppen azok logikájára épül (Freidson 2001). Ideál típusa szerint a menedzsment ellenőrzési funkcióját és a szabad piac hatásmechanizmusát közvetíti a társadalmilag hasznos tevékenységek világába. Számos esetben azonban ez az ideális állapot (folyamat) nem jön létre. Ilyenkor más logikák szabják meg a professziók kialakulását és azok működését. (Ld. 10.4. táblázat).

A menedzsment professzió szervezeti szintű elterjedése és beépülése a versenyszektor szervezeteibe mindezek mellett és mindenek ellenére, töretlenül folytatódott a 90-es évtizedben és a XXI. század első két évtizedében. Nemzetközi keretek között a mainstream alakulása, bár fejlődő és változó jelleget mutat, de töretlen. Az üzleti menedzsmenthez képest a menedzserializmus a professzió elterjedését jelenti a gazdaság más szektoraiban. Innen nézve ez a tudásnak horizontális jellegű bővülését jelenti. *A professzionalizáció a professzionális, azaz valamely területen magas szintű kompetenciával rendelkező munkaerő alkalmazását jelenti* (Busch – Murdock 2014).

10.4. táblázat A professzionalizáció mint változási alternatíva nonprofit szervezetek esetében

	Tradicionalis önkéntes szervezetek	Új típusú önkéntes szervezetek	Professzionalizáció	Üzletiesedés
Az irányítás orientációja	nagyszámú önkéntes részvétele/demokrácia	nagyszámú önkéntes részvétele	alkalmazottak részvétele/autonómia	centralizáció és decentralizáció egyensúlya
Emberi erőforrás orientáció	informális: nincs strukturált kiválasztás, teljesítmény-értékelés tréning szükségtelen, sőt sértő	formalizáltabb: strukturált teljesítményhiány esetén: támogatás tréning szükséges és értékelt	formalizált: strukturált folyamatok támogatási folyamatok tréning szükséges	formalizált: ld. előbb. tréning befektetésnek tekintve
Vezetési orientáció	anti-vezetés	a vezetés értékel	a vezetés értékel	a vezetés értékel
Stratégiai orientáció	reaktív		proaktív	proaktív
Szolgáltatási orientáció	paternalista		felhatalmazó, minőség	költség-hatékonyság, minőség

Forrás: Farkas (1995) 43. o. alapján saját szerkesztés

A magán- (verseny-) szektorban ismert menedzsment technikák, mint a stratégiai tervezés, a teljesítménymenedzsment, a minőségmenedzsment, a célközpontos és más vezetés alkalmazása, a közmenedzsment (az NPM) kézenfekvő eszközeit jelentik. Beépülésük a technikák adaptációját igényli, fontos szakmai kérdés, a professzionalizáció kulcsa. Jó példát hoz erre, napjaink pályázat menedzselési gyakorlatából a 10.2 szemelvény.

A professzionalizáció előtérbe kerülése a non-business szervezeteknél is felvet a szervezetfejlesztéssel és a szervezeti kultúra alakításával kapcsolatos feladatokat.

A szervezetfejlesztés a szervezeteket és a bennük tevékenykedő embereket érintő, hosszabb távra szóló, az egész szervezetet felölelő fejlesztési és változtatási folyamat, amelynek során kialakítjuk és fejlesztjük azokat a képességeket, tudást, információrendszert, ami lehetővé teszi a szervezet hatékony működését.

A szervezetfejlesztés tehát egyrészt a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a tagok befolyásolására irányuló olyan tevékenység, amely az ismeretek, a beállítódások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, azaz a szervezeti kultúrára koncentrálni (Farkas-Dobrai, 2014).

10.2. szemelvény: Menedzsment modell a közszolgáltatások folyamatszempontú fejlesztési megközelítéséhez

Fejlesztési fázis	Modul	A beavatkozás elemei
Meghatározás	1. Fejlesztési fókuszterületek és beavatkozási logikák azonosítása	A közszolgáltatások versenyképességének növelését megalapozó, a fejlesztéssel érinteni kívánt <i>fókuszterületek</i> azonosítása; A fejlesztési fókuszterületekhez illeszkedően a szervezet- és működésfejlesztési intézkedések <i>beavatkozási logikájának</i> meghatározása, mely logika részletesen bemutatja az intézkedések hatásmechanizmusát, az intézkedések, valamint a hatások közvetlen és közvetett érintetti körét.
	2. Szervezeti felmérés és átvilágítás módszertani kialakítása	A fejlesztésre kiválasztott közszolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok, eljárások azonosítása a szolgáltatásokat biztosító intézményben.
Mérés	3. A fejlesztési eszkörendszer módszertani kidolgozása	A kiválasztott folyamatok érettség-, és teljesítmény vizsgálata; <i>Komplex folyamat-, és mérőszámrendszer</i> kidolgozása, valamint a <i>mérési</i> tevékenység <i>követelmény-</i> és <i>eljárásrendszerének</i> definiálása, mely megalapozza egyrészt az alkalmazandó (konkrét) fejlesztési eszközöket, másrészt a modernizáció során létrejött szervezet és a működési folyamatok teljesítményének nyomon követését.
Elemzés és fejlesztés	4. Folyamatalapú működési és mérési rendszer módszertani kidolgozása	<i>Olyan fejlesztési eszkörendszer</i> összeállítása, amely biztosítja a közszolgáltatás ellátásával kapcsolatos szervezeti és működési folyamatok – fejlesztési célrendszerhez illeszkedő – optimalizálását, és a feltárt veszteségforrások kiküszöbölését (a veszteségek minimalizálását). A módszertan javaslatot tesz továbbá az egyes, közszolgáltatásokat ellátó szervezetek esetében alkalmazandó, konkrét fejlesztési eszkörendszer <i>kiválasztási szempontjaira</i> és a <i>kiválasztás mechanizmusára</i> .
Folyamatos teljesítmény követés	5. Támogató eszközök azonosítása	A közszolgáltatást ellátó szervezeteknél végrehajtandó szervezet- és működésfejlesztési projektek <i>hatékony és hatásos végrehajtását támogató menedzsment eszkörendszer kialakítása</i> ; A <i>folyamatmenedzsment</i> rendszerek, a

Fejlesztési fázis	Modul	A beavatkozás elemei
		<i>minőségmenedzsment</i> rendszerek általános követelményeinek, továbbá a folyamatmenedzsment tevékenységet támogató <i>eszközök</i> követelményeinek meghatározása. Javaslattétel a szervezet- és működésfejlesztési projektekhez kapcsolódó <i>változásmenedzsment</i> rendszer kialakítására.

Forrás: MTA KRTK (2013) alapján

Kulcsszavak

non-business szektor	közmunka	szervezetfejlesztés
non-business szervezetek	New Public Management	társadalmi igények
nonprofit szervezetek	közszféra menedzsmentje	politikai befolyásoltság
önkéntesek	vezetés a közszférában	profit szétosztás tilalma
hibrid szervezetek	szervezeti kultúra	állami szerepvállalás
public szektor és szervezetei	tudásmenedzsment	termelékenység
	professzionizáció	közszolgáltatások

Kérdések, feladatok

- 1) Keressen a szakirodalomból szinonimákat a non-business szervezetek megjelölésére! Ezek közül melyeket lehet „ország-specifikusnak” tekinteni? (Egy adott ország szektorának megnevezésére jellemző fogalom.)
- 2) Készítsen interjút egy alapítvány vezetőjével! A megszerzett információkat foglalja össze egy néhány pontból álló strukturált feljegyzésben!
- 3) Termelhetnek-e profitot a nonprofit szervezetek? A szakmailag helyes válasz birtokában vezessen le vitát a gyakorlati csoport hallgatóinak körében!
- 4) Non-business menedzsment és non-business marketing. Gyűjtsön hasonlóságokat és eltéréseket a két fogalom tartalmáról!
- 5) Kik a nonprofit szervezetek menedzsmentjének ismert hazai kutatói? Véleménye szerint mi okozhat nehézséget a szektor működésének tudományos igényességű megismerésében?

11 Szervezeti változások vezetése

Peter Drucker, a XX. század talán legnagyobb menedzsment szakírója „21. századi kihívások a vállalatirányításban számára” címen megjelent írásában (2001) fontos fejezetet szentel a változások menedzselésének, a „Változások vezetői” alcímmel.

A nagy guru (az Osztrák-Magyar Monarchia szülöttje) – más műveihez hasonlóan – itt is olyan megállapításokat tesz, amelyeket egyszerűségükben is meghökkentőnek lehet nevezni. Arról ír, hogy míg korábban (akár 10–15 éve) a változásokkal szembeni ellenállás leküzdése a menedzsment könyvek és tréningek egyik legnépszerűbb témaköre volt, addig ma már alig hallani erről. Mindenki elfogadta a változások elkerülhetetlen voltát. Mégis mindenki azt kívánja, hogy a változás olyan messzire legyen időben kitolva, amennyire csak lehetséges. (Mint az adózás és a halál.)

Gyorsan változó világunkban a változás mára megszokottá vált: egyetlen intézmény – legyen az termelő üzem, kórház, netán egyetem – sem képes túlélni a holnapot változások nélkül. Mégis, mindenki biztos lehet benne, hogy ezek a változások fájdalmasak és kockázatosak lesznek és kemény munkát követelnek. *Csak a változások vezetői lesznek képesek többet tenni, mint egyszerűen alkalmazkodni, ezért a legnagyobb kihívás a menedzsment számára: képessé válni a változások vezetésére.*

Ezen ambiciózus célok elérése összetett, és sokféle tevékenység-sorozaton keresztül lehetséges, amelyet **változásmenedzsmentnek** nevezünk, és ami a fejezet további pontjaiban bemutatott értelmezéseket jelenti. (A mesterképzés tantervében önálló tantárgy foglalkozik ezzel a témakörrel.)

11.1. Változás és változtatás

Mindennapi életünk velejárója a változás. Mindannyiunk számára természetes, hogy a világ, amelyben élünk, mozgásban van. A szárazföldek területe csökken, a tengerek terjeszkednek, hegységek pusztulnak, de ezek a mozgások számunkra nem érzékelhetőek, hiszen évmilliók alatt mennek végbe. Vannak számunkra is érzékelhető változások, elegendő, ha csak az évszakok változásaira gondolunk. Akár a folyamatosan végbemenő, évről-évre ismétlődő változási ciklusokra, akár az olyan tendenciákra, mint például a globális felmelegedés.

Látható, hogy a világ valamennyi alkotóelemének jellemzője a keletkezés és az elmúlás. Ezt a két fogalmat pedig a változás folyamata kapcsolja össze. A

világot alkotó elemek része a természet tudat nélküli elemei mellett maga az ember is, aki szintén részese a keletkezés és az elmúlás között lejátszódó permanens változási folyamatnak. Ezt a komplex folyamatot két részre oszthatjuk fel:

- *működési folyamatokra*, amikor is az adott elem változása nem jelent tartós minőségi változást, maga a folyamat a stabil működés érdekében történik, tehát tekinthetők mennyiségi állapotváltozásoknak,
- *fejlődési folyamatokra*, amelyek során a vizsgált elemekben lényeges minőségi változás következik be olyan módon, hogy az alacsonyabb rendűtől a magasabb rendű felé mozdul el. A fejlődési folyamatok tulajdonképpen visszafordíthatatlannak tekinthetők.

A változás és a változtatás szavak tartalmi megkülönböztetése nehézségekbe ütközik. A szakirodalom többnyire érdemi különbségtétel nélkül, sokszor szinonimaként használja a két kifejezést. (Az angol „change” szó is csak a szövegkörnyezet alapján jelent eldönthetően változást vagy változtatást.) A fogalmak és a terminológiák pontos használata érdekében szükséges megkülönböztetést tenni, még akkor is, ha a továbbiakban a változás szó használata lesz az általánosan elfogadott – függetlenül attól, hogy a változtatás szó használata lenne sok esetben a pontosabb. A **változás általában olyan folyamat, amely nélkülözi a tudati elemeket.** A világ minden alkotóeleme folyamatos változáson megy keresztül; az ember is, aki viszont az egyetlen eleme a világmindenségnek, amelyik *az önkéntelen változások mellett a tudata segítségével képes tudatos változtatásra* – tehát képes olyan folyamat elindítására, amelynek célja egy adott minőségi állapotból egy másik, számára kedvezőbb minőségi állapotba való eljutás.

Amikor megebédelünk, akkor elsősorban egy alapvető szükségletet elégítünk ki, hiszen táplálék nélkül nem folytatható az élet, tehát ösztönösen ennünk kell. Amennyiben viszont valaki megborotválkozik, akkor egy olyan tudatos cselekvési folyamatot végez, amelynek célja egy minőségileg kedvezőbb állapotba jutás. Lehet létezni anélkül is, hogy naponta borotválkoznánk, de a munkahelyen nem tűrnék örökké az ápolatlan megjelenést.

A továbbiakban szükséges még néhány további gondolatot kifejteni a változás–változtatás problémakör kapcsán. Ha világunk elemeit valamilyen módon csoportosítjuk, célszerű a következő két csoportot képezni: **természeti környezet és társadalmi környezet.**

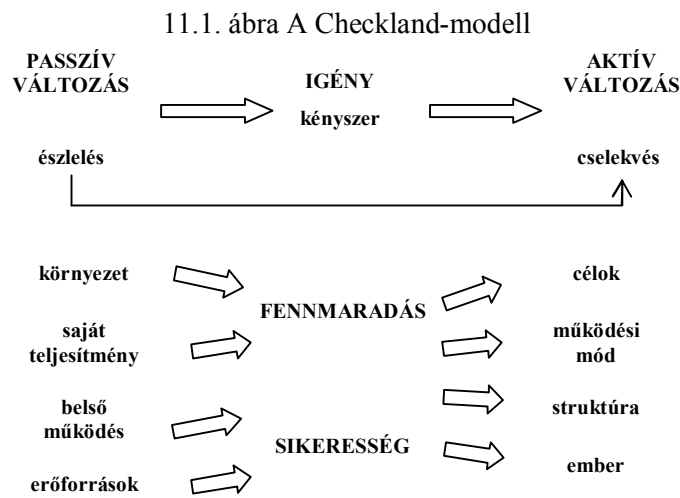
A **természeti környezet elsősorban adottság.** A természet a kezdetek kezdetén még erősebb volt az embernél. Később az ember folyamatosan, kis lépésekkel haladva, de kezdte meghódítani a természetet, egyenrangú partnerévé vált, és

mára kijelenthetjük, hogy néhány szélsőséges, az ember által nem befolyásolható természeti jelenségen túl (vulkánkitörések, földrengések, ciklonok) a természet „ura” lett. Megtanulta kihasználni a természet nyújtotta kincseket, lehetőségeket, forrásokat. Mára tudjuk azt is, hogy ezek a források végesek, és ezért az ember már egy sokkal inkább környezetbarát magatartást tanúsít (vagy kellene, hogy tanúsítson). Témánk szempontjából viszont az a lényeges, hogy általában a környezet, különösképpen a természeti környezet az, amelyben elsősorban **változások** vannak, *olyan folyamatok, amelyek nem tudat által, hanem az elemek egymásra hatásának eredményeként mennek végbe.* Mára az ember képes tudatosan befolyásolni a természeti környezetet, de ez nem a természeti környezet alapvető működésébe történő beavatkozási képesség, hanem bizonyos változtatások alkalmazása a szükséges erőforrások kiaknázása, rendelkezésre bocsátása céljából.

A **társadalmi környezet** az ember szocializációja során kialakított, különböző normák, szokások, ismérvek által meghatározott, az emberek egymás mellett élését és életét befolyásoló szabályok összességének tekinthető. Ez tovább bontható, részletezhető **gazdasági, politikai, jogi környezetre**. Az ilyen módon összefoglalóan társadalmi nevezett környezetben elsősorban **tudatos változtatások** zajlanak, de ennek összetett voltából következően jelentős mennyiségű, **nem tudatosan indított változási folyamat** játszódik le benne, amelyek mindennapi életünkre komoly hatással vannak.

Ebben a társadalmi környezetben alakultak ki a különböző szervezetek, amelyek alapvető célja a fennmaradás. *Minden szervezet, akármilyen területen tevékenykedjen is, valamilyen céllal jön létre.* Ez a cél vonatkozhat a természeti környezetre, de vonatkozhat a társadalmi környezet valamelyik ágazatára. A szervezetek az évezredek alatt folyamatosan alakultak, bonyolultabbakká váltak, később egyszerűsödtek, jó vagy rossz célért dolgoztak, de minden bizonnyal, hogy folyamatosan változtak, mert változtak a körülmények. Igaz ez a szervezeteket alkotó emberekre is, hiszen *a szervezetek változása társadalmi változásokat is eredményezhet*, a társadalmat pedig az emberek alkotják. Ez alapján helytálló az a megállapítás, miszerint *a változás célja nem lehet más, mint a kitartás.* Kitartás vészesen instabil környezetünkben, stabilitásra tervezett rendszereinkben, terveink között, amelyek már megalkotásuk pillanatában elavulttá válnak. Az emberekre is alkalmaznunk kell azt a megállapítást, amit a dolgokra alkalmazunk, miszerint: semmi sem tökéletes. Az emberek viselkedése lehet dühítő és bosszantó, de amikor fontos, lehet, hogy ez segít kiutat találni a megoldhatatlannak látszó helyzetből. *A változás annak ellenére érdekes folyamat, hogy az eredménye meglepő is lehet.*

A változás–változtatás fogalom párnak a változásmenedzsment számára jó eligazodást nyújtó alkalmazását magyar nyelven először Vecsenyi János közölte, még a '80-as évtizedben, a Checkland-modell bemutatásával. A modell szerzője Peter Checkland, a Lancaster University Business School professzora. A modell ma is jól használható úgy a fogalmak, mint a gyakorlati tennivalók közötti eligazodásban, amelynek áttekintését a 11.1. ábra segíti.



Forrás: Vecsenyi (1983) alapján

A változás ellentéte a változatlanság vagy állandóság, a stabilitás. Mint minden más, ez is viszonylagos. Térhez és időhöz kötött. A hosszú élettartamot megért vállalatok is megannyi, folyamatos változáson mentek és mennek keresztül, hogy alkalmazkodni tudjanak a „változó idők szeléhez”. A 11.1. szemelvény a családi vállalkozások köréből említ meg néhányat, amelyek ma új kihívásokkal küzdenek.

11.1. szemelvény: Állandóság és változás: családi vállalkozások

Bizonyos vállalkozások (márkák) évszázadok óta vannak jelen a piacon. Ezek valamennyien családi vállalkozások, amelyek generációk során keresztül őrizték az örökséget.

Alapítás éve	Márka	Első termék	Alapító
1526	Beretta	Ágyú	Bartolomeo Beretta
1668	Merck	Gyógyszer	Jacob Friedrich Merck
1670	Dom Perignon	Pezsgő	Dom Perignon
1688	Lloyd's of London	Biztosítás	Edward Lloyd

Alapítás éve	Márka	Első termék	Alapító
1706	Twinning's	Tea	Thomas Twinning
1806	Colgate	Szappan	William Colgate
1825	Milka	Csokoládé	Philip Suchard
1847	Siemens	Távírógép	Werner von Siemens
1856	Burberry	Ruha	Thomas Burberry
1921	Gucci	Bőrtáska	Guccio Gucci
1923	Disney	Rajzfilm	Walt Eliot Disney
és néhány magyar			
1826	Herendi Porcelán	Porcelán	Stingl Vince
1840	Zwack Unicum	Unicum	Zwack József
1844	Ganz	Vasöntöde	Ganz Ábrahám
1852	Zsolnay	Cserép	Zsolnay Vilmos
1901	Richter	Gyógyszer	Richter Gedeon

De: kutatási és gyakorlati tapasztalatok mutatják, hogy „az online információs szupersztráda veszi át az elegáns belvárosi sugárutak és sétálóutcák szerepét. Azok a márkák, amelyek nem találják meg a közös hangot az Y generáció online hangadóival, sztárbloggereivel, az idősödő generáció pénztárcájára lesznek utalva, és akár felismerik, akár nem, lassan araszolnak a kimúlás felé.”

Forrás: Kriston – A patina csillogása (2015): Piac és Profit. XIX. évf. 4. sz. 6-8. o.

11.2. A változásmenedzsment alap értelmezései

Fontos, hogy az emberi erőforrásokat érintő változások nyomán olyan képességek jöjjenek létre a szervezeten belül, az egyének szintjén, amelyek alkalmasak a változások támogatására, és megvalósítására.

Ezen képességek kialakítása a szervezetben három módon történhet:

- új szervezeti struktúrákat hoznak létre a vállalati kereteken belül, amelyekben új folyamatok fejleszthetők;
- kiperdüléssel (spin out) a meglévő szervezettől független szervezetet hoznak létre, és ezen belül fejlesztik a probléma megoldásához szükséges új folyamatokat és értékeket;
- egy eltérő jellegű szervezetet vásárolnak fel, amelynek folyamatai és értékei csak kevéssé térnek el az új feladat támasztotta követelményektől (Farkas 2014).

Ebből a három módból a leggyakrabban alkalmazott az első: új képességek létrehozása a szervezeten belül. Hiszen a képességek a szervezeten belül

rejlnek, és olyan *tényezők által befolyásoltak*, mint:

- az erőforrások;
- a folyamatok;
- az értékek.

Ezek a tényezők határozzák meg, mire képes a vállalat, milyen változtatási képességekkel rendelkezik. A szervezeten belül a képességek eltolódása figyelhető meg, az erőforrásoktól a folyamatok és az értékek irányába. Azonban ez nem azt jelenti, hogy az erőforrások (köztük az emberi erőforrások) leértékelődnek, hanem azt jelenti, hogy a hangsúly az egyénről a kapcsolatokra és a szinergiára helyeződik. Különböző emberek és szervezeten belüli csoportok a megszokottól eltérő módon fognak együttműködni, és hatni egymásra. Ennek következtében a szervezeten belül új team-határok jönnek létre. A változások eredményeként az együtt-dolgozás új mintái alakulnak ki, amelyek akár új folyamatokban forrnak egybe. Ez jelenti az igazi változást az emberi erőforrások menedzselésének területén.

11.1. táblázat Szervezeti változások jellemzői

	inkrementális	radikális
terjedelme	<i>néhány</i> lényeges szervezeti jellemző változik	<i>számos</i> lényeges szervezeti jellemző változik
mértéke	megváltozó szervezeti jellemzők <i>kisebb</i> módosulása	megváltozó szervezeti jellemzők <i>nagymértékű</i> módosulása
hatóköre	adott szervezeti <i>egységekre</i> korlátozódó változások	szervezet <i>egészét</i> érintő változások
szintje	szervezet <i>néhány</i> hierarchikus szintjét érintő változás	szervezet <i>minden</i> hierarchikus szintjét érintő változás
módja	lépésről-lépésre bekövetkező <i>kevésbé látványos</i> változások	nagyobb, <i>látványos</i> változások
sebessége	viszonylag <i>lassan</i>	viszonylag <i>gyorsan</i>
célja	külső alkalmazkodás előmozdítása, illeszkedés <i>továbbfejlesztése</i>	külső alkalmazkodás előmozdítása, <i>új struktúrák</i> létrehozása
irányítása	alsóbb szintű/felsővezetés irányítása	felsővezetés irányítása
előkészítése	nincs pontos terv; kiterjedt részvétel; ellenállás mérséklése	pontos terv; mérsékelt részvétel; ellenállás lehengetése

Forrás: Dobák M. (1997): Szervezeti formák és vezetés alapján

Radikális versus inkrementális változás

Elfogadott csoportosítások szerint a változás inkrementális (evolutív) vagy radikális (revolutív) lehet (lásd 11.1. táblázat), amelyek között a kiterjedés mértékében találjuk a különbséget. *Az inkrementális vagy evolutív változás növekvőt, fejlődőt jelent, amely kisebb horderejű változásra utal. A radikális vagy revolutív változás az egész szervezet érintő hatást vált ki és ennek megfelelően várható ellenállás a változások érintettjeinek részéről.*

Változásokkal szembeni ellenállás

A szervezetek nem gépek, még ha néhány vezető számára ez előnyösnek is tűnne. A szervezetek emberi közösségek, és úgy is viselkednek: versengenek a hatalomért és az erőforrásokért, eltérő a véleményük és az értékeik, a prioritásaik és a céljaik; *így a változásokkal szembeni ellenállásnak is vannak emberi tényezői.* Vannak olyanok, akik támogatják a változásokat, mások nyugodt életre vágnak. Éppen ezekre a különbözőségekre van szükség, hogy a szervezet előreléphessen, változzon – ahogyan azt a környezet vagy saját céljaik megkövetelik. De a különbségek és eltérések kezelése jelentős időt tesz ki a menedzseri munkából.

A szervezeti változások emberi dimenziója alapvető jelentőségű, mert az emberek magatartása dönti el, milyen szervezeti változásokat lehet megvalósítani. Ezért lényeges, hogy megértsék a változások célját, képesnek kell lenniük a megvalósítására, és akarniuk kell a megvalósításukat. Ugyanakkor a szervezeti változásokkal egyidejűleg az embereknek is kell változniuk. Még akkor is, ha a status quo fenntartásához erős érdekek fűződnek, hiszen (vélt) biztonságot ad. A Lewin-féle háromszakaszos modellt használjuk az emberi változási folyamatok jellemzésére: 1) **felolvasztás** - 2) **változtatás** – 3) **viesszafagyasztás** – ha elfogadja a végrehajtott változások helyességét.

Az ellenállás lehet egyéni vagy szervezeti, de mindenképpen csak *tünet*. Ezért meg kell keresni a kiváltó okokat, hiszen ellenállás akkor is tapasztalható az egyén/szervezet számára előnyös, hátrányos és semleges változások esetén is.

Az **ellenállás okai** lehetnek:

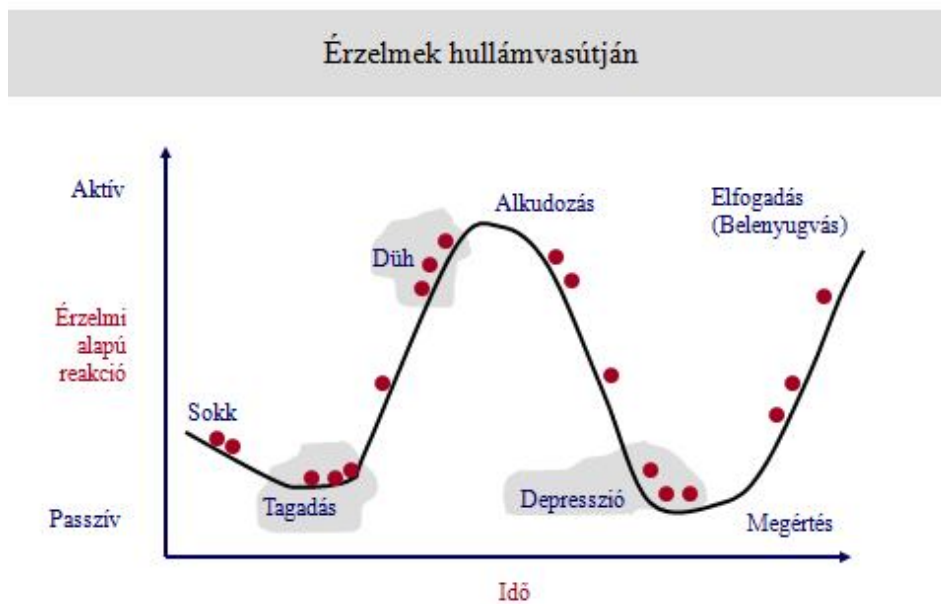
- nincsenek meggyőződve a változás szükségességéről;
- nem szeretik a felülről elrendelt változásokat;
- nem szeretik a meglepetéseket;
- félnek az ismeretlentől;
- nem szívesen foglalkoznak népszerűtlen témákkal;
- átalakulnának a szokások, a kapcsolatok és az eljárások;
- nem bíznak a változásokat előkészítő személyekben.

Az ellenállás legyőzésére hat taktika ismert:

- folyamatos kommunikáció, információ-továbbítás;
- manipuláció és kooptáció;
- meggyőzés;
- képzés és kommunikáció;
- segítségnyújtás és támogatás;
- tárgyalás és megegyezés.

Ellenállók két csoportját különböztetjük meg: 1) kiélezők – részletes és konkrét kérdést tesznek fel és meggyőzhetők logikus érvekkel; 2) kiterjesztők – többnyire nehéz őket meggyőzni, fontosabb számukra az ellenvetés formája, mint a tartalma. Az egyéni szintű ellenállás fázisai (intenzitása) egy jól ismert ábrával leírható. Ezt szemlélteti a 11.2. ábra.

11.2. ábra Az ellenállók érzelmei



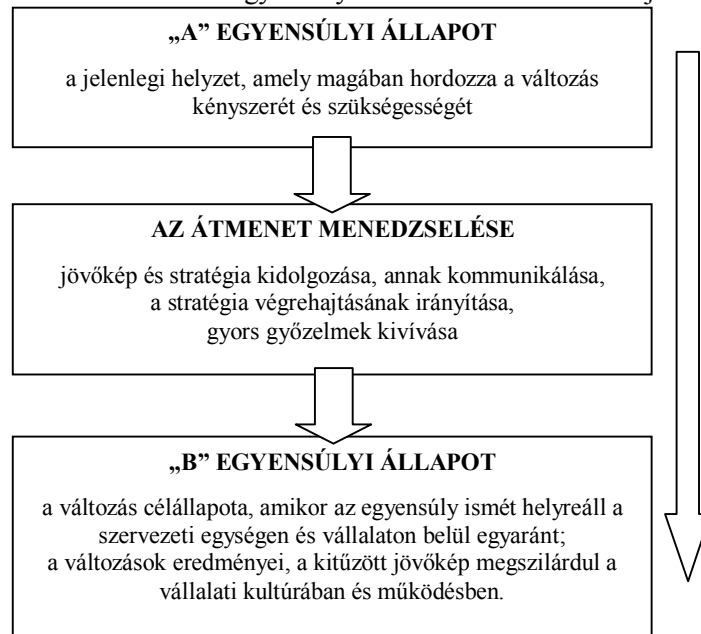
Forrás: saját szerkesztés

11.3. A változásmenedzsment további értelmezései

A változásmenedzsment az egyensúlyteremtés művészete

A változások értelmezésének legegyszerűbb módját az alkalmazók a kezdetektől az úgynevezett **egyensúly-elmélet**ben találták meg. Ennek lényegét a 11.3. ábra mutatja.

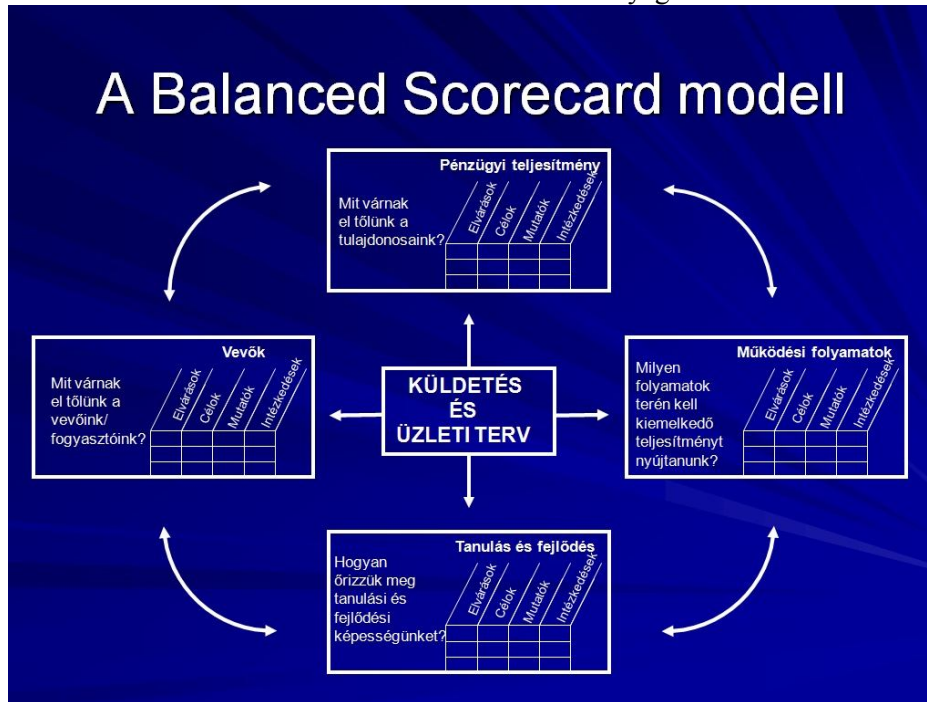
11.3. ábra Az egyensúly-elmélet általános modellje



Forrás: saját szerkesztés

*Az értelmezés alapfeltevése, hogy a második egyensúlyi állapot, azaz a „B” állapot jobb, mint az „A” volt. A „jobb” minősítés mennyiségi és minőségi paraméterekben is kifejezhető. Ezeknek a paramétereknek a megállapítása a változások menedzselésének fontos összetevője. Az eredmény-, hatékonysági, minőségi és egyéb mutatók paraméterezése nem könnyű feladat. Napjaink leggyakrabban használt, erre szolgáló eljárása a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok alkalmazása a két állapot leírására. A Robert Kaplan és David Norton (2000) által kidolgozott **balanced scorecard módszer** a változásban érintett tényezők (elemek) ok-okozati kapcsolatát mutatja, (lásd 11.4. ábra).*

11.4. ábra A BSC módszer lényege



Forrás: saját szerkesztés

Az **egyensúly-elméleten** alapuló értelmezések hibája, hogy az *egyensúly számos esetben a status quo stabilitását jelenti*. A túlságosan erős egyensúly a változással szembeni ellenállást erősíti. A kiinduló helyzet kiolvasztása ez esetben a menedzsment részéről fokozott támogatást igényel, hogy a Kurt Lewin által még 1947-ben kidolgozott **erőtér-elmélet** és módszer alkalmazható legyen. Ez a jól ismert gondolkodás azt feltételezi, hogy a változás megindításához, a **kiolvasztás** fázisában a változás irányába ható hajtóerőknek erősebbeknek kell lenniük az ellenállást kifejező fékező erőknél. A változás után **visszafagyasztott rendszerben, azaz a „B” állapotban létrejön az újabb egyensúlyi állapot – mindaddig, amíg az újabb hajtóerők fel nem borítják az egyensúlyt.**

Látható tehát, hogy az *egyensúly-elmélet hangsúlyozottan dinamikus koncepciót rejt magában.*

A változásmenedzsment, a zavaros helyzetek kezelésének gyakorlata

A változásmenedzsmentet méltán illetik a „*zavaros helyzetek menedzselésének művészete és tudománya*” kifejezéssel. Az a helyzet, amivel a változásmenedzser és más érintettek szemben találják magukat, számos esetben rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, amelyeket a 11.3. ábra szemléltet. Ez esetben a problémahelyzetet (a kiinduló „A” egyensúlyi állapotot) mindenekelőtt behatárolhatóvá kell tenni, strukturálni kell.

A zavaros helyzeteknek ez az eredetileg az Open University tananyagaiban megjelent értelmezése a változásmenedzsment szakirodalmában széles körű elfogadásra talált. A „mess” – „difficulty” fogalompár szembeállítását a *lágú és kemény megközelítések szinonimájává vált*, amely szerint:

- a **messes**, vagyis zavaros problémák kezelésére a „lágú” megközelítések és módszerek (komplexitás, érintettség és bevonás, bizonytalanság, szerteágazó megoldások, széles időhorizont, bonyolult érdekviszonyok) a jellemzőek, míg:
- a **difficulties**, vagyis bonyolult helyzetek, problémák esetében a „kemény” megközelítések és módszeralkalmazások (számszerűség, jól leírható célösszefüggések, izolálhatóság) lehetnek célravezetőek.

A Kotter-modell

Amikor John P. Kotter, a Harvard Business School professzora 1994 nyarán megírta cikkét „Learning Change: Why Transformation Efforts Fail” (A változások vezetése: Miért fulladnak kudarcba az átalakítást célzó erőfeszítések) címmel, nem tudta, hogy a következő évtized menedzsment irodalmát és gyakorlatát nagyban meghatározó gondolatokat vet papírra. Azóta eltelt jó tíz év, számos új koncepció is napvilágot látott, de a Kotter által kidolgozott modell népszerűsége jottányit sem csökkent. Új cikkek, szakirodalmi hivatkozások és – nem utolsósorban – *gyakorlati alkalmazások tömege épül Kotter nyolclépéses modelljére*. Az önelégültség, mint akadályozó tényező – a korai győzelmek fontossága – a megoldások meggyökereztetése a kultúrában, megannyi speciális, a modellhez köthető híres elemmé vált a change management elméletében és gyakorlatában. A nyolc lépés sorrendjét a 11.5. ábra mutatja.

Az első lépés az egészséges veszélyérzet felkeltése, azaz a változások halaszthatatlanságának érzékeltetése, mindenképpen a vállalat piaci helyzetének felülvizsgálatával kezdődik. A tapasztaltakat a lehető legszélesebb körben meg kell osztani ahhoz, hogy mindenki számára egyértelmű legyen: változtatások bevezetésére van szükség. Ezen a szinten fontos az együttműködés és a motiváltság. Mi történik akkor, ha hiányzik a türelem? Ha az esetleges negatív

következmények megbénítják a szervezetet? Ha a menedzserek nem tudnak az élre állni? Ha a felső vezetés nem elkötelezett? A változás már az első lépés során kudarcra van ítélve!

Második lépésként a változást irányító csapatot kell létrehozni, amely kezdetben nagyon kis létszámú is lehet. Ennek a csoportnak megfelelő hatalommal kell rendelkeznie, és a körbe bevontak számának az elégséges mértékig kell növekednie, hiszen ez a team fogja irányítani a változást, ezáltal megvalósítani az ezzel járó feladatokat. A felső vezetés kimutatja elkötelezettségét azzal, hogy a team magját képezi, és törekszik az érdekszövetség megerősítésére. A legfelsőbb vezető támogatása nélkül nem járhatnak sikerrel, ugyanakkor nem mindegyik vezető lesz tagja az irányító csoportnak. Ebben a fázisban fennáll az a veszély, hogy alábecsülik az előttük álló változás előidézésének nehézségeit és az erős irányító csapat fontosságát.

11.5. ábra A változás nyolc szakaszból álló folyamata

1. lépés: a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. lépés: a változást irányító csapat létrehozása
3. lépés: jövőkép és stratégia kidolgozása
4. lépés: a változtatás jövőképének kommunikálása
5. lépés: az alkalmazottak hatalommal való felruházása
6. lépés: gyors győzelmek kivívása
7. lépés: az eredmények megszilárdítása
8. lépés: az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Forrás: Kotter (1999)

A jövőkép és a stratégia kidolgozása a harmadik lépés a folyamatban, míg a negyedik lépés ezek közvetítése az alkalmazottak felé, ami az jelenti, hogy a változást elősegítő jövőkép kidolgozása önmagában nem elegendő. Kell még hozzá egy megvalósítási stratégia és soha nem lehet sok a jövőkép kommunikálásából. Nem elegendő egyetlen megbeszélést tartani, röpiratban tájékoztatni, vagy unalmas beszédeket tartani. Ehelyett érdekes cikkek közzétételével, izgalmas vitákkal és párbeszédekkel, és akár tanfolyamok keretében is lehet terjeszteni a jövőképet. Mindenesetre, a változások bevezetése nem

képzhető el elhivatottság és áldozatvállalás nélkül.

A következő lépés megvalósításához már jól előkészítették a munkatársakat, akiket most hatalommal kellett felruházni ahhoz, hogy a teljes szervezetre kiterjeszhető legyen a cselekvés. *Az ötödik lépésben tehát elengedhetetlen, hogy felülkerekedjenek az akadályokon*, amelyet maga a szervezet támaszt: a kevés rugalmasságot engedő munkaköri leírások; az önös érdekek kiszolgálását támogató teljesítmény-értékelési vagy bérezési rendszerek; azok a vezetők, akik ellenállnak a változtatási törekvéseknek, és lehetetlen követeléseket állítanak. Ezáltal eltávolításra kerülnek azon struktúrák és rendszerek, amelyek veszélyeztetik a változtatás jövőképét.

A gyors győzelmek kivívása, azaz a hatodik lépés, a látványos teljesítményjavulások tervezését és megvalósítását jelenti. Ez az a pillanat, amikor bekövetkezik a változás és a gyors győzelmek segítenek abban, hogy az emberek ne veszítsék el a lelkesedésüket. A célkitűzések elérését mindenképpen jutalmazni kell. El kell ismerni a résztvevők teljesítményét, mert az elősegíti a folytatást, és tévesen hiszik azt a vezetők, hogy a sikerek csak úgy maguktól megtörténnek. Ugyanakkor hasznos lehet, ha az alkalmazottakat kényszerítik a gyors eredmények elérésére, mert ez ösztönözheti az analitikus gondolkodást és az önhittség további csökkentését.

A gyors győzelmek segítségével a cégek elérkezhetnek abba a fázisba, ahol már vannak eredményeik, és azok megszilárdítására kell törekedniük. *A hetedik lépés az, amely során az eddig elért teljes elfogadtatására és rögzítésére, ugyanakkor további változások megvalósítására kell egy vállalatnak törekednie.* A bizalom megléte segíti azt, hogy a jövőképpel összeegyeztethetetlen struktúrákat és szabályrendszert megváltoztassák. A változtatást elősegítő munkavállalók eddigi érdemeit el kell ismerni, támogatni kell őket a további fejlődésben, és új alkalmazottakat is fel lehet venni. Ekkor érdemes elindítani új projekteket, terjeszkedni új területekre vagy felvenni a kapcsolatot olyan lehetséges közreműködőkkel, akik eddig nem kaptak szerepet.

A változtatás szükségességének felismerésétől, annak megvalósításáig hosszú idő telik egy szervezet életében, de a folyamat csak akkor teljes, ha *a megoldásokat sikerül beépíteni a vállalati kultúrába is.* Ezért a 8. lépés igen fontos a változtatás hatásainak megőrzése és rögzítése szempontjából. Ha itt alábbhagynak az erőfeszítések, akkor a szervezet visszatér az eredeti állapothoz és a változtatásnak nem lesznek maradandó eredményei. Úgy is lehetne mondani, hogy talán ez a folyamat soha nem érhet véget, hiszen képzéssel és a vezetői pozíciókban gondos utódlással kell megteremteni annak a lehetőségét, hogy a szervezet maradandó hasznokat láthasson a változtatásokból. Ha nem a

megfelelő vezető kerül egy adott pozícióba, az tönkretelheti akár évek kemény munkáját is.

Összességében elmondhatjuk, egy vállalat törekvései csak akkor vezetnek el a kívánt célhoz, ha azt a modell minden lépésében teljes figyelemmel és odaadással hajtják végre, és külön figyelmet szentelnek a buktatók elkerülésére. Mivel a változtatási folyamatot képező úton vissza lehet térni korábbi állomásokhoz (alkalmasint kényszerből), így a stratégia és a módszer finomítására is lehetőség nyílik, amelyet a sikeres végrehajtás érdekében nem kudarcként, hanem a fejlődés lehetőségeként kell értékelni. A változtatási folyamat sikere azonban leginkább abban mérhető, hogy az elért eredmények mennyire lesznek tartósak a szervezet számára, és miképpen éri el a vezetés azt, hogy az új alkalmazottak számára is átadhatóak legyenek (különös tekintettel éppen a vezetőkre).

Amikor **változásmenedzsment**ről beszélünk, legalább *három* további, eddig nem tárgyalt **értelmezési lehetőség** adódik:

- 1) a változás kezelésének feladata;
- 2) szakmai gyakorlati terület;
- 3) tudáshalmaz.

*A változásmenedzsment legelső és legnyilvánvalóbb definíciója a változás kezelésének feladatára utal. A **változás kezelése** önmaga is olyan kifejezés, amelynek legalább kétféle jelentése van.*

*A változás kezelésének egyik jelentése arra utal, amikor a változtatást irányított vagy szisztematikus módon hajtják végre (**proaktív változás**). A cél az új módszerek és rendszerek hatékonyabb bevezetése egy folyamatosan működő szervezetben. A kezelendő változások a szervezetben rejlenek, azokat a szervezet irányítja. Azonban ezeket a belső változásokat a szervezeten kívülről – erre általában a „környezet” kifejezést használjuk – eredő események is kiválthatják.*

*Ezért a változás kezelésének másik jelentése az azokra a változásokra adott válaszreakció, amelyek csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem függenek a szervezettől (például a törvényhozás, a társadalmi és a politikai zavargások, a versenytársak cselekedetei, a változó gazdasági áramlatok és így tovább). A kutatók és a szakemberek egyformán különbséget tesznek a **reflexes vagy reaktív változás** és az előzetes vagy proaktív válaszreakció között.*

A változásmenedzsment második értelmezése szerint: „szakmai gyakorlati terület”. Tucatjával, ha nem százával vannak olyan kis és nagy tanácsadó cégek, amelyek gyorsan és büszkén kijelentik, hogy tervezett változással foglalkoznak, ezáltal a változás ügynökei (change agent); menedzselik az

ügyfeleiknél a változásokat, tehát feladatuk a változás kezelésének gyakorlata. Sok kis tanácsadó cég van, amelynek megbízói ugyanezeket az állításokat mondanák el a cégükről. Ugyanakkor a legtöbb nagy menedzsment tanácsadó cég is azt állítja, hogy van változáskezelési gyakorlati területe. Ezen változáskezelő szakemberek némelyike azt állítja, hogy segít ügyfeleinek bevezetni azokat a változásokat, amelyekkel szembe kell nézniük: vagyis a velük megtörténő változásokat.

Ha a változásmenedzsmentet szakmai gyakorlati területnek tekintjük, akkor ez magában hordoz egy harmadik értelmezést, amely a változásmenedzsment tartalmára vagy tárgyára irányul. Ez főként modellekből, módszerekből és technikákból, eszközökből, készségekből és a tudás egyéb formáiból áll, amelyekből az alkalmazási gyakorlat kialakul. A változásmenedzsment tartalma vagy tárgya a pszichológiából, a szociológiából, az üzleti tudományokból, a gazdaságpolitikából, a rendszertervezésből, valamint az emberi és a szervezeti magatartás tanulmányozásából merít. Nem egyértelmű, hogy ez a szakmai gyakorlati terület a foglalkozás, a tudományág, a művészet, a technikák halmaza vagy inkább a technológia kifejezéssel írható le.

Mi lehet egy ilyen helyzetben a két legnagyobb probléma? Egyrészt *a változtatásokat úgy kell eszközölni a vállalat működésében, hogy az mindeközben működik, azaz termékeket állít elő és/vagy szolgáltatásokat bocsát rendelkezésre. Nincs arra lehetőség, hogy leállítsák a tevékenységüket, amíg a változtatási programot végrehajtják – pedig mennyivel szebb lenne, ha csak arra tudnának koncentrálni! A második probléma tulajdonképpen az első folyamánya: egyáltalán nem biztos, hogy a vállalat rendelkezik mindazon képességekkel, amelyek elengedhetetlenek lennének ahhoz, hogy az alapvető fontosságú tevékenységeiknek megfelelő alapoossággal hajtsák végre a változtatási programot is!*

11.4. A változások sikerkritériumai és a sikertelenség

A célállapot megvalósításáért tett erőfeszítések önmagukban is szervezetformáló erővel bírnak. A sikeres vezetés tehát a megvalósítás módját és az azzal kapcsolatos történéseket sem hagyja figyelmen kívül. A változások megítélésében – a folyamat értékelésében – az alábbi tényezőknek érdemes kiemelt figyelmet szentelni:

- *a vezetés minősége:* A vizsgálatok során azt kell megállapítani, hogy a megvalósításért felelős vezetői kör milyen mértékben és minőségben foglalkozik a szervezet fejlesztésével, és az elért eredmények folyamatos

- javításával, amelyhez meg kell teremteni a megfelelő szervezeti kultúrát;
- *vállalatpolitikai és stratégiai koncepció*: ennek során a stratégiai célkitűzések projektfeladatokra való leképezésére kerül sor; mindez feltételezi a felhasználók, a különböző érdekcsoportok és a munkatársak folyamatos bevonását, igényeik és gondjaik figyelembe vételét, valamint feltételezi azt is, hogy a kívülről és belülről érkezett kezdeményezéseket hatékonyan foglalják akciótervekbe és minőségi célkitűzésekbe;
 - *személyügyi (HR) menedzsment*: a változási folyamatot támogató személyügyi menedzsment vizsgálatával a vezetés azon képességeit lehet feltérképezni, amelyek elősegítik a szervezeti egységek közötti koordinációt, lehetővé teszik a munkatársak bevonását a minőségi célkitűzések megfogalmazásába és a projektek megvalósításának folyamatos ellenőrzésébe;
 - *munkafolyamatok elemzése*: ennek segítségével állapítható meg, hogy az egyes beosztottak mennyiben járulnak hozzá a változáshoz és a sikerhez;
 - *a felhasználók elégedettsége*: információkat kell gyűjteni a felhasználókról annak vizsgálatára, mennyire elégedettek; továbbá a benchmarking módszerek segítségével az iparági versenytársakkal is összehasonlíthatják eredményeiket;
 - *társadalmi hatások*: tudatosítani a szervezeten belül is a társadalmi elvárásokat;
 - *munkatársi elégedettség*: A vezetői teljesítmény egyik fontos mérőpontja a munkatársak elégedettségének értékelése – kitérve az egyéni és szervezeti célok harmóniájára.

Az előzőek ellentétéleként Want (1996) *öt kategóriába sorolja a sikertelen változások okait*:

- 1) mikroszintű gondolkodás makroszintű helyett: a felsővezetőknek a változással kell foglalkozniuk, amely túlmutat a különböző funkcionális problémák vizsgálatán;
- 2) rövid távú célok felállítása hosszú távú célok helyett: a tulajdonosok érdekeinek szem előtt tartása mellett nem fordíthatnak kellő figyelmet a hosszú távú célokra;
- 3) a tevékenység átgondolása helyett rész megoldások: a szervezeti kultúra nem alkalmas a hosszú távú tervek megvalósításának támogatására; a rövid távú tervezés és a szűklátókörűség miatt csak taktikákat használnak, az átfogóbb változtatás helyett;
- 4) a kultúra megértésének és menedzselésének hiánya: a struktúra fölé helyezett szervezeti kultúra segíti a szervezet fennmaradását, növekedését – ez mégsem egy kézzel fogható, könnyen alakítható

jelenség, ahogyan azt sajnos számos vezető véli;

- 5) a vevő elvesztése, mert a szervezet nem önmagában sikeres, hanem a vevői által.

A sikerességet vagy sikertelenséget többnyire a jövő dönti el. A 11.2. szemelvényben szereplő gyógyszeripari szervezeti változás jövője ma még bizonytalan.

11.2. szemelvény

Példa a nagy méretű szervezeti változásokra: Egy gyógyszeripari óriáscég terve konzern létrehozására

A magas szellemi hozzáadott értéket képviselő termékek arányának kibővítését célzó stratégiájával összhangban, kihasználva az üzemi méretű fermentációs eljárásokban megszerzett tapasztalatait, a Társaság elhatározta, hogy bioszimiláris fejlesztésekhez és termeléshez szükséges kapacitásra tesz szert. Egy, a bakteriális fermentációs eljárásra épített németországi termelőüzem, valamint az ehhez kapcsolódó laboratórium és félüzem megvásárlását követően a cég bejelentette, hogy zöldmezős beruhásként felépít egy emlőssejtes eljárásra szakosodó üzemet. Az ehhez kapcsolódó kísérleti félüzem és laboratórium felépítése befejeződött. A termelőegység előreláthatólag három év múlva kezd majd el üzemelni. egy lengyel gyógyszergyárral való társulással, és egy orosz gyár 80,2 százalékának megszerzésével. Egy indiai gyártóval történő megállapodás keretében, amelynek révén Indiában hatóanyag és intermediér-gyártó központot hozna létre. Mindez a cég piaci versenyképességének fokozása és gyártókapacitásának növelését szolgálja, de szükségessé teszi az irányító szervezet átalakítását. A létrehozandó forma, a konzern. Az új szervezetben a konzernközpont nem feltétlenül áll kapcsolatban az irányított társaságokkal, hanem a tulajdonos kötelező jelleggel előírhatja strukturális, technokratikus ill. személyorientált koordinációs mechanizmusok érvényesülését az irányított társaságoknak. A személyorientált koordinációs eszközök az irányított társaság felső szintű vezetőire és az irányító társaság szakembereire korlátozódnak, a legfontosabb szakmai irányelvek kialakítását jelentik. Pl. vezetőképző program keretében vezetői utánpótlás biztosítása és a szakemberek megtartása.

Forrás: Farkas (2014)

Kulcsszavak

változásmenedzsment (change management)	ellenállás okai	felolvasztás–változtatás– visszafagyasztás
változás (change)	ellenállás kezelése	változás kezelése
változtatás (change)	siker és sikertelenség tudatos változtatások	proaktív változás
működési folyamatok	egyensúly-elmélet	reflexes vagy reaktív változás
fejlődési folyamatok	erőtér-elmélet	változtatási ügynök
természeti környezet	messes	(change agent)
társadalmi környezet	difficulties	
Kotter-modell	radikális és inkrementális változások	
változási képesség		

Kérdések, feladatok

- 1) Mi a különbség a változás és a változtatás fogalmak között a menedzsmentben? „Change management”: mikor vált önálló diszciplínává és mi volt az oka a kialakulásának?
- 2) A napi médiában (social media is alkalmas eszköz) keressen aktuális hazai példát egy vállalat/vállalkozás radikális változására! Elemezze a példában a változás dimenzióit!
- 3) „Our Iceberg is melting.” Hogyan azonosíthatóak a mese-történetben Kotter nyolclépéses modelljének fázisai?
- 4) Készítsen ötszáz szavas esszét az alábbi címmel: Mit jelent a gyakorlatban a szervezet változási képessége?
- 5) Hogyan írná le a „változás ügynökének” személyiség jellemzőit. Ismer-e környezetében olyan személyt, akire ráillenek ezek a jellemzők?

12 A menedzserek típusai és munkája: összefoglalás

A hallgatók számára készített alapozó jegyzet utolsó fejezetében visszatérünk a menedzser személyéhez. Az előző fejezetek lapjáról megismerve a szervezetek világában jelen lévő különböző menedzsment funkciókat és feladatokat, mintegy összefoglalásként a menedzserek típusaival és szerepeivel kell foglalkoznunk. A feldolgozás alapja: a „klasszikusok” (a legnagyobb menedzsment szakírók) munkáinak aktualizálása a XXI. század követelményeire.

A **menedzserek** az irányításuk alatt levő emberek munkájáért és a munka kimeneteléért felelősek. A szervezeten belül többféle beosztásban is dolgozhatnak: lehetnek többek között művezetők, csoportvezetők, részlegvezetők, ügyvezetők és vezéregazgatók. *A menedzserek feladata, hogy a szervezet és az aleggységek munkájának elvégzésére mozgósítsák az embereket és az erőforrásokat.* A menedzserekkel közvetlen kapcsolatban lévő emberek – információközvetítők, csapattagok vagy beosztottak – képezik a **szervezeti teljesítményt** lényegében meghatározó emberi tőkét. Valamennyien információt, technológiát, alapanyagokat, képességeiket és pénzt használnak fel, hogy a szervezet fogyasztói/ügyfelei számára termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő.

A menedzserek legfontosabb felelőssége, hogy a szervezet minden erőforrását, beleértve az emberi- és az állótőkét, úgy használják fel, hogy az magas szervezeti teljesítményt eredményezzen. Ez annak a tevékenységnek a keretén belül valósul meg, amelyet menedzsmentnek nevezünk. A **menedzsment** az erőforrások felhasználását és a szervezeti célok elérését tervező, szervező, irányító és ellenőrző folyamat. Ebben az értelemben a menedzsereknek van a legfontosabb feladata, mint ahogyan azt Henry Mintzberg is hangsúlyozza:

Társadalmunkban a menedzserek végzik a legfontosabb munkát. A menedzsereken múlik, hogy a társadalmi intézményeink jól szolgálják az embereket, vagy pazarlóan bánnak a tehetséggel és az erőforrásokkal. A menedzseri feladatokról nem szabad meséket szövögetni, hanem végre a maguk valóságában kell azokat szemlélni, hogy teljesítményüket lényegesen javítani tudjuk, és ezzel az egész társadalom javát szolgáljuk.

12.1. A menedzserek típusai

A csoportvezetői szinttől a felsővezetői szintig *minden menedzser feladata (és egyben felelőssége) az alkalmazottak munkájának összehangolása – ezáltal a szervezet kiemelkedő teljesítményének elérése.* Ugyanakkor a szervezetek

fejlődésével és átalakulásával a menedzseri feladatok is folyamatosan változnak. Nem is olyan régen még irodájuk előtt ülve ellenőrizték a felügyeletük alá tartozó mintegy tíz beosztottat. Ma egészen más a helyzet: a menedzsereknek meg kell nyerniük – maguknak és a szervezetnek – a különböző háttérű, eltérő tisztségű és különféle kultúrából érkező beosztottakat; át kell látniuk és meg kell szervezniük az összetett feladatok megoldását; tudniuk kell közölni az emberekkel az új ötleteket, és rövid idő alatt kell döntéseket hozniuk.

A **felsővezetők (top managers)** *határozzák meg a szervezet törekvéseinek megfelelő fő célkitűzéseket, és felelnek azok megvalósulásáért.* Ezen a szinten a menedzseri posztok általában a vezérigazgató és a végrehajtásért felelős ügyvezető igazgató (CEO). Ezek a vezető menedzserek a vállalat egészének vagy egy részének teljesítményéért felelnek, ezért *különös figyelmet kell fordítaniuk a külső környezetre, és késznek kell lenniük a felmerülő problémák kezelésére.* Fel kell ismerniük a szervezet előtt álló hosszú távú lehetőségeket, és észre kell venniük a veszélyeket is, továbbá megfelelő **eljárásokat** kell kidolgozniuk a lehetőségek kiaknázására és a veszélyek kiküszöbölésére. A vezető menedzsereknél ezért *elengedhetetlen a hosszú távú stratégiai szemlélet;* ezen kívül az is szükséges, hogy képesek legyenek rövid idő alatt *döntést hozni bizonytalan helyzetekben* is. Egy híres top menedzser, Lee Iacocca példáját szemlélteti a 12.1. szemelvény.

12.1. szemelvény: A Chryslernél történt

1979-ben egy öt hónapos időszakban a kiskocsik piaci részesedése 43 százalékról közel 58 százalékra, vagyis 15 százalékkal növekedett. Márpedig a mi iparágunkban 2 százalékos eltolódás egy éven belül már nagy elmozdulásnak számít. Egyetlen hónap, 1979 májusa során a furgonjaink eladása 42 százalékkal esett vissza. Az autóipar történetében még sohasem fordult elő olyan mélyreható változás, mint amilyen ezen a tavaszon ment végbe. De bármennyire sújtott is bennünket ez a felfordulás, mi a Chryslernél tudtuk, hogy képesek vagyunk alkalmazkodni az új realitáshoz. Sőt azt is tudtuk, hogy e tekintetben mindenki mást megelőzhetünk Detroitban. S hogy ez nem is kerülne olyan sokba. Csupán meg kell dupláznunk az új termelőüzemeinkre és termékeinkre szánt beruházásainkat az elkövetkező öt év során, s reménykedünk, hogy kihúzzuk addig! Ámde alig tettük meg az első költséges lépéseket ezen az úton, amikor az ország belezuhant a recesszió szakadékába. Még tántorogtunk az első ütéstől, amikor jött a második, és majdnem kiszámoltak minket. Az USA-ban az évi gépkocsieladások száma a korábbiaknak jóformán a felére csökkent. Sehol a világon nem maradhat fenn valamely iparág egy olyan gazdaságban, amely

beruházások megduplázását igényli – fele bevétel mellett. Ami bennünket illet, reménytelennek tűnt a helyzetünk. Semmiféle szabály nem vonatkozott ránk, mert példátlan helyzetbe kerültünk. Ismeretlen vizeken hajóztunk.

Forrás: Iacocca (1988), 247. p.

A középvezetők (middle managers) a vezető menedzserek irányítása alatt dolgoznak, és viszonylag nagy részlegek vagy divíziók élén állnak. A középvezetőkre jó példa az osztályvezető főorvos a kórházakban, a dékán az egyetemen, valamint a részlegvezetők, a funkcionális vezetők és területi képviselők a vállalatoknál. *A középvezetők a vállalati célkitűzésekkel összhangban levő akcióterveket kell kidolgozniuk és végrehajtaniuk.* Csapatmunkában vesznek részt, és együttműködnek a hasonló vállalati szinten levő munkatársaikkal, ami lehetővé teszi, hogy a tevékenységeket koordinálják a vállalaton belül. Manapság egyre gyakoribb, hogy ezek a vezetők irányítják, vezetik a komplex vállalati problémák megoldására szerveződött, a vállalat különböző részlegeiből – gyakran különböző országokból – érkező szakembereket.

A menedzserek elsődleges feladata, hogy irányítsák és ellenőrizzék a felügyeletük alatt levő kisebb munkacsoportokat – amelyek tagjai értelemszerűen nem menedzserek. A pályakezdők többsége nem menedzserként kezdi az első munkahelyén, de előbb-utóbb olyan feladatokat és felelősséget ruháznak rá, amely már a menedzseri poszt sajátja. Az első szint tehát egy menedzser karrierjében az, hogy **vonalbeli menedzserré** válik, amelyhez olyan munkahelyi címek tartoznak, mint a csoportvezető, a részlegvezető vagy az egységvezető. (Ilyen például egy könyvvizsgáló csapat vezetője vagy az egyetemi tanszékvezetők.) Ezen a vállalati szinten a menedzserek feladata az, hogy a közép- és a felsővezetők által meghatározott célkitűzéseknek és terveknek megfelelően irányítsák csoportjuk munkáját, és a felsőbb szinteken előírt teljesítmény-követelmények teljesülését felügyeljék. Felmérések is bizonyítják, hogy *a vonalbeli menedzserek szerepe kiemelkedően fontos, és hogy ellenőrző funkciójuk megerősítése jelentősen hozzájárul a szervezeti teljesítmény növekedéséhez.*

Azon kívül, hogy a menedzserek a vállalati hierarchia különböző szintjein foglalnak helyet, a feladatuk jellege is jelentősen eltérhet. A vonalbeli vezetők azokért a **munkafolyamatokért** felelősek, amelyek közvetlenül megjelennek a vállalati teljesítményben.

Egy áruház üzletvezetőjének vagy beszerzési menedzserének a munkája közvetlenül az üzletnek az értékesítési alaptervekenységéhez kapcsolódik. Ezzel szemben a munkaügyi menedzserek feladata, hogy a dolgozók és a vonalbeli alkalmazottak munkáját segítsék tanácsaikkal, speciális technikai tudásukkal és tapasztalatukkal. Egy üzletházban ilyen szerepet tölt be az emberi erőforrás menedzser vagy a pénzügyi vezető.

A funkcionális menedzsereknek egy bizonyos vállalati tevékenységi területért felelősek (például a pénzügyért, a marketingért, a termelésért vagy a könyvvitelért). **Az általános menedzserek összetettebb és több funkcionális egységet lefedő területekért felelnek.**

Ilyen például egy gyárüzem felsővezetője, akinek több különböző területet kell egyszerre átlátnia ahhoz, hogy az üzemet irányítani tudja. Neki foglalkoznia kell a beszerzéssel, a gyártással, a raktározással, az értékesítéssel, a személyzeti ügyekkel és a könyvvittel egyaránt.

A menedzsereknek az elmúlt években *számos új típusa is kialakult és terjedt el a vállalati gyakorlatban.* Ezek többnyire valamilyen **speciális feladatot ellátó szakemberek**, akik a vállalati struktúrához a szokásostól eltérő módon is kötődhetnek. Az elmúlt évek során jelent meg az interim menedzser személye és funkciója. Erről szól a 12.2. szemelvény.

12.2. szemelvény: Az interim menedzser (IM) két metaforája

A Méh (a mézgyűjtő bogár) – Az IM, definícióban fogva, szervezet-közi munkás. A „méh” metaforában a bogár interim menedzser tudással porozza be a szervezeteket. Több kutatás, így az új-zélandi szerzők is, megerősítette, hogy az ügyfelek számára lényegi előnyt jelent az interim menedzserek által hozott, a korábbi megbízásaikból nyert tudás és tapasztalat. Ugyanakkor a másik oldalról is igaz az állítás: az IM-ek határozottan állították, hogy mind jelenlegi, mind pedig korábbi munkáikból tanultak. Ez a metafora a foglalkoztatási mobilitás tágabb értelemben vett előnyeit hangsúlyozza. Ugyanakkor kulcsfontosságú szervezeti vagyónként a pollent (tudás erőforrás/knowledge resources) azonosítja, nem pedig a méhet (tudás terjesztő/knowledge transmitter).

A Mesterlövész – Ki ne emlékezne a western filmek egyik alapművére, a „Hét mesterlövészre”? A tárgyilagos, szerződéses alkalmazásban álló zsoldos katona archetipikus képzetét Yul Brynner és a többi mesterlövész adja, amint belovagolnak a békés mexikói faluba, melynek lakói nem tudják magukat megvédeni egy rablóbandától. Brynnernek és társainak, mesterlövészként nincsenek hosszú távú érdekei ügyfelükkel kapcsolatban, bár, elkerülhetetlenül, amint az akció halad előre, kialakul bennük a lojalitás úgy ügyfelük, mint egymás iránt. Végezetül, a három túlélő különböző irányokba lovagol el, új feladatokat, megbízásokat keresve. Ez a metafora a sikeres interim menedzsert „bárhova-tehető”

profiként mutatja be, akinek a fő vagyona az előző projektek során szerzett képességei. Az IM megtartja professzionális függetlenségét az ügyfél cégtől, de ugyanakkor felismeri az adott munkában rejlő tanulási és fejlődési lehetőségeket, melyeket jövőbeli megbízásainál tud tőkésíteni.

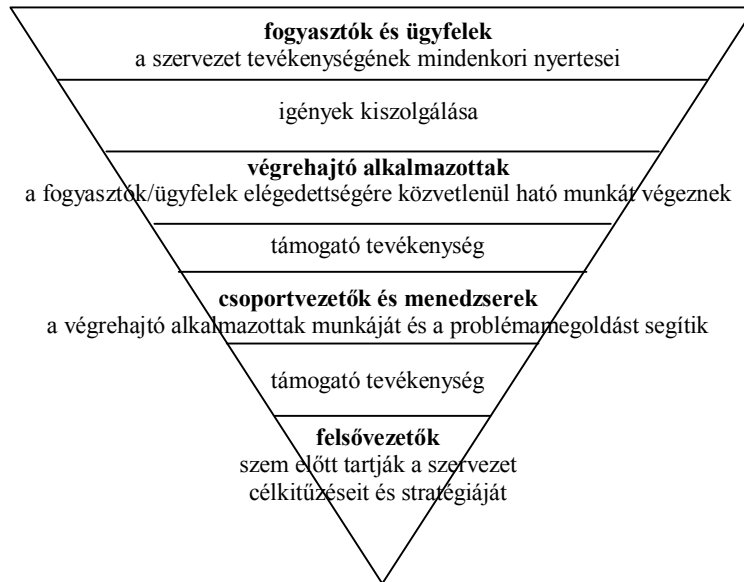
A fenti metaforák jól szemléltetnek számos IM jellemvonást, melyek egyre több karriert jellemezhetnek, amint haladunk előre az új évezredben. A „Mesterlövész” és „Méh” koncepció felvetik annak a lehetőségét, hogy az interim menedzsereket a 21. századi munkás prototípusának tekintsük.

Forrás: Farkasné – Magyari (2010), 18. p.

12.2. A menedzseri munka változó jellege

A menedzseri munkát érintő kihívásokat az 1. és 3. fejezetben már részletesen tárgyaltuk. A „fejre állított piramis” koncepciója teljesen új szemszögből közelíti meg a szervezeteket és a bennük dolgozó embereket. Ahogy az a 12.1. ábrán is látható, a piramis tetején az **operatív dolgozók** (a feladatok végrehajtói) helyezkednek el, *akiknek munkáját a piramis aljában elhelyezkedő menedzserek segítik*. Ezek a menedzserek nem csupán utasításokat adnak, hanem az ügyfelek igényeinek kielégítése érdekében támogatják a többiek munkáját. Az ábrából fontos tanulságokat vonhatunk le a szervezet mindennapi munkájával kapcsolatban; hiszen ebből a nézőpontból mindenkinek a munkája hozzáadott értéket teremt a szervezet ügyfelei számára. Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy az egész szervezet arra kötelezi el magát, hogy az ügyfelei igényeit szolgálja, ami a menedzserek munkája által válik lehetségessé.

12.1. ábra A szervezet „fejre állított piramis” megközelítése



Forrás: saját szerkesztés

Ez a koncepció összefüggésbe hozható az 1980-as években Európában divatos „Lapítsd le a piramist” gondolattal (Carlson, 1985). Ez, a SAS légitársaság gyakorlatából származó szervezési megoldás az alkalmazottak felhatalmazásának első szervezeti megjelenítését hozta divatba. A Piramis-elv azóta eltűnt a menedzsment szakirodalmából, de a felhatalmazás a szervezeti tagok munkájának meghatározóan fontos része maradt.

12.3. A menedzserek tevékenységei és feladatkörei: a menedzseri szerepek

Bár a fentiek alapján a menedzsment folyamata meglehetősen egyszerűnek tűnik; a helyzet valójában bonyolultabb. Henry Mintzberg (1973) így írja le egy vállalatvezető napi munkájával kapcsolatos észrevételeit:

„A munkaidő alatt a munka tempója töretlen volt. Attól a pillanattól kezdve, hogy a vezetők reggel beléptek irodájukba, egészen esti távozásukig minden percüket lefoglalták a levelezések, a telefonhívások és a megbeszélések.”

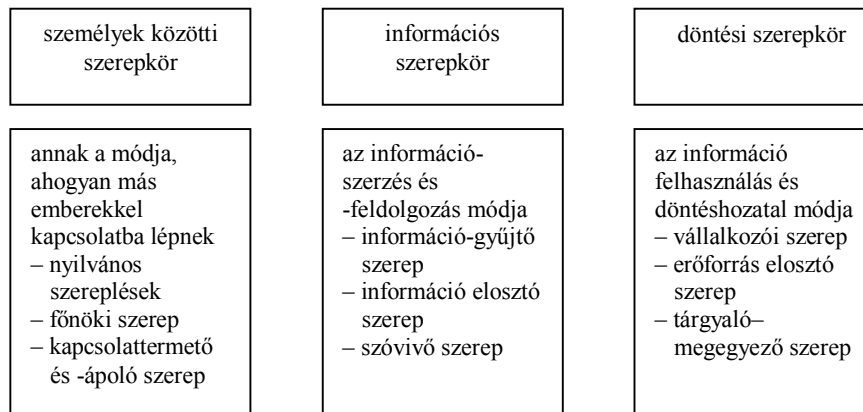
Mintzberg azt is megjegyzi, hogy a menedzserek napjai kíméletlenül intenzívek. Az általa megfigyelt menedzsereknek nagyon kevés szabadidejük volt, mivel mindig akadtak váratlan problémák, és gyakran vettek részt tárgyalásokon. Ezek

a feladatok a rendelkezésre álló idejük java részét felemésztették. Arra is felhívja a figyelmet, hogy a vezetőkre folyamatos nyomást gyakorol a **szervezeti teljesítmény** növelésének kényszere.

Egy menedzser egy percre sem feledkezhet meg a munkájáról, és soha nem lehet meg az a kellemes tudata, hogy nincs több tennivaló. A menedzsereket állandóan az a sejtelem gyötri, hogy nem tesznek meg minden tőlük telhetőt, ezért dolgoznak lankadatlan lendülettel.

A 12.2. ábra mutatja, hogy Mintzberg hogyan rendszerezi a **menedzseri szerepköröket** jellegük és követelményeik szerint tíz feladattípusban elkülönítve.

12.2. ábra A menedzseri szerepek



Forrás: Mintzberg (1973)

A menedzserek által betöltendő szerepköröket az eltérő feladattípusok alapján három kategóriába lehet sorolni. A menedzser **interperszonális szerepkörébe** tartozik a *kapcsolattartás az egységen belüli és az egységen kívüli személyekkel*. Az **információs szerepkör** az *információ begyűjtését, annak feldolgozását és átadását, valamint az információ elemzését foglalják magukban*. A **döntéshozói szerepkörön belül** a menedzserek *információt használnak fel a problémák megoldásával vagy a lehetőségek megragadásával kapcsolatos döntések meghozatalához*.

A menedzseri munka kétségtelenül mozgalmas, megterhelő és feszített a menedzseri hierarchia és a felelősség-megosztás minden szintjén.

A menedzser feladatainak ütemterve és a kapcsolati háló

Egy menedzser egy megbeszélésre igyekezve találkozott egy alkalmazottal, aki nem a csoportjába tartozott. Megragadva az alkalmat (a kétperces beszélgetés alatt) (a) feltett neki két kérdést és meg is kapta az információt, amire szüksége volt, (b) megerősítette jó kapcsolatukat azzal, hogy megdicsérte az illetőt az utóbbi időkben elért teljesítményéért, és (c) megkérte az alkalmazottat, hogy végezzen el a menedzsernek valamilyen feladatot.

A fenti példa rávilágít, hogy milyen egy hatékony menedzser, amikor akcióba lendül. A példa két tevékenységet körvonalaz, amelyeket egy másik világszerte ismert kutató, Kotter feltétlenül szükségesnek tart ahhoz, hogy egy menedzser megbirkózzon napi feladataival: a feladatok ütemezését és a kapcsolati háló használatát. **A feladatok ütemezése során a menedzserek fontossági sorrendbe állítják elvégzendő feladataikat a rövid és hosszú távú célok és tervek alapján.** Ezek az ütemtervek kezdetben nem teljesek és a beosztásuk meglehetősen laza, de ahogy a menedzserek egyre több információra tesznek szert különböző forrásokból, az ütemtervek is egyre pontosabbak és részletesebbek lesznek. Az ütemterveket a menedzserek mindig fejben tartják, és ha lehetőség kínálkozik, rögtön „lépnek” is, ahogy azt a fenti példa is kifejezte.

A jó menedzser úgy valósítja meg ütemtervét, hogy közben emberekkel dolgozik együtt a szervezetben belül és kívül egyaránt, és az együttműködésből fakadó lehetőségeket ki is használja. Az előző példában menedzserünk egy olyan emberen keresztül intézett el egy feladatot, aki nem is tartozott az irányítása alá. Ez a **kapcsolati háló** használatával lehetséges, amikor *pozitív kapcsolatot építünk ki és ápolunk olyan emberekkel, akiknek a segítsége egyszer még jól jöhet.* Mivel a kapcsolati tőke elengedhetetlenül szükséges a mostani, sokszorososan összetett munkakörnyezetekben a kitűnő menedzserek sok időt és energiát szentelnek kapcsolati hálójuk fejlesztésére.

A menedzseri jártasság (készségek) és kompetencia

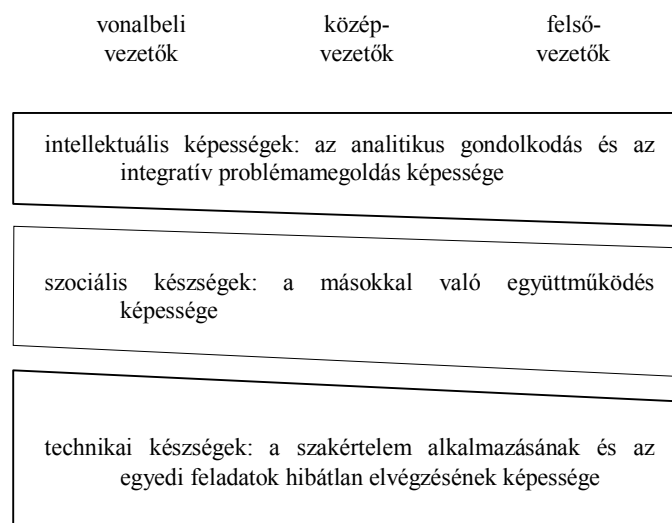
A jártasság olyan képesség, amely lehetővé teszi, hogy a menedzser a tárgyi tudását a kívánt kimenetet eredményező tevékenységgé alakítsa át. Természetesen egy menedzsernek sokféle jártasságra kell szert tennie ahhoz, hogy kihívásokkal teli munkáját jól tudja végezni. Ezek közül is azok a legfontosabbak, amelyek a többi dolgozó munkateljesítményének a javítására irányulnak. Robert L. Katz (1974) három csoportra osztotta fel a menedzseri jártasság legfontosabb megnyilvánulási formáit: technikai készség, szociális készség és intellektuális képességeket. Bár *mindhárom jártasság alapvetően fontos a menedzseri munkában, de fontosságuk szempontjából bizonyos*

elmozdulás figyelhető meg közöttük a különböző menedzseri szinteken.

A **technikai készség** a speciális szaktudás egy bizonyos problémára való alkalmazásának képessége. Ilyen technikai gyakorlati jártassággal rendelkeznek a könyvelők, a mérnökök, a piackutatók vagy az informatikusok. Ezt a fajta jártasságot első lépésben a hagyományos oktatás módszerével lehet elsajátítani, és később tréningek során és szakmai tapasztalat lehet továbbfejleszteni, amelyhez az évek alatt felhalmozódott tapasztalatok is hozzáadódnak. A 12.3. ábrán jól látható, hogy a technikai jártasság főleg a menedzsment alsóbb szintjein lényeges.

Szociális készségnek nevezzük azt a képességet, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni és együtt dolgozni más emberekkel. A munkahelyeken ez az egymás iránti bizalmat és törődést hordozó légkörben jelenik meg. A jó szociális készséggel rendelkező menedzser tisztában van saját magával, és képes együttérezni és együtt gondolkodni másokkal. Mivel a menedzserek munkája nagymértékben kötődik az emberekhez, ez az érzék/jártasság minden menedzser számára kiemelten fontos, ahogy azt a 12.3. ábra is mutatja.

12.3. ábra A legfontosabb menedzseri készségek



Forrás: Katz (1974)

Az analitikus gondolkodásra való képességet, vagyis azt, hogy a menedzserek átlátják a bonyolult helyzeteket és megoldási javaslatokat tudnak kidolgozni

intellektuális képességnek nevezzük. Ez azt jelenti, hogy az egyén képes a problémákat kis részekre bontani, meglátni a köztük levő kapcsolatokat, és felismerni, egy adott probléma milyen kihatással lehet másokra. Ahogy a menedzserek egyre feljebb jutnak a hierarchiában, egyre nagyobb felelősség van a vállalkozáson, az eléjük kerülő problémák is egyre nehezebben átláthatóak lesznek, és egyre hosszabb időtávot kell belátniuk azok következményeinek előrejelzéséhez. Az 12.3. ábra is mutatja, hogy az intellektuális képességek leginkább a felsővezetők szintjén kerülnek előtérbe.

Az üzletemberek és menedzserek felkészítésére, kiképzésére szakosodott oktatásban egyre nagyobb hangsúly helyeződik arra, hogy az embereket felruházzák ezekkel a képességekkel és jártasságokkal, valamint, hogy olyan különleges kompetenciák kifejlesztését is segítsék, amelyek megalapozzák a menedzserek sikerét. A **menedzser kompetenciája** olyan jártasság vagy személyes tulajdonság, amelynek eredménye a menedzserei munka magas teljesítménye. Már utaltunk korábban ezekre a kompetenciákra a menedzsment folyamatának (tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés) tárgyalásakor. A kompetenciák fontossága ugyancsak előtérbe kerül az információ-gyűjtő, az emberi kapcsolatokat ápoló és a döntéshozó szerepek gyakorlásánál.

Karrier és karriertervek

A munka jellegében végbemenő változás nemcsak a technológiai alapokat érinti. Charles Handy brit szervezetkutató egy háromlevelű lóhere alakzatán érzékelteti (Handy, 1986) a **foglalkoztatásbeli szinteket a szervezeteknél**. A lóhere első levele jelenti az alap-munkaerőt. Ezt a teljes munkaidős foglalkoztatottak alkotják, akik a **hagyományos karrierpálya** mentén haladnak előre. Amennyiben **jártasságra** tudnak szert tenni a legkritikusabb területeken, és ezt kitartóan és sikeresen kamatoztatják, feljebb juthatnak a szervezet ranglétráján, és *hosszú ideig megőrizhetik állásukat*. A szervezeti lóhere második levele a **szereződéses alkalmazottakat** jelöli, akik *fontos és/vagy speciális feladatokat végeznek el a szervezetnek, és viszonzásként legtöbbször szolgáltatási díjat kapnak, nem pedig állandó munkabért vagy fizetést*. A szerződéses bedolgozók készségeiket, szakértelmüket vagy szolgáltatásaikat adják el, és gyakran több munkaadónak is dolgoznak egyszerre. A harmadik levélen vannak azok a rugalmas munkaidejű **foglalkoztatottak**, akiket csak akkor és csak annyi időre vesznek fel, amikor és ameddig szükség van rájuk. *A munkaadók a vállalati igényekhez alkalmazkodva csökkentik vagy növelik rugalmas munkaidejű foglalkoztatottaik számát*. A részmunkaidős foglalkoztatás jó gyakorlatszerzési lehetőség jelent az ilyen alkalmazási

formában dolgozóknak, akik így bekerülhetnek a teljes munkaidős foglalkoztatottak közé, amennyiben ott megüresedés van, és számukra is előnyösebb az a megoldás.

Aki ma lép be a munkaerőpiacra, annak fel kell készülnie rá, hogy a lóhere bármelyik levelén boldogulnia kell. *A 21. század karrierjére már nem az a tipikus, hogy a munkavállaló teljes munkaidőben és végig ugyanannál a munkaadónál dolgozik.* Sok esetben a véletlen alakítja, hogy mennyi és milyen lehetőség adódik az egyén munkával töltött évei alatt. Olyan készségeket és képességeket kell kifejlesztenie, amelyek több lehetséges munkaadó számára is értékesek lehetnek. A megszerzett képességeket szinten kell tartania, és azokat időről időre meg kell újítania. Egy érzékletes hasonlattal azt is mondhatnánk, hogy olyan ez, mint a szörfözés. Az ember mindig mozgásban van: bármikor beleeshet a vízbe, de mindig újra vissza kell mászni a deszkára, hogy aztán meglovagolhassa a következő hullámot.

12.4. A menedzseri munka néhány új eleme

Az eddig bemutatott hagyományos menedzseri szerepeket a szervezetek körében végbemenő változások folyamatosan átalakítják. Erről is szólt a jegyzet 3. fejezete napjaink menedzsment kihívásairól. A menedzseri szerepekre vonatkoztatva három új elem rövid tárgyalását tartjuk fontosnak a jegyzet utolsó három alpontjában.

12.4.1. A „Tegyem vagy vegyem?” kérdése, az outsourcing

*A tradicionális „make or buy” („tedd vagy vedd”) döntési dilemma újraéledése új változásokat indukált a vállalatok működésében. A dinamikus környezeti változások által kikényszerített változási kényszer a vállalati tevékenységek újszerű megítélését kívánja a menedzsmenttől. A tevékenységstruktúra, a vállalati értékalkotás és az alapvető kompetenciák mentén alakul, módosul. Ebben a megközelítésben a megtakarításokat célzó, technikai kérdésnek tekintett **tevékenység-kihelyezés** (outsourcing) egyre olcsóbbá vált. *Az outsourcing olyan szerződéses modell, amely során a külső feleket a vállalat stratégiai céljainak megvalósításába vonnak be.* Ehhez azonban elengedhetetlen a bizalom. Az együttműködések általában több évre jönnek létre, és az időközben felmerülő problémákat tisztázni kell, azokra megoldást kell keresni – mindkét fél közös erőfeszítésével. Ezért *a kommunikációnak elsődleges szerep jut*, amely lehetővé teszi, hogy a problémákat időben, a helyzet adta igényeknek megfelelően oldják meg, és kellő rugalmassággal álljanak a kezdetben kialakított megállapodáshoz.*

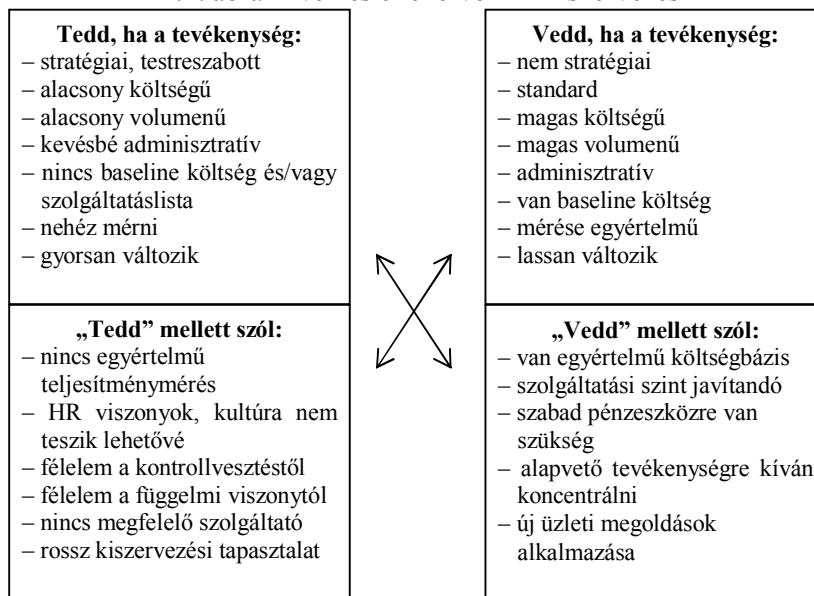
Az **outsourcing** nem örvend osztatlan sikernek. Különös tekintettel arra a tényre, hogy az outsourcing fogalma gyakran keveredik az **offshoring** fogalmával (Contractor at al., 2010), amely számos esetben negatív felhangot kap az átláthatóság és elszámoltathatóság értelmében. Sokan úgy vélik, hogy *a kiszervezés a vállalatot függelmi helyzetbe hozza, mert a szolgáltatók erőfölénybe kerülhetnek*. Ez a fajta megegyezés szorosabb kötődést jelent, mint a beszállítói szerződések, amelyek nem jelentenek a stratégia megvalósításában való közös felelősségvállalást. Támogatói azonban hangsúlyozzák, hogy *a kiszervezésben végtelen lehetőségek rejlenek*, és a nagyvállalatok 70 százaléka máris él a kiszervezésnek valamilyen formájával. Előrejelzések szerint ez a tendencia egyre erősödni fog, és a közeljövőben a vállalatok 80 százalékánál általános gyakorlattá válik. *Az outsourcing használata elősegíti a szakértelemhez jutást, a vállalati rugalmasság kialakítását, és lehetőséget ad a felső vezetésnek, hogy a stratégiára és a vezetésre fordítsa figyelmét*. Ezáltal előtérbe kerülnek az alapvető készségek, jobban hasznosulnak a tőkebefektetések, költségcsökkenés tapasztalható, javul a vevőkiszolgálás, és új termékekkel/szolgáltatásokkal jelenhetnek meg a piacon.

A különböző funkciók és feladatok eltérő mértékben kerülnek kiszervezésre. Leggyakoribb az HR feladatok és az általános adminisztráció kiszervezése, majd a pénzügyek és könyvelés, a beszerzés és az ügyfélszolgálati központok kerülnek ki a vállalattól. Éppen ezért már nem az outsourcing, hanem az **outtasking** kifejezés a helytálló: már nem csak gyártási részfolyamatok kiszervezéséről, hanem bizonyos adminisztratív feladatsoportok elkülönítéséről is szó van. A 12.4. ábra bemutatja, mikor érdemes egy vállalatnak a kiszervezés mellett döntenie.

Ezzel ellentétes folyamat az **insourcing** gyakorlata, *amely tulajdonképpen az outsourcing természetes korrekciója, amikor a cég saját hatáskörébe vonja, és saját erőforrásaival végez el egy olyan tevékenységet, amelyet korábban alvállalkozó partnerekre bízott*. Ennek különféle okai lehetnek, de leggyakrabban a túlzott függőség megszüntetése, a kockázatok csökkentése vagy a hatékonyság növelése azért, hogy mégis házon belül látják el a feladatokat. *Az in- vagy outsourcing közötti választást költség-haszon elemzések vagy tapasztalatok alapján döntenek el a vállalatok*. Amennyiben a tevékenységeket hatékonyan, de magasabb költséggel látják el házon belül, mint azt egy alvállalkozó tenné, érdemes megfontolni a kiszervezést. Ugyanakkor a tevékenység ellátása nem esik távol az alapkompenciáktól, és azt alvállalkozók rosszabb minőségben és/vagy drágábban látnák el, akkor a tevékenységet nem tanácsos kiszervezni. Az insourcing megoldás megléte

erősebbé teszi a versenyt az outsourcing szolgáltatóknál, növelve ezáltal a minőséget és csökkentve az árakat – ami elősegíti a kiszervezés terjedését.

12.4. ábra Érvek és ellenérvek — kiszervezés



Forrás: IBM Business Consulting Services. Handó J. előadása alapján, 2004.

12.4.2. A szervezeti határok stabilitásának kérdése

A menedzseri feladatok és szerepek szempontjából egyáltalán nem mindegy, hogy mennyire tekinthetők stabilnak egy adott cég szervezeti határai. Mekkora dinamikával kell számolnia egy menedzsernek, amikor az alkalmazottak körével, a közöttük meglévő kapcsolatok nagyságával kell számolnia? Két fontos és időt állónak látszó tendencia van itt jelen – úgy, mint:

- a virtualizáció és
- a szövetségalkotás.

A virtuális vállalatok

A virtuális vállalatok a berendezésekbe való beruházásokat általában hálózatokkal vagy kompetencia-birtoklókkal, a gyárakat és irodákat pedig szerződésekkel és jogokkal helyettesítik.

Mindennek kevés köze van a hagyományos kiszervezésekhez (outsourcing), amelynek fő oka a költségtakarékosság; ezek a hálózatok nem költségekben, hanem alapképességekben gondolkodnak.

Egy sportszergyártó cég, amely következetesen az alapkompenciáira koncentrálna (fejlesztés, design és marketing), a termelést, a logisztikát és az értékesítést a világban szétszórt és egymással az informatika vívmányainak segítségével összekapcsolt, közel száz vállalatra bízta.

A virtuális vállalat stratégiai alapja az alapvető képességre való összpontosítás, szakosodás a vállalat erősségeire, az értékteremtő folyamat ezen kívül eső szakaszaiban pedig együttműködő partnereket keresnek, akiket a szóban forgó termékek, szolgáltatások körében stratégiai előnyeik vannak.

Virtuális vállalatnak a kizárólag szerződéses kapcsolatok alapján – egymástól egyébként minden vonatkozásban független vállalatokból/ személyekből – létrejövő hálózatot nevezzük.

A virtuális vállalatok különböző emberi erőforrásokat (szakértelem, motiváció), szervezeti formákat (vállalaton belüli és vállalatok közötti), illetve információ- és kommunikáció-technológiai hálózatokat (például Internet, videokonferenciák, speciális együttműködési lehetőségek) kapcsolnak össze, és ez által olyan rugalmas szervezeti formákat hoznak létre, amelyek bármely más szervezeti formában megvalósíthatónál nagyobb hatékonyságot és jobb piaci orientációt tesznek lehetővé.

A szervezés és a koordináció együttműködésén alapuló formái támogatják a több helyszín között elosztott és mobil munkavégzést. A távegyüttműködés fogalma összefoglalja a távközlésre épülő, térben és egyéb vonatkozásban is decentralizált munkavégzés összes formáját.

A humán követelmények éppen úgy minőségileg változnak meg, mint a technológiaiak, de még nehezebben, mindig bizonyos késéssel teljesíthetők. Hatékony motiváció, önszervező és kommunikációs készség szükséges a projektek kialakításához, a partnerek bevonásához, a célok együttes eléréséhez. Ösztönzőrendszereken keresztül kell elérni azt, hogy a belső alkalmazottak és a külső partnerek megnövekedett mozgásterüket ne saját céljaik érdekében, hanem a hálózat hasznára érvényesítsék.

*A bizalom a virtuális vállalat alapvető koordinációs eszköze. A **bizalomépítés szabályai** a hálózatban vonatkozhatnak az önállóságra, az üzleti autonómia rugalmasságára és őrzésére, a kölcsönös előnyökben való részesítésre, a hálózatban való ki- és belépésre, a hálózattagoknak külső cégekhez való viszonyára.*

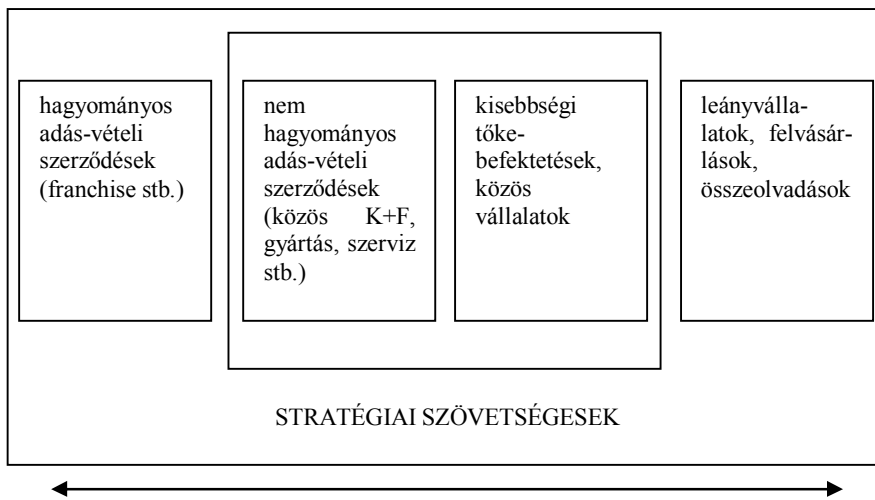
A virtuális vállalat szűkebb értelmezése szerint (Czakó, 2011) a *hálózat potenciális tagjai képességükkel állnak készen arra, hogy a közös feladatban szükség szerint közreműködjenek, az esetenként létrejövő ideiglenes hálózatban részt vegyenek.* Tömegesen előforduló egyszerű termékek előállítására, illetve szolgáltatások körére lehet érvényes ez az értelmezés.

Önálló fordítóirodák és fordítók szerveződtek hálózatba, amely nyitott és összetett szervezetként az egész világra kiterjedő virtuális vállalatot képez. Majd minden nyelvről fordítanak minden nyelvre, minden területen magasan képzett fordítókkal. Minden egyes megbízás az összetett hálózatnak csak egy részét veszi igénybe, amely a megbízás alapján szerveződik, és a feladat elvégzése után megszűnik. Távközlés teremti meg a kapcsolatot a munkavégzés minden szakaszában.

Ilyen szervezetnek nincs sem felépítési, sem folyamat-struktúrája. A környezet jelzéseit nem előre szabályozott formában, hanem rögtönzött és spontán önszerveződési folyamatokban dolgozza fel. A tagok csak ideiglenesen, alkalmilag, a probléma típusától és a feladat sürgősségétől függően – az együttműködést és az eljárásokat illető ideiglenes megegyezésekkel – lépnek egymással kapcsolatba.

A struktúra nélküli szervezetben egyetlen rendszerfunkció – a **rugalmasság** – feltétlen prioritást kap, míg a többi jellemző teljesen háttérbe szorul. Az **identitás**, amely a multinacionális vállalatoknál is nagy szerepet kap, a *virtuális vállalat* esetében megszűnik, értelmét veszti.

12.5. ábra A vállalatközi kapcsolatok kiterjedése



Forrás: Tari (1998) alapján

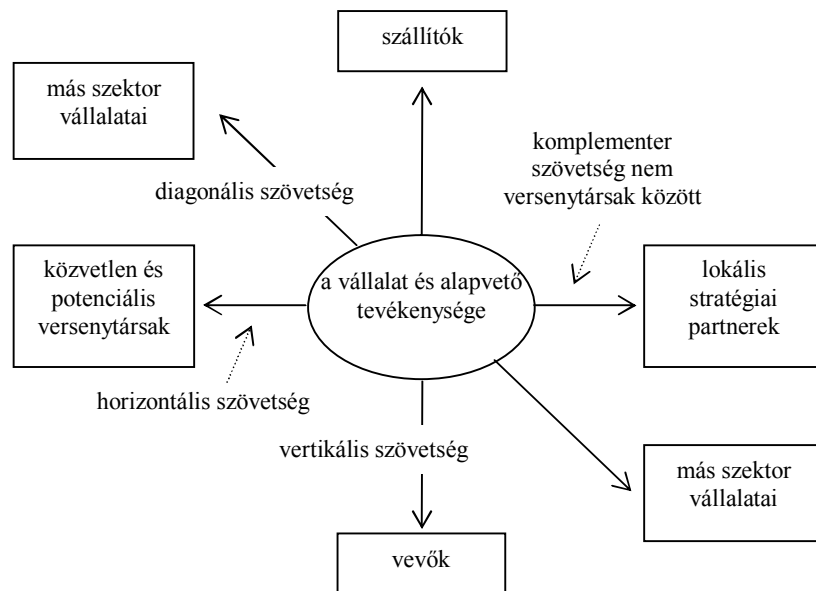
A virtuális vállalatok megjelenése a piaci környezet minőségének változását feltételezi. *Nagyméretű, korlátozások nélküli, sokszereplős piac kell ahhoz, hogy az igények és a szolgáltatási képességek rugalmasan, könnyen megtalálják egymást.* Technológiai és kulturális értelemben minősítetten felkészültnek kell lenniük ezeknek a szereplőknek. A versenybe való benevezés érdekében, a

versenyben maradásért fel kell ismerni az irányzatokat, állandóan fejleszteni kell a képességeket és a piaci aktivitást.

A stratégiai szövetségek

Ha a **vállalatközi kapcsolatokat** egy olyan skálán ábrázoljuk, amelynek egyik végpontján a **független cégek közötti hagyományos szerződések**, másikon pedig a **teljes összeolvadások és vállalatfelvásárlások** vannak, akkor a **szövetségek** a kettő között helyezkednek el, a skála több pontján (ld. 12.6. ábra).

12.6. ábra Stratégiai szövetségek irányai és a lehetséges partnerek



Forrás: Tari (1998) alapján

A konkrét szövetségeknek nagyon sokféle célja és tartalma lehet, közülük számos szövetség stratégiai jelleggel is bír. Általános értelemben a stratégiai szövetség a szervezetközi kapcsolatok sajátos, különleges formája, amely az alább felsorolt főbb elvekre épül:

- az üzleti felek megőrzik viszonylagos **stratégiai önállóságukat**;
- a szövetség hosszabb, a **stratégiai célokat** megvalósító távra szól;
- kölcsönösen előnyös **együtműködést** jelent;
- a szövetség integrálja a rendelkezésre bocsátott erőforrások felhasználását, akár csak a partnerek bizonyos mértékű tevékenységét.

A fenti elemekkel különböztethetők meg a stratégiai szövetségek a

szervezetközi kapcsolatok egyéb formáitól. A szövetségek sokrétű kapcsolatok szervezését teszik lehetővé akár a vevők, a szállítók vagy éppen a versenytársak között. A lehetséges irányokról a 12.6. ábra ad áttekintést.

Nemzetközi tapasztalatok szerint ilyen jellegű tartós kapcsolatok főként a gépjárműgyártásban, a telekommunikációs és informatikai ágazatokban, a repülőgép-iparban és a légi közlekedésben, az olaj-, vegyi- és gyógyszeriparban alakultak ki egy-egy olyan vállalati kör közé csoportosulva, mint a Ford Motor Co., a British Airways, az IBM, a Sun Microsystem és a Hewlett-Packard.

12.4.3. Etikus magatartás és társadalmi felelősség: a CSR

Felfigyelünk, ha egy közismert üzletembert elmarasztalnak valamilyen vétségért. Felkapjuk a fejünket, amikor egy üzleti melléfogás környezeti katasztrófát okoz. A mindennapi menedzseri és üzleti viselkedés morális vonatkozásainak is egyre nagyobb figyelmet szentelünk. A társadalom egyre szigorúbban megköveteli a társadalmi intézményektől, hogy magas morális elvárásoknak megfelelően végezzék tevékenységüket.

Az etikus és társadalmilag **felelős vállalatirányítás** (angolul Corporate Social Responsibility, azaz CSR) egyre nagyobb hangsúlyt kap, és a szervezetek és vezetőik mindent megtesznek, hogy megfeleljenek ennek a nyomásnak. A környezettudatos fogyasztók elvárásai miatt lesznek kénytelenek a vállalatok olyan csomagolóanyagok használatára áttérni, amelyek lebomlanak, és kevésbé szennyeznek a környezetet. *A természetes környezetünkért való aggodalom mellett az etikai és társadalmi felelősséget feszegető kérdések is minden oldalról érintik a szervezeteket, befolyásolják alkalmazottaik hozzáállását és megváltoztatják a világpiacon lévő igényeket.*

12.3. szemelvény: Társadalmi felelősségvállalás egy skandináv multinál

Egy magyarországi Ericsson érdekeltségűnél (svéd anyavállalat) dolgozó középvezető mondja, hogy egy skandináv multinál a főnök dolga leginkább annak elérése, hogy a munkatársak jól érezzék magukat, mert így sokkal jobb munkát fognak végezni. A boldog és elégedett beosztott többet ér, mint a minőségbiztosítás. A vezető feladata hogy megteremtse azt a környezetet, ami a dolgozók jó közérzetét garantálja. A jó közérzet egyik alapfeltétele a diverzitás: sokkal jobb és inspirálóbb olyan cégnél dolgozni, ahol a nemek és a gondolatok több félék. Az Ericsson most arra törekszik, hogy belátható időn belül minden harmadik alkalmazottja és vezetője nő legyen. Ehhez társul a svédekénél alkalmazott vezetési metódus: a felsőbbség érzékeltetésén és a parancsutasításokon alapuló irányítás helyett az információk megosztása, a bevonás, a részvétel, a

közös döntés és a win-win szituációk (mindenki nyer) keresése a lényeg.

Forrás. Napi sajtó 2015. május 2.

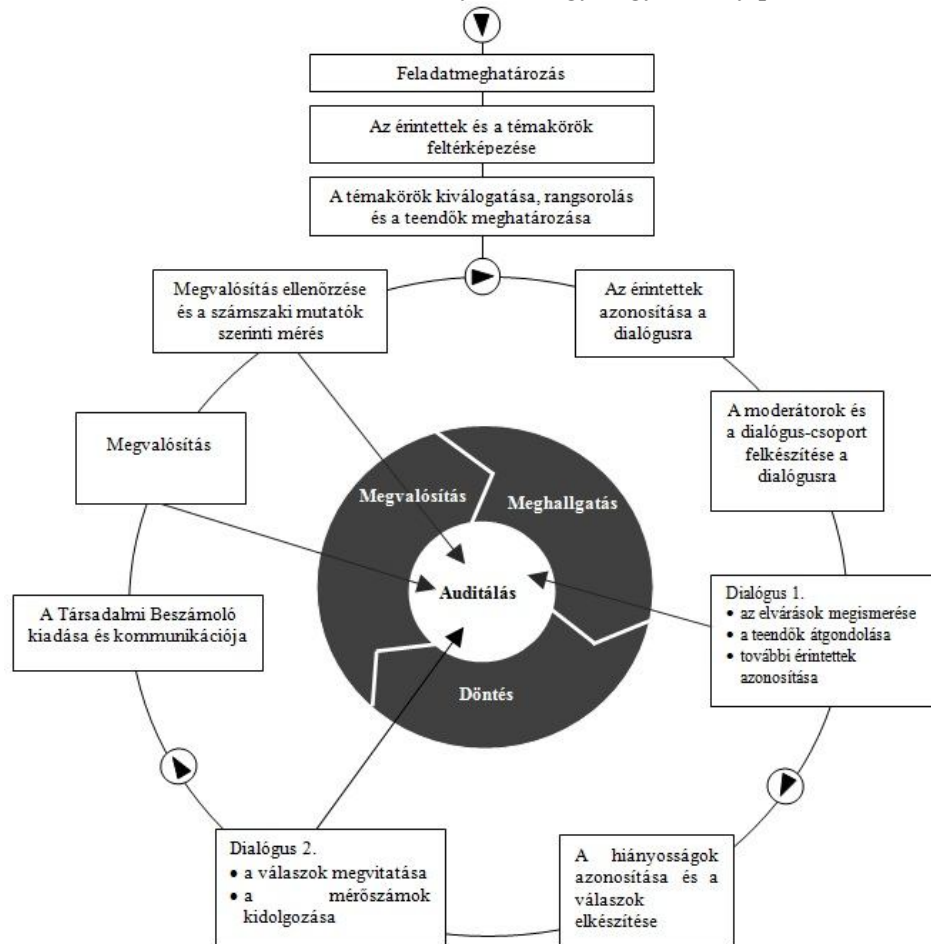
A **felelős vállalatirányítás** magában foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalatvezetés legfelsőbb szintjein határozzák meg, hogyan működjön az adott szervezet, és milyen mechanizmusokat alkalmazzanak. Ennek kérdésköre az aszimmetrikus információ miatt merült fel: egyrészt a szervezeti struktúra szereplőinek eltérőek a céljai és az érdekei; másrészt nem kielégítőek az információik egymás tudásáról, képességeiről és a tevékenységeiket irányító célokról és érdekekről. *Amennyiben a tulajdonosi és irányítási (menedzsment) feladatok elkülönülnek egymástól, akkor a menedzsereknek lehetősége nyílik arra, hogy engedjenek a készletnek, ami miatt aztán tevékenységüket önös céljaik vezérelik, különösen akkor, ha kisebbségi részvényesek.* Ebben az esetben az a kiindulópont, hogy nem érzik, nem érezhetik saját tulajdonuknak a vállalatot, így az üzletmenetben okozott károk, és a részvényesi érték maximalizálásával ellentétes tevékenység nem érinti őket, mint tulajdonosokat. A „jó gazda” szerepét kellene betölteniük, és úgy végrehajtani feladataikat, ahogyan az a tulajdonosok érdekeit szolgálja. A probléma feloldását szolgálná egy részletes szerződés, ami rögzítené a menedzserek feladatait, és az elfogadható tevékenységeket, de nehezen elképzelhető egy olyannyira alaposan kidolgozott irat, ami minden eshetőséget lefed.

Ugyanakkor léteznek olyan folyamatba épített, valamint a külső tényezők által meghatározott kontrolllok (a pénzügyi és a jogszabályi berendezkedés, az üzleti környezet vagy az intézményi beruházók jelenléte), amelyek behatárolják a menedzserek lehetőségeit, határt szabva ezáltal annak is, hogy a tulajdonosok érdekeit sértő módon járjanak el: károsítsák a tulajdonosi értékeket és eszközöket, etikátlan viselkedést tanúsítsanak vagy vétsenek az üzleti tisztesség írott és íratlan szabályai ellen. Ennek feltárásában a média is szerepet vállal, bár kezdetben a vállalatok elutasítóak voltak vélekedtek az ilyen beavatkozásokkal szemben.

A felelős vállalati irányítás sokféle definíciója alapján nyilvánvalóvá válik, hogy *nem feltételezhetünk egy egységes, minden országban és helyzetben alkalmazható modellt.* Itt inkább a jogi és vállalati szabályozás piac/ország-specifikus kialakítására van szükség, ami magával vonja ennek a szabályozottságnak a részletességét attól függően, hogy jogszabályokra vagy precedensekre hagyatkoznak-e, amelyhez hozzáadódik a tőkepiaci berendezkedés. A vállalati botrányok hívták fel a figyelmet arra, hogy az

önszabályozásba vetett hiten túl *szükségesek a pontos előírások is*. Az összefonódások elkerülése érdekében szabályozni kellett a belső és külső ellenőrök szerepét, és jobban körül kellett határolni, mi az igazgatótanács szerepe, és mikor tekinthető az függetlennek, és előnyös-e ha a tagok függetlenek. Nem közömbös továbbá az sem, hogy a függetlenség megléte mellett (vagy annak ellenére) milyen javadalmazásban részesülnek a tagok. Sokat vitatott kérdés az is, hogy a vállalatvezetők kompenzációs csomagjába bevont részvényopciók milyen hatással vannak: prudensebb-e (átláthatóbb) ettől a menedzseri tevékenység, avagy éppen ellenkező hatást vált ki. Így tehát *az irányító testületek létszáma és összetétele is a szabályozást, de legalább irányelvek meghatározását kívánja*, a Társadalmi Párbeszéd eszköztárának alkalmazásával. Ennek tartalmára mutat példát a 12.7. ábra.

12.7. ábra A Társadalmi Párbeszéd folyamata egy nagy dohányipari vállalatnál



Forrás: Kotler, P. – Lee, N. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 290. p.

A vállalatirányítás rendszerének megfelelő működés pedig azt jelenti, hogy nincsenek egyszemélyi döntések, hanem a testületek és az érdekképviselők egyeztetések révén jutnak el a megoldásig. Manapság egyre kevésbé beszélhetünk „domináns részvénytulajdonos”-ról, mert magánszemélyek helyett mindinkább intézmények a befektetők: nyugdíj-, biztosítási vagy befektetési alapok, bankok stb. – olykor soklépcsős hierarchiát kialakítva vagy lekapcsolt (disconnected) tulajdont birtokolva.

A széles körű ellenőrzésre és felügyeletre pedig azért is szükség van, mert az

önös érdekek beteljesítésén túl a verseny szülte nyomás miatt fordulhat elő, hogy a vállalatvezetés tudatosan a részvényesi érték csorbítására tesz kísérletet. Ekkor vállalatok hamis eredmény kimutatásokat tesznek közzé, amelynek megakadályozása a belső és a külső audit feladata lenne; ugyanakkor személyes vagyონukat gyarapítják kimentett összegekkel vagy részvényopcióik beváltásával.

A felelős vállalatirányítási módszerek alkalmazását szinte kizárólag a tőzsdén jegyzett vállalatoktól várják el. Részben azért, mert itt különül el kellő mértékben (legtöbbször teljesen) a tulajdonosok és a menedzserek tábora – megteremtve ezáltal az ügynökéletben kifejtett problémát; részben pedig azért mert a kisebb méretű vállalatok gazdasági súlya, és a tulajdonos-menedzser vezetők kifogástalan üzletpolitikájának megteremtéséhez más típusú (ön)szabályozás szükséges. Fontos megjegyezni, hogy a tőzsdén nem jegyzett vállalatok üzletpolitikájába nemcsak nehezebb belelátani, de a számonkérésük és a szankcionálásuk is nehezebb: tőlük nem tud elfordulni a tőzsde, és működésüket belügynek tekintik. Ugyanez a probléma merül fel a többségi állami tulajdonban levő vállalatok vagy azon cégek esetében, amelyek olyan országokban működnek, ahol a tőzsde szerepe nem egyedülien mérvadó. Az elmúlt másfél évtized eseményei azonban egy összetettebb szemléletmód kialakítását tették szükségessé. A vezetők sikerességét korábban ahhoz mérték, hogyan szerepeltek a részvények a tőzsdén, míg a vállalati botrányok ezt a megítélést bizonytalanná nem tették; ami még nehezebben mérhető Magyarországon – hasonlóan más poszt szocialista országokhoz –, mert itt kisebb a tőzsde szerepe. Az auditorok és vállalatvezetés összefonódására több példa is létezik, a legjelentősebb azonban az Arthur-Andersent romba döntő Enron-botrány volt, amelynek eredményeképpen a könyvvizsgálati és a tanácsadási üzletágat külön kellett választani, ami különösen fontos volt a Big Four (avagy: Final Four) esetében.

Míg a felelős vállalatirányításnak több fajtája létezik, a gazdasági társaságokról szóló társasági törvény a tagoltsággal jellemezhető angolszász és a kevésbé tagolt német modell tulajdonosi szerkezetének ötvözete.

- széttagolt szerkezet: a tőzsde meghatározó szerepű, kisbefektető részvényesek, a munkavállalók érdekei kevésbé érvényesülnek; a Board of Directors (igazgatóság) élén legtöbbször a chief executive officer (CEO, vezérigazgató) áll;
- kevésbé széttagolt szerkezet: intézményi befektetők, erős szakszervezeti jelenlét; felügyelő bizottság végzi az ellenőrzést, míg az stratégiai és operatív döntések az igazgatóság és a menedzsment feladata.

A magyar gyakorlat ez utóbbihoz áll közelebb.

A **részvénytársaságok** esetében különül el leginkább a tulajdonosi és az operatív szerepkör, így az igazgatóság és a felügyelő bizottság jár el annak érdekében, hogy összehangolják, és érvényre juttassák a felek szándékait, amennyiben azok megalapozottak és a társaság érdekeivel nem ellentétesek. Ezekről nagyban eltér a japán modell, amely nem jelenti gazdasági fejlettség és a piaci koordináció párhuzamát. Magyarországon – hasonlóan a nemzetközi tapasztalatokhoz – a gazdasági teljesítőképesség alapján történő csoportosítás eredményeképpen megállapítható, hogy a meghatározó szerepű nagy vállalatok a felelős vállalatirányítás rendszerének megfelelően működnek – szemben a kisvállalkozásokkal, amelyek ugyanakkor számban messze meghaladják az előbbieket, tehát hazánkban a tulajdonszerkezet koncentráltsága a jellemző. A nemzetközi irányadó gyakorlattal ellentétben azonban Magyarországon az igazgatóságok csak a törvényi szabályozás által előírt tevékenységeket látják el, és jellemzően nem vesznek részt az üzletpolitika vagy a stratégiai döntések meghatározásában vagy értékelésében. Posztszocialista országgént az állam irányításának megszüntetése – azaz a hatékonyabb irányítás megvalósítása – után fontos lépés volt átvenni a bevált, de a korábbinál mindenképpen elfogadhatóbb és átláthatóságot lehetővé tevő gyakorlatot, és enyhíteni a korábban állami tulajdonú vállalatok privatizációja után tapasztalható tulajdonosi tradíció hiányosságait. Mivel azonban 1968 óta fokozatosan alkalmazták a nyugat-európaihoz hasonló gyakorlatot, amelyet tovább segített a multinacionális vállalatok és a globális stratégiai és üzletviteli tanácsadó cégek megjelenése, Magyarországon is elfogadottá vált a felelős vállalatirányítással kapcsolatos ismeretek bővítésének szükségessége, és ezen ismeretek alkalmazása. Az idetelepült vállalatok azonban építenek a magyar szakemberek hely- és nyelvismeretére, kiegészítve azt a hatékonyabb vállalati irányítás gyakorlatával. Bizonyításképpen nézzük a McDonald's CSR magyarországi stratégiáját a 12.4. szemelvényben.

12.4. szemelvény: A McDonald's CSR stratégiája

„Az elmúlt évtizedekben egyre gyorsuló ütemű változások zajlanak a modern társadalmakban és gazdaságokban. Bár a változások a fejlődés irányába mutatnak, a vállalatoknak több, ma még megválaszolatlan kérdéssel, megoldásra váró problémával is szembe kell nézniük. Korunkban a fenntartható fejlődés, a környezetvédelem, az etikus termelési és működési gyakorlat, a közösség és az egyén életminőségét hosszú távon érintő számos más probléma került az érdeklődés középpontjába. A velük kapcsolatos szakmai álláspontok, viták a nyilvánosság számára sem ismeretlenek, hiszen előttünk zajlanak. Érthető

tehát, hogy az emberek nemcsak arra kíváncsiak, hogy az adott vállalat milyen terméket kínál számukra, de azt is tudni akarják, hogy a vállalat működése hosszú távon hogyan befolyásolja a szűkebb és tágabb társadalmi, gazdasági és természeti környezetet.

A McDonald's a felelősség kérdését nagyon tágan, egyúttal nagyon szigorúan értelmezi. Partnereitől ugyanazt a szemléletet és gyakorlatot követeli meg, amelyet a maga számára is előír, és legtöbbször magasabbra teszi a mércét a hatályos törvények előírásainál is. Elvárásai mindenre kiterjednek: prioritásként kezeli a fenntartható fejlődés kulcsterületeit: a környezetvédelmet; az ételmiszer-biztonságot; a gyártás, a termelés, illetve az állattenyésztés körülményeit, ezek nyomon követhetőségét. A fogyasztók elvárásai, a tudományos tények, az ezek alapján megállapított irányelvek, valamint a társadalom érdekében fellépő civil szervezetek és kormányok elvárásai folyamatosan alakítják a szabályrendszert, amely meghatározza a McDonald's és beszállítói hálózatának működését. A fenntartható fejlődés keretén belül a McDonald's minden partnerétől elvárja és számon kéri a törvények betartását és betartatását, a jogszerű, diszkriminációtól mentes, egyenlő esélyeken alapuló foglalkoztatást, a munkavállalókkal szembeni humánus bánásmódot, a megfelelő munkakörülmények biztosítását, a környezet megóvását, az energiatakarékosságot és a keletkező hulladék mennyiségének minimalizálását, az alkalmazottak képzését és motiválását, valamint a közösségek számára fontos kezdeményezések és a rászorulókat támogatását. Mindebben a vállalat nem habozik megtenni az első lépést és jó példával járnival.

Forrás: Kotler, P. – Lee, N. (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Jót tenni – egy ügyért és a vállalatért. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 300. p.

12.5. Végül: mennyiért?

A jegyzetben már többször is idézett Peter Drucker híres mondása szerint a *vezetés nem egyenlő pénzzel* (Hesselbein et al., 1996). Ennek ellenére, nagyon sok pénzt jelent!

Az Economic Policy Institute USA által készített tanulmány (Világgazdaság Online, 2014) szerint a cégek vezetői 2013-ban az Egyesült Államokban fizetésből, bónuszából, részvényopcióból **tízszer annyit kerestek**, mint 1978-ban, ez 937 %-os növekedést jelent. Ez a tény a 350 legnagyobb amerikai vállalat első emberei részére évre vetítetten fejenkénti átlagban 15,2 millió dollárt eredményezett. A válság előtt az USA-ban a 20 legnagyobb Wall Street befektetési alap első vezetőinek kereseti átlaga 568 millió USA dollár volt, de előfordult 1 milliárd dollár feletti éves adózás előtti kereset is! A „buborék

kipukkanásával” együtt *ezek a horribilis pénzek eltűntek a gazdagok jövedelmi palettájáról. A termelő és szolgáltató ágazatokban is bekövetkezett a top menedzseri jövedelmek csökkenése.*

Az európai országok közül a svájci top menedzserek 2012-ben átlagosan 6,7 millió frankot kerestek, de volt olyan felsővezető, akinek az éves bére a százmillió svájci frankot (ez 2015 májusában 30 milliárd forint) is meghaladta. A Svájci Államszövetségben 2013-ban népszavazás utasította el a felső plafon bevezetését. Németországban az átlag érték lényegesen kisebb, mintegy 2,3 millió euró.

Magyarországon a nettó bérek átlaga az EU 28 országából a rangsor szerint a 26. A csatlakozás óta a felzárkózás mértéke elhanyagolható, aminek *a két legfontosabb oka a rossz gazdasági struktúra és az alacsony termelékenység. Az EU átlag mintegy háromszorosa, a legnagyobb három érték (Luxemburgé, Svédországé és Dániáé) pedig hatszorosa a Magyarországinak.* A fizetések.hu web oldal szerint a magyar vezérigazgatók havi bruttó átlagbére (alapbére) 2014-ben 1 millió 317 ezer forint volt. A legmagasabb értékek 4-10 millió forint/hó közé estek. Az állami szektorban (minden foglalkoztatottra nézve) továbbra is létezik a 2 millió forintos havi bruttó maximum.

A „mennyiért?” kérdéshez a munkakörülmények milyensége is hozzátartozik. A következő oldalon bemutatott három darab fénykép mai modern munkakörülmények világába vezet. (Képek forrása: napi sajtó.) Vessünk még egy pillantást a 7-8. oldalon látható fényképekre. **Szembeötlő a változás!**

12 A menedzserek típusai és munkája: összefoglalás



Kulcsszavak

virtuális vállalat	információs szerepkör	szervezeti tanulás
felső- és középvezetők	döntéshozói szerepkör	tanuló szervezetek
szervezeti teljesítmény	kapcsolati háló	tudásmenedzsment
menedzsment	jártasság, kompetencia	stratégiai szövetségek
vonalbeli menedzser	technikai készség	társadalmi felelősség: CSR
funkcionális menedzserek	szociális készség	társadalmi párbeszéd
általános menedzserek	intellektuális képesség	felelős vállalatirányítás
operatív dolgozók	interim menedzsment	kint vagy bent
fejre állított piramis	outsourcing	szervezeti határok dinamikája
menedzseri karrier	outtasking	lapos piramis elve
Mintzbergi szerepek	insourcing	menedzseri bérek és
interperszonális szerepkör	szervezeti tanulás	jövedelmek

Kérdések, feladatok

- 1) Készítsen interjút egy Ön által ismert vezetővel! Próbálja meg azonosítani az általa betöltött menedzseri szerepeket! Kérdezzen rá azokra a készségekre, amelyekkel rendelkeznie kell vezetői pozíciójának betöltéséhez!
- 2) Keressen a hazai vagy nemzetközi szakirodalomból esetet (példát) egy sikeres és egy sikertelen outsourcing megoldásra!
- 3) Miért éppen a légitársasági vállalatok körében jöttek létre az első stratégiai szövetségek? Milyen előnyökkel járt ez a megoldás az utazó közönségre nézve?
- 4) A felelős vállalatirányítás koncepciója hogyan függ össze a fenntartható fejlődés követelményével? Gyűjtsön magyar példákat (legalább hármat) társadalmilag hasznos CSR alkalmazásokról!
- 5) Aktuálisan mit mutat a Baranyai megyei vállalkozások felső vezetőinek fizetési helyzete? Hogyan viszonyulnak ezek az adatok az országos képhez?

Hivatkozások jegyzéke

- Angyal Ádám (2001). Új tudományterület: a vállalat kormányzás. Vezetéstudomány 32. évf. 10.szám
- Antal Zsuzsanna (2011): Közzolgálati szervezetek vezetése. AULA Budapest
- Antal Zsuzsanna és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Avolio, B. J. et al. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 238 p.
- Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
- Balaton Károly – Tari Ernő (2014): Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest
- Balogh Gábor – Farkas Ferencné (2014): A PTE KTK végzettjeinek kompetencia vizsgálata regionális szempontból. In: Kuráth Gabriella – Héráné Tóth Andrea – Sipos Norbert (szerk.) (2014): PTE Diplomás Pályakövető Rendszer tanulmánykötet 2014. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 218-244. p.
- Barabási Albert László (2003): Behálózva. Magyar Könyvklub Budapest
- Basinger, Nancy W. - Peterson, Robert R. (2008): The Role of the Board of Directors in Nonprofit Organizations. University of Utah
- Beinhocker, E – Davis, I. – Mendonca, L. (2009): The 10 Trends You Have to Watch. Harvard Business Review, July-Aug.
- Bertalanffy, Ludwig von (1979): Adalékok egy általános rendszertanhoz. (In: A szervezet mint rendszer. Szerk.: Knuth, Bleicher) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
- Billis, David (2010): From welfare bureaucracies to welfare hybrids. In: Billis, D. (ed.) Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. London: Palgrave Macmillan, 3-24.
- Bógel György (2015): A BIG DATA ökoszisztémája. TYPOTEX Elektronikus Kiadó Kft.
- Busch, Tov - Murdock, Alex (2014): Value-based Leadership in Public Profession. Palgrave Macmillan
- Carlson, Jan (1985): Lapítsd le a piramist! Zrínyi Kiadó Budapest
- Certo, S. C. – Certo, S. T. (2009): Modern management concepts and skills. 9. kiadás. London: Pearson Prentice Hall, 624 p.
- Chandler, Alfred (1962): Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press
- Chesbrough, Henry (2003): Open Innovation. Harvard Business School Press, Boston
- Chikán Attila (1997): Vállalatok és funkciók integrációja. Kutatási Záró

- tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Christensen, Clayton M. – Raynor, Michael (2004): Miért foglalkozzanak az erőskezü igazgatók a menedzsmentelmélettel? *Harvard Business Manager* 6. évf. 2. szám
- Contractor, F. J. et al. (2010): Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring. *Journal of Management Studies* Vol. 47, Issue 8
- Czakó Ágnes (2011): Szervezetek, szerveződések a társadalomban. BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet. TÁMOP 4.2.5. Pályázat könyvei
- Csikszentmihályi Mihály (2010): Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó Budapest
- Deming, Edwards W. (1982): Quality, productivity and competitive position. Massachusetts Inst. Technology
- Dinya, L. – Farkas, F. – Hetesi, E. – Veress, Z. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. KJK KERSZÖV Kiadó
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó.
- Dobák Miklós (1988): Szervezetalakítás és szervezeti formák. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dobák Miklós (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó Budapest
- Dobák Miklós és munkatársai (2007): Szervezeti formák és vezetés. KJK KERSZÖV, Budapest
- Drucker, Peter F. (1992): A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest
- Drucker, Peter F. (2001): 21. Szakmai kihívások a vállalatirányításban. HVG Kiadó Budapest
- Falman Tímea (2015): A Z generáció digitális identitása a közösségi médiában. *marketing & Menedzsment* XLIX. évf. 1. sz.
- Farkas Ferenc – Hadinger Britta – Szűcs Pál (2007; 2011): A menedzsment alapjai. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
- Farkas Ferenc – Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs – Bálint Brigitta (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. In: *Vezetéstudomány*, 44. évf. 10. sz. 12-13. p.
- Farkas Ferenc (2014): A Változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó Budapest
- Farkas Ferenc (2015): Nemzetközi vállalatok szervezete. In: Poór J. – Blahó A. – Czakó E. (szerk.): *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Farkas Ferenc et al. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2012/2013 Hazai motivációs helyzetkép és a SODEXO 9 M modellje. Előadás: PTE KTK, Pécs, 2013. május 16.
- Farkas Ferenc - Dobrai Katalin (2014): Szervezetfejlesztés és

- professzionizáció. Hol tartanak a nonprofit szervezetek? Budapest: Nonprofit Társadalomkutató Egyesület
- Farkas, F. (1995): A modern menedzsment elemei a nonprofit szektor szervezeteiben. Nonprofit Kutatóközpont Egyesület, Pécs-Budapest, 163. o.
- Farkas Ferencné – Magyar Éva (2010): Interim menedzsment: a szakértelem 21. századi modellje? In: Marketing és Menedzsment, 44. évf. 2. sz. 68-77.p.
- Fayol, Henri (1984): Ipari és általános vezetés. KJK, Budapest
- Freidson, E. (2001): Professionalism. (The Third Logic) Policy, Cambridge
- Friedman, Thomas (2008): És mégis lapos a Föld. HVG Kiadó Rt. Budapest
- Gaál Zoltán – Szabó Lajos (2007): A menedzsment alapjai. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó, 218 p.
- Gajdoschek György – Hajnal György (2010): Közpolitika. A gyakorlat elmélete és az elmélet gyakorlata. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft.
- Gallardo-Gallardo, E. – Dries, N. – González-Gruz, T. F. (2013): What is the meaning of 'talent' in the world of work? In: Human Resource Management Review, 23. évf. 4. sz. 290-300. p.
- Goldsmith, Stefan-Eggers, William D. (2004): Governing by Network: The New Shape of Public Sector. Washington DC: Brooking Institutions
- Goleman (2000): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér, 453 p.
- Gosling, Jonathan – Mintzberg, Henry (2004): A menedzser ötfajta gondolkodásmódja – Harvard Business Manager 6. évf. 3. sz.
- Grochla, Erwin (1999): Rendszerelmélet és szervezetelméletek. in: Bleicher (szerk.) (1999): A szervezet, mint rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Hamel, Gary (2001): Az IBM felébresztése: miként alakította át egy rebellis banda a Nagy Kéket? Harvard Business Manager 3. évf. 4. sz.
- Hammer, Michael – Champy, James (1996): A vállalati folyamatok újrászervezése. (Business Process Reengineering) Panem McGraw Hill
- Handy, Charles (1986): A szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat Budapest
- Handy, Charles (1999): Understanding Organisations. Kindle Edition
- Hatum, A. (2010): Next generation talent management. Talent management to survive turmoil. London: Palgrave Macmillan, 148 p.
- Herzberg (2003): Még egyszer: miként motiválja alkalmazottait? In: Harvard Business Manager, 5. évf. 6. sz. 38-49. p.
- Hesselbein et al. (1996): The Drucker Foundation: The Leader of the Future. Jossey-Bass, California
- Hoffer Ilona – Iványi Attila Szilárd (2004): Innovációs folyamatok menedzsmentje. Aula Kiadó Budapest
- Hofstede, Geert – Hofstede, Geert Jan (2008): Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere. Pécs, VHE Kft.
- Horváth Péter (1995): Controlling a sikeres vezetés eszköze. KJK – KERSZÖV

Budapest

- Iacocca, L. (1988): Egy menedzser élete. Budapest: Gondolat Kiadó, 448 p.
- Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs (2010): Az innováció alapjai és megjelenési területei. Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara
- Juran, Joseph M. (1966): Minőség – Tervezés, szabályozás, ellenőrzés. Műszaki Könyvkiadó.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2000): Balanced Scorecard. KJK – KERSZÖV Budapest
- Katz, Robert (1974): Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review 52(5), Sept.-Oct. (utánközlés)
- Khandwalla, Pradip N. (1977): Design of organisations. Business & Economics
- Kieser, Alfred (szerk.) (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó Kft.
- Kindler József (2001): Fejezetek a döntélméletből. Aula Kiadó Budapest
- Kindler József (2006): A döntések világa. Harvard Business manager 8. évf. 7-8. sz.
- Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013): Szervezeti viselkedés. Harlow: Pearson, 420 p.
- Klijn, Erik H. (2008): Governance and Governance Network sin Europe. Public Management Review 10 (4)
- Kotler, Philip – Lee, Nancy (2007): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. HVG Kiadó Rt. Budapest
- Kotter, John P. (1990): Force for Change: How Leadership Differs from Management? Free Press
- Kotter, John P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó Budapest
- KSH (2012): Nonprofit szervezetek Magyarországon. Központi Statisztikai Hivatal
- Kuti, É. (1999): Hívjuk talán nonprofitnak. Nonprofit Kutatóközpont, Budapest
- Lewin, Kurt (1947): Field Theory in Social Science. Harper Torchbooks
- Lövey Imre (2008): Az örömteli szervezet. 2. kiadás, HVG Kiadó Rt. Budapest
- Management Intuition for the next 50 Years. McKinsey Quarterly 2014 Sept.
- Mannsky, Alexandra – Siebart, Patricia (2010): Trends in der Professionalisierung in Nonprofit-Organisationen. Frankfurt am Main: PWC. http://www.pwc.co.uk/en_UK/gx/psrc/pdf/growing-professionalisin-nonprofit-organizations.pdf (letöltés: 2012. augusztus 19.)
- Mathis, Robert I. – Jackson, John H. (2003): Human Resource Management. Tenth Edition Thomson South-western College Publishing
- Matolcsy György és Társai (2009): Jövőkép. Növekedéskutató Intézet Budapest
- McKinsey Quarterly (2014): Shaping the future of manufacturing. No.1.
- Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work. Harper & Row
- MTA KRTK (2013): Helyi közszolgáltatások versenyképességet szolgáló modernizálása: Helyi közszolgáltatások ellátásával összefüggő szervezeti és működési hatékonyságfejlesztési módszertan kidolgozása.
- Nábrádi András – Pupos Tibor (szerk.) (2010): A stratégiai és üzleti tervezés

- gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház Budapest
- Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): Érzelmi intelligencia coaching. Veszprém: Oktker-Nodus Kiadó Kft., 228 p.
- Nováky Erzsébet (szerk.) (2010): Magyarország 2025-ben. Gazdasági és Szociális Tanács Budapest, 560 pp
- Oparin-Salamon, M. (2013): A közmenedzsment evolúciója: Az új közmenedzsmenttől a hálózati kormányzásig. Marketing & Menedzsment, 47, 7, 77-88. o.
- Pakucs János – Papanek Gábor (szerk.) (2006): Innováció-menedzsment Kézikönyv. Magyar Innovációs Szövetség Budapest
- Pierce, Jon L. – Newstrom, John W. (2013): The Manager's Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views. 10th Edition Prentice Hall
- Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 273 p.
- Pléh Csaba (1996; szerk.): Kognitív tudomány. Osiris Kiadó
- Porter, Michael (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó Budapest
- Ridley, Matt (2012): A józan optimista. A jólét evolúciója. Akadémiai Kiadó Budapest
- S. Nagy Katalin (2007): Szociológia közgazdászoknak. Typotex Kiadó Budapest
- Salamon, L. M. (2012): The State of Nonprofit America. Washington D.C., Brookings Institution Press
- Simon, Herbert (1982): Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
- Sinkovics Alfréd (2010): Vállalati pénzügyi tervezés – YOVO 794. Complex Kiadó
- Sloan, Alfred (1963): My years with General Motors. London, Sedgewick and Jackson
- Székely Csaba (2010): Agrár-gazdaságtan 8. Vállalati tervezés és fejlesztés. Nyugat-magyarországi Egyetem Sopron, TÁMOP 4.2.5.
- Szerb László és munkatársai (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. Marketing és Menedzsment, XLVIII. évf. különszám
- Szörös Krisztina (2008): Beyond Budgeting – avagy a tervezés reformja. Szakmai Füzetek 22. Budapesti Gazdasági Főiskola
- Tari Annamária (2010): Y generáció. Jaffa Kiadó és Kereskedelmi Vállalat
- Tari Annamária (2011): Z generáció. Tercium Kiadó Kft.
- Tari E. – Dobák M. – Bühner, R. (2002): Vállalatcsoportok-konzernvezetés, holdingstruktúrák. Aula Kiadó, Budapest
- Tari Ernő (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest

- Taylor, F. Winslow (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. KJK, Budapest
- Tenner, Arthur R. (1996): TQM: Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó Budapest
- Tenner, Arthur R. - DeToro, Irving J. (1998): TQM Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó
- Varsányi Judit (1999): Üzleti stratégia – üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest
- Vecsenyi János (1983): A szervezetfejlesztés megalapozása a komplex vállalati tesztrendszerrel. Vezetéstudomány 4. sz.
- Vígvári András (2002): Az ellenőrzési funkció felértékelődése és a modern gazdálkodás kihívásai. Vezetéstudomány 20. évf. 10. sz.
- Világgazdaság Online (2014.06.16.): Megtízszereződtek a menedzsment bérek.
- Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 152 p.
- Want, Jerome H. (1996): Managing Radical Change. John Wiley & Sons Inc.
- Whitmore, J. (2008): Coaching a csúcsteljesítményért. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft., 226 p.
- Zoltayné Paprika Zita (2002): Döntéelmélet. Alinea Kiadó Budapest