

**Módszertani - és
szemelvénygyűjtemény a
Menedzsment alapjai
2. gyakorlat tárgyhoz**

**Szerkesztette:
Jarjabka Ákos**

**Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar Pécs,
2004.**

Felsőoktatási jegyzet

A témához kapcsolódó munkák:

Módszertani - és szemelvénygyűjtemény a Menedzsment alapjai 1. gyakorlat tárgyhoz

Tanári kézikönyv a Menedzsment alapjai 1 – 2. gyakorlat tárgyakhoz

Szerkesztette: dr. Jarjabka Ákos

A kötet a következő szerzők tanulmányait tartalmazza:

dr. Farkas Ferenc

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., tanszékvezető egyetemi tanár (3. téma)

Glück Róbert

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., Ph.D. hallgató (1. téma)

dr. Jarjabka Ákos

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi adjunktus (3.,4.,5. téma)

Karoliny Mártonné dr.

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi docens (2.,4. téma)

Láng Zsolt

PTE – KTK, 5. éves nappali tagozatos hallgató (4. téma)

dr. Szücs Pál

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi docens (4. téma)

dr. Titkos Csaba

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi docens (1. téma)

Turzó Barbara Éva

PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., Ph.D. hallgató (2. téma)

Továbbá köszönet Deutsch Nikolettnek, Sodics Juditnak, Balogh Józsefnének,
Farkas Csillának és Steiner Lídiának segítségükért

©dr. Farkas Ferenc, Glück Róbert, dr. Jarjabka Ákos, dr. Karoliny Mártonné, Láng Zsolt, dr. Szücs Pál, dr. Titkos Csaba, Turzó Barbara

Kiadja: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara

ISBN: 963641972 08

Megjelent: 1000 példányban

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	3
ELŐSZÓ.....	4
MENEDZSMENT ALAPJAI GYAKORLAT 2. KÖVETELMÉNYEI	5
A PREZENTÁCIÓ	6
1. TÉMA: ADATFELVÉTELI MÓDSZEREK ÉS ÁBRÁZOLÁS - TECHNIKAI ESZKÖZÖK	9
GLÜCK RÓBERT: ADATFELVÉTELI-, ÁBRÁZOLÓ ÉS MEGJELENÍTŐ MÓDSZEREK	9
TITKOS CSABA – GLÜCK RÓBERT: MORENO SZOCIOMETRIÁJA	29
EGYÉB FORRÁSMUNKÁK AZ 1. TÉMÁHOZ	42

Előszó

A menedzsment alapjai 1- 2. tárgy a PTE – KTK nappali tagozata 2. és 3. évfolyamának választható tantárgyai közül évente, átlagosan mintegy 200 - 240 hallgatót érdekel és 6 - 8 csoportban kerül meghirdetésre.

A tárgy tanrendbe állításával eredetileg az volt a Tanszék célja, hogy a vele párhuzamosan futó „Menedzsment alapjai” című kötelező tantárgy elméleti témáit kiegészítendő, szeminárium jelleggel, gyakorlatias információkkal ismertesse meg az érdeklődőket. Ezt a célt egészítette - egészíti ki az az elképzelés is, hogy a hallgatók prezentációs – és vezetői készségeit fejlesszük gyakorlatorientált feladatok segítségével. A készségfejlesztő jelleg, az egyéni, vagy csoportos ún. kiselőadások elkészítése és bemutatása, az esettanulmányok feldolgozásának lehetősége és a változatos csoportgyakorlatok azok a technikák, amelyek iránt a legnagyobb az érdeklődés és a legpozitívabbak a hallgatói visszajelzések. Mindezekből következően, a Tanszék oktatói és a csoportvezetők kiemelt feladatuknak tekintették, hogy a tantárgy több mint 10 éves tapasztalatát szakcikkek, tanulmányok, könyvrészletek, feladatok, ábrák stb., formájában felhalmozzák és most ugyanezen az elv készítette arra a csoportvezetőket, hogy az évek során felhalmozott empirikus eredményeket – most először – rendezett formában tankönyvbe sűrítsék. A tankönyv felépítése a következő:

A kötet bevezető részében a hallgatók megismerkedhetnek a tantárgy követelményrendszerével és a kiselőadások – prezentációk értékelési szempontjaival. Ezután a félév hat prezentációs témája, feldolgozási sorrendben követi egymást. Minden téma tartalmazza a csoportvezető előadásában, illetve a hallgatók által feldolgozásra kerülő azon szakcikkeket, tanulmányokat, könyvrészleteket stb., melyeket a Vezetési – Szervezési Tanszék oktatói szerzőként, vagy szerkesztőként jegyeznek. A publikációk mellett, az adott témakörben feldolgozásra kerülő csoportfeladatok, esettanulmányok is megtalálhatók az hozzájuk tartozó kérdésekkel, megoldások nélkül. Egy –egy témakört pedig a témához tartozó, kiadásra kerülő, ám e kötetben nem szerepeltethető munkák pontos forrásának megjelölése zárja.

E tankönyv megjelenésével egyidőben került kiadásra egyrészt a tankönyv folytatása, melyet azok vehetnek kézbe, akik e témakörben való további pallérozódást választják. Másrészt pedig, a csoportvezetők munkáját segítő, kidolgozásra került a két félévre vonatkozóan egy Tanári kézikönyv is. Jó munkát és tartalmas időtöltést kíván az Olvasók számára:

A Szerkesztő

Menedzsment alapjai gyakorlat 2. követelményei

Nappali tagozat, 3. évfolyam, 1. félév

A félév teljesítésének feltételrendszere:

A gyakorlatok helye: 018, 019, 020, 312, 313. termek

Infrastruktúra: írásvetítő, projektor (teremfüggő)

Csoportlétszám: Maximum 32 fő, tehát összesen $8 \cdot 32 = 256$ fő.

A gyakorlatok időpontjai:

- 6 csoport keddenként: 16.00 – 17.30, 18.00 – 19.30.

Követelmények:

- A félév során maximum 3 hiányzás megengedett,
- Jelentés készítése a videóvetítés témájában, melynek nem teljesítése –5 pont
- 1 prezentáció 0 - 20 pont,
- A prezentáció anyagát megszerkesztve, kinyomtatva kell a gyakorlatvezetőnek és a hallgatótársaknak leadni a prezentáció megtartásakor, maximum 4 oldal terjedelemben,
- 1 zárthelyi dolgozat 0 - 80 pont.

A tananyag:

A tankönyv félévre vonatkozó anyaga és minden ami az előadáson és a prezentációkon elhangzik.

A megszerzhető érdemjegyek ponthatárai:

0 – 50	1 elégtelen
51 – 65	2 elégséges
66 – 75	3 közepes
76 - 85	4 jó
86 – 100	5 jeles

A prezentáció

Az előadás megtartásakor a következő kritériumoknak kell megfelelni:

Kritériumok:	Nem felel meg	Részben megfelel	Teljesen megfelel
1. Az előadás egy meghatározott célra irányuljon.			
2. Az előadás stílusa igazodjon a célhoz.			
3. Az előadásnak legyen eleje, közepe, vége.			
4. Az előadó vázlattal, azon belül pedig egy összefoglaló mondattal kezdődjön.			
5. A középső rész célja az ismertetés és a meggyőzés legyen.			
6. Az induktív következtetéshez megfelelő, bizonyítható adatokra van szükség.			
7. A beszéd vége rendszerint az állításokból levont következtetés és/vagy az adott nézőpont összefoglalása kell, hogy legyen.			
8. A lehető legegyszerűbben kell fogalmazni, kerülni kell a körülményességet, unalmat és a mindentudás látszatát.			
9. Próbáljuk meg aktivizálni a hallgatóságot.			
10. Az információ hatékony átadásához használjunk képi és audiovizuális eszközöket.			
11. Próbáljunk meg mindig csak egy emberhez szólni és igyekezzünk a hallgatóság minél több tagját sorra venni, mindig csak az illető szemébe nézve, sohasem följebb!			
12. Hangsúllyal, mimikával, gesztusokkal utaljunk a téma iránti elkötelezettségünkre.			
13. Próbáljuk meg a szöveget, ha lehetséges papír nélkül elmondani.			
14. Az előadáshoz készüljön egy max. 3 oldalas összefoglaló a hallgatót részére.			
15. Az előadási idő feleljen meg a helyszínen meghatározottakkal.			

Mire kell figyelni az előadás megtartásakor?

HELYES	HELYTELEN
1. Tréfával, humorral fűszerezni az előadást.	1. Olyan viccet választani, mely valakit sérthet.
2. Kitalálni a csoport elvárásait.	2. Elkalandozni a témától.
3. Ragaszkodni a témához és az elérendő célhoz.	3. Rugalmatlannak lenni akkor, ha nyilvánvaló, hogy aközönség igénye eltér a várttól.
4. Többféle audiovizuális segédeszközt használni.	4. Túl sok képet mutatni.
5. Fenntartani a kapcsolatot a hallgatósággal.	5. Hosszú szöveges diákat, fóliákat használni.
6. Minél több embernek a szemébe nézni.	6. Érthetetlenül beszélni.
7. Kívülről megtanulni a szöveget, ha csak lehetséges.	7. Papírról, jegyzetektől olvasni.
8. Megfelelő hangsúlyt, hangszínt használni.	8. Monoton hangon, vagy túl lassan beszélni.
9. Megfelelő mozdulatokat, gesztusokat alkalmazni.	9. Túl gyorsan, túl magas hangon, túl hangosan, vagy halkán beszélni.
10. Irányított kommunikációval terelni az előadást.	10. Figyelmen kívül hagyni a hallgatóság reakcióit.
11. Bemutatni, összehangolni a segédeszközöket.	11. Vitatni, vitatkozni a hallgatóság véleményével.
12. Köszönetet mondani a hallgatóságnak aktivitásáért, figyelméért.	12. A hallgatói aktivitást kihasználatlanul hagyni.

Prezentációt értékelő lap:

Időpont:

Téma:

Előadótárs(ak):

Alkalmazott prezentációs eszközök:

Egyéb megjegyzések:

Értékelőív:

Jellemzők / Értékek	<u>Nagyon</u> <u>rossz</u>	1	2	3	4	5	6	7	Nagyon jó
Alapállás	Nyugtalan								Nyugodt
Gesztikulálás	Sok								Kevés
Szemkontaktus	Ritkán								Gyakran
Beszédtempó	Gyors								Lassú
Hanghordozás	Egyhangú								Hangsúlyos
Hangerősség	Halk								Hangos
Kiejtés	Értelmetlen								Érthető
Bemutató	Nem kelt érdeklődést								Nagy érdeklődést kelt

Egyéb megfigyelések:

1. téma: Adatfelvételi módszerek és ábrázolás - technikai eszközök

Glück Róbert¹: Adatfelvételi-, ábrázoló és megjelenítő módszerek

Az adatfelvételi- ábrázoló és megjelenítő módszerek segítségével a vállalati struktúrák jellegzetességei, folyamatai könnyen feltérképezhetők, és ezáltal az információk feldolgozása megkönnyíthető. Az információk és a közötti fennálló kapcsolatok sokszor csak rejtetten, a felszín alatt léteznek, azonban ezek a viszonyok is befolyásolják a mindennapi vállalati működést.

1. Adatfelvételi módszerek:

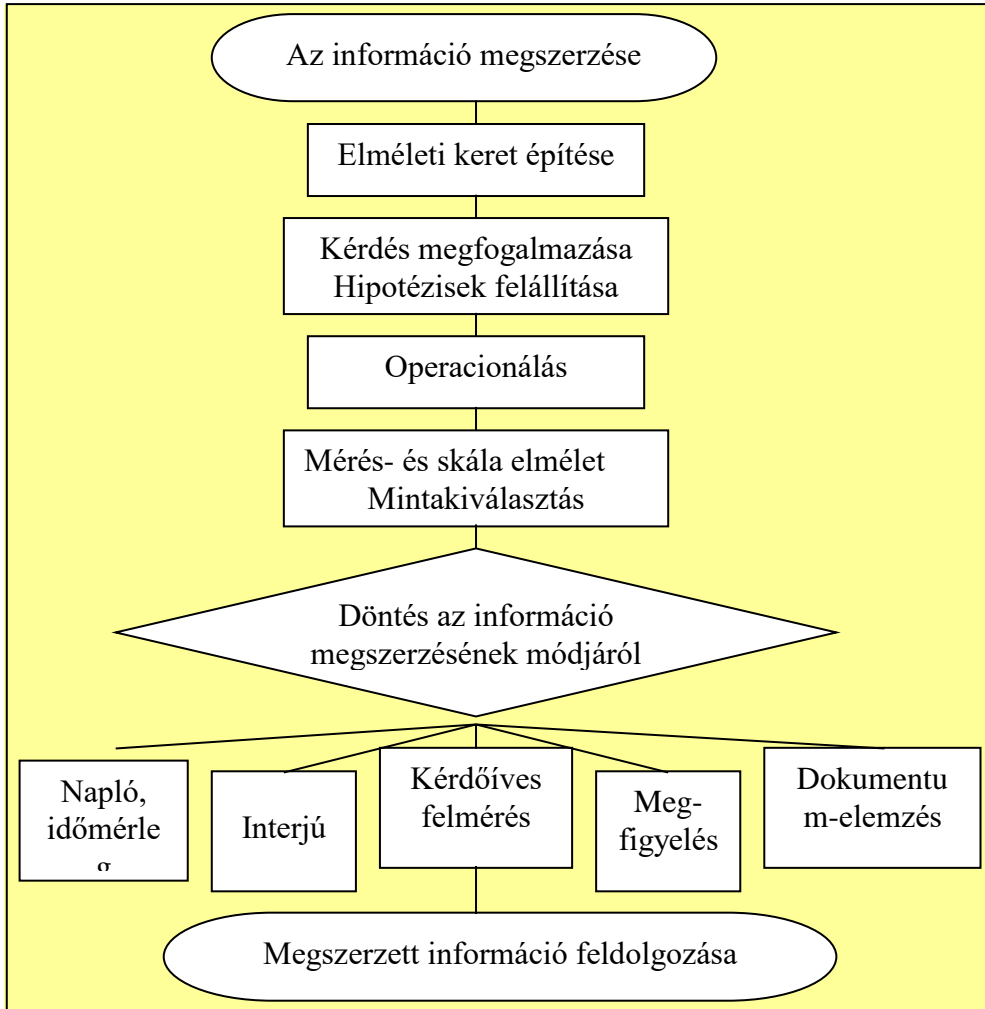
Az információnak mindig vannak birtokosai. Ahhoz, hogy a vezető megfelelő döntéseket tudjon hozni, rendelkeznie kell a megfelelő adatokkal. Vagyis a birtokostól meg kell szereznie a megfelelő információkat. Ehhez szolgálnak segítségül az adatfelvételi technikák. A következőkben olyan adatfelvételi módszerek kerülnek bemutatásra, amelyek külön-külön is használhatók, együtt azonban olyan egységes technikát alkotnak, amelynek lépései egymásra épülnek, egymást kiegészítik; egyfajta „checklist” -et jelentenek az alkalmazó számára. Ezt a folyamatot mutatja be az 1. ábra.

1.1. Elméleti keretépítés

Munkavégzés során a vezető vagy a tanácsadó nagytömegű egyedi eseménnyel, magatartással, információval találkozik szembe. Ezek éppen jellegüknél fogva legtöbbször kezelhetetlenek. Kezelésükhöz valamilyen feldolgozás szükséges. Az információk rendszerezése leggyakrabban azok különféle kategóriákba történő besorolásával kezdődik. E kategóriák definiálása történhet egy elmélet, korábbi gyakorlati tapasztalat figyelembe vételével. A kialakítás során felszínre kerülnek az egyes kategóriákat összefogó kapcsolatok rendszere is. Ennek következtében az alábbi hatásokkal kell számolni:

¹ A fejezet dr. Antal Mokos Zoltán (szerk): Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz. Aula Kiadó, Budapest, 1991. című munkája alapján készült.

- koncentrálnak az információk gyűjtésére,
- egységes rendszert épül fel, amely kiindulópontként szolgál minden résztvevő számára. Az elméleti keret a vizsgált fő dimenziókat és a köztük lévő kapcsolatokat mutatja. Elkészíthető többféle alakban, méretben és formában. Jellemzőit tekintve az alábbiak szerint tipizálható:
- kezdeti – kidolgozott,
- elméleten nyugvó – általános érvényű,
- leíró – ok-okozati.



1. ábra: Az információ-feldolgozás folyamata

Jellemzői:

- 1) Az elméleti keretet célszerű ábrázolni. Ez jobban áttekinthető, mint a szöveges változat, és segítségével az egyes kapcsolatok is könnyebben megvilágíthatók.
- 2) Az elméleti keret megalkotásának folyamán újabb kapcsolatok kerülhetnek felszínre. Ezek ábrázolása történhet külön lapokon is, így az egyes kiegészítések nem zavarják a már felállított keretet. Az új kapcsolatok megtalálása és szemléltetése miatt a keret többször átgondolásra, átdolgozásra kerülhet.
- 3) Mint minden modell, ez is a valóság egy kis szeletét képes csak ábrázolni, részletessége a készítő céljától függ. A technika lehetővé teszi, hogy a már kész modellt a felhasználó folyamatosan finomíthassa. Ezért célszerű először az általánosan ismert kapcsolatok és elemek feltüntetése, amely jó kiindulópontként szolgálhat a további munkához.
- 4) A problémakör és a felhasználási terület függvényében elkészítése 1-2 órát vehet igénybe. Az időtartam nagyságát döntően befolyásolja a már meglévő információ mennyiség és elméleti ismeret.

1.2. Kérdés megfogalmazás

Az elméleti keret felállítása után következő lépésként a kérdés megfogalmazása jelentheti. A kérdésnek mindig igazodnia kell a felvetett probléma jellemzőihez. Alapvetően két fajta kérdés használható. Az első a konkrét kérdés, amelyet egy meghatározott, speciális probléma kapcsán tesznek fel. A másik csoportba az általános keretekhez kapcsolódó szórt kérdések sorolhatók. A kérdés maga vonatkozhat a keret a kategóriáira, de az azok között kialakult, felfedni kívánt kapcsolatokra is. Így a kérdés feltevésével kettős cél érhető el, hiszen az elméleti keret már megfogalmazott feltételezéseinek hangsúlyozásán túl lehatárolhatóvá válik a későbbi adatgyűjtés terjedelme és ezáltal az erőforrásokat a kulcsváltozók feltárására lehet összpontosítani.

Jellemzői:

- 1) A keret építéshez hasonlóan érdemes az általános kérdésektől a speciálisak felé haladni a már felállított modellel párhuzamosan. Sok kérdés egyidejű kezelése bonyodalmas. A túl összetett kérdéseket alkérdésekre lehet bontani, így lehetővé válik az információ strukturált kezelése is. Az alkérdés minőségét

az általános kérdés minősége határozza meg. (Kérdés minőségén a megválaszolásával elnyerhető információ minősége és mennyisége egyaránt érthető.)

2) Csak olyan kérdést célszerű feltenni, amelyek megválaszolásához szükséges adatok rendelkezésre állnak.

3) Az átlagos időszükséglet 1-3 óra, amelyben kérdések megfogalmazásán túl az elkérdésekre bontás is szerepel.

1.3. Hipotézisek felállítása

Hipotézis² –csak részben igazolt tételeken alapuló ... feltételezés valamely jelenség magyarázatára. Az elemzésnek a hipotézisekben megfogalmazott tételek megerősítésére vagy elvetésére kell vonatkoznia. Általában igen-nem típusú válaszadásra vonatkozik. Amennyiben az adatgyűjtés csak a hipotézisekben megfogalmazott tételek igazolására koncentrálódik szűkíthető az elemzés kiterjedése.

Értelemszerűen egy hipotézis elfogadása a benne megfogalmazott tétel érvényességét, míg elvetése a tétel hibás megfogalmazását jelenti. Ez utóbbi új hipotézisek megfogalmazását és a munka újra kezdését vonhatja maga után. Bár a hipotézisek megléte a munka kezdetekor nem számít alapfeltételnek, kialakításuk azonban jelentheti a munka végcélját is. Ebben az esetben felderítő jellegű vizsgálatról van szó. Hipotéziseink alapulhatnak korábbi vizsgálatok eredményein, elméleti téziseken vagy intuíciókon is.

Jellemzői:

1) Megalkotásuk legegyszerűbben az elméleti keret összefüggéseinek alkalmazásával történhet.

2) Megfogalmazásuknál egyértelmű, tömör állításokra kell törekedni. A vizsgálat eredménye minden esetben az elfogadás vagy az elvetés. A kezdeti hipotézis megváltoztatására a folyamat közben nincs lehetőség. A többértelmű meghatározás a kapott eredményt teljesen használhatatlanná teheti. Időszükséglete nem határozható meg pontosan. Nagysága függ az adott

² Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémia Kiadó, Budapest, 1983.

situációtól, az egyének ismereteitől és megfogalmazás komplexitásától.

1.4. Operacionalizálás

Az információ rendezésekor az egyes fogalmak különböző kategóriákba sorolhatók. Ezek a kategóriák lényegüket tekintve átfogó, ún. metaszintű fogalmak. „Azt a többlépcsős folyamatot, melynek során (metaszintű) fogalmi változókból eljutunk az azokat meghatározó empirikus mutatókig, operacionálásnak nevezzük.”³ Ez a fogalmak dimenzióinak meghatározásán túl a dimenziók mérhető egyedi változókra bontását jelenti, azaz az egyes fogalmakat mérhetővé tesszük. (Egyik megjelenési formája a kérdőívek elkészítésekor használt kérdések, és az azokra adott válaszok Likert-skálán való mérése.) Az egyedi változókhöz súlyokat kell rendelni, hogy a változók által reprezentált fogalmak és dimenziók magyarázhatók legyenek.

Jellemzői:

- 1) A változókra bontásnál figyelmet kell fordítani a rejtett változókra.
- 2) Minél több dimenziót használ a vezető egy adott fogalom mérésére, annál részletesebb képet kap az adott fogalom tulajdonságairól, de annál nehezebb a fogalom illetve a összetevők súlyainak becslése is.
- 3) Az időszükséglet függ az egyes fogalmak dimenzióinak számától.

Itt kell megjegyezni, hogy az egyes változók közötti kapcsolatok elemzésére, illetve a változók számának csökkentésére (metaszintű változók definiálására) különféle statisztikai módszerek állnak rendelkezésre. Ilyenek a klaszter- és a faktoranalízis. Ismertetésük túlmutat e fejezet keretein.

1.5. Mérés- és skálaelmélet

A változók definiálását követően lehetséges az adott méréseket elvégezni. A mérések eredményeit mindig egy adott skálán ábrázolják. A skála használata függ az adott vizsgálat milyenségétől, a kérdésektől és a válaszadók felkészültségétől. Nem könnyű feladat egy kérdőív kitöltésekor elvont fogalmak

³ dr. Antal Mokos Zoltán (szerk.): Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz. Aula Kiadó, Budapest, 1991. 13.o

minősítésekor kvantitatív módszereket alkalmazni. Egy szervezeti konfliktusokat feldolgozó vizsgálat esetében például a konfliktus kerülési viselkedés mérésére a válaszadónak a konfliktusokban való részvételt kellett egy skálán elhelyeznie, ahol a skála két végpontja a „keresem a konfliktusokat”, illetve a „kerülöm a konfliktusokat” állítás volt. E kettő között azonban több válaszadási lehetőség is volt.

A mérések kivitelezésére különféle skálatípusok állnak rendelkezésre. Elkülönítésük alapja, hogy rendelkeznek-e egy egységes nulla ponttal, illetve a számok és a közöttük lévő különbségek rendezettek-e. E tényezők alapján az alábbi skálatípusokat különböztetők meg:

a. Nominális (névleges) skála, ami egy adott dolog, tulajdonság azonosításához számot, vagy betűt rendel. Ez csak azonosítási funkciót tölt be, nem utal az adott tulajdonság erősségére vagy gyengeségére. Ilyen például: Neme: 1– férfi, 2–nő. E skálatípus nem rendelkezik egységes kezdőponttal, és a számok és közöttük lévő különbségek sem rendezettek.

b. Az ordinális skálán a számok ugyan rendezettek, de a közöttük lévő különbségek nem, és a skálának nem létezik egységes kezdőpontja. Használatával megállapítható, hogy az egyes tulajdonságok az egyes egyedekben erősebben vagy gyengébben vannak-e meg. Azonban nem határozható meg, hogy mennyivel jobban jellemzi az adott tulajdonság az egyedet, hiszen a skálán a skálatávolságok egyenlősége nem szavatolható.

c. Intervallum skála: e skálatípus esetén bármely két szám távolsága ismert és meghatározott. Így két dolog közötti különbség már definiálható, de e differencia nagysága azonban nem. E skálán a nullpont meghatározása mindig megállapodáson alapul. Klasszikus példája a hőmérő és a Celsius-fok skála, ahol az abszolút nulla fok nem a skála nulla pontjában található.

d. Arány (aránymérő, abszolút) skála rendelkezik az intervallum skála tulajdonságaival és tartalmaz egy abszolút nullapontot is. A skálán megállapított arányok függetlenek az alkalmazott mértékegységtől, így mindig állandók maradnak.

Jellemzői:

1) Nehezen számszerűsíthető változók esetén a nominális és ordinális (kvalitatív) skálák használata ajánlott. (Kvantitatív skálák: intervallum és arány skála.)

2) A magasabb rendű skálák átalakíthatók alacsonyabb rendűekké, de ez

fordítva nem igaz. Az átalakításkor bizonyos előfeltételeknek teljesülniük kell.

3) Ordinalis és nominális skála esetén fontos szerepet tölthet be a fokozatok száma. páratlan számú fokozat esetén a válaszadó könnyebben választja a közepet, míg páros számú válaszlehetőség esetén valamelyik irányban állást kell foglalnia. A leggyakrabban használt skálák 5, 6, 7 fokozatúak.

1.6. Mintakiválasztás

A teljes körű adatfelvétel sok esetben akadályokba ütközik. Ilyen akadályt jelenthet a távolság, az információ birtokosai túl távol találhatóak a vezetőtől (itt kell megjegyezni, hogy a mai információs technológia nagyon sok esetben a távolságot minimalizálni, vagy teljesen nivellálni képes). Ugyancsak korlátot jelenhet az információ birtokosok nagy száma. Egy-egy piaci döntés előkészítésekor minden piaci szereplő megkérdezése szinte lehetetlen, illetve olyan óriási költségekkel jár, amelyeknél az újabb információegységre jutó határköltség messze túlszárnyalja az információ megszerzéséből következő határhasznot.

Ezen okokból a vállalaton kívüli vizsgálatok döntő többségénél, de nagy- vagy multinacionális vállalatok esetében is ún. mintavételt alkalmazunk. Ez azt jelenti, hogy nem a teljes sokaságot, hanem csak egy bizonyos, jól körülhatárolt részét vonjuk bele a vizsgálatokba. Ilyenkor a kiválasztott mintának reprezentatívnak kell lennie. A reprezentativitásról a statisztikai szakirodalom bőséges útmutatást nyújt, ismertetése nem tartozik e fejezet feladatai közé. A mintavételi eljárásokat az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- a) véletlen mintavétel:
 - egyszerű véletlen,
 - rétegzett,
 - lépcsőzetes kiválasztás.

- b) nem véletlen mintavétel:
 - kvóta szerinti,
 - koncentrált,
 - önkényes kiválasztás.

Jellemzői:

- 1) A minta meghatározásakor a rögzítés időpontját lehatároljuk. Egy adott

időpontban mért adatoknak a dinamikus folyamatokat figyelemmel kísérő ismételt vizsgálatok elemzésénél van kiemelkedő szerepe.

- 2) Túl kis minta esetén az eredmények általánosíthatósági foka alacsony marad.
- 3) Nem minden, a mintában szereplő egyedről tudunk információt szerezni. Ezért fontos, hogy a minta kijelölése úgy történjen, hogy a vizsgálat végén értékelhető adatok álljanak rendelkezésre.

1.7. Napló (időmérleg)

Feladata a vizsgált személy időbeosztásának, munkaidő-felhasználásának az elvégzett feladatok tükrében figyelemmel kísérése. Az a feladatok mellett megjelenik az azokra fordított idő nagysága. Végrehajtása történhet úgy, hogy a vizsgált személy önmaga tölti ki az időmérleget vagy egy külső megfigyelő rögzíti az adatokat. Ez utóbbi példa a Magyar Posta különböző fiókjaiban az ügyfélforgalom ellenőrzése, amikor egy alkalmazott rögzíti az egyes ügyfelek sorba érkezését és a sorból való távozását. A front office-ban dolgozó közben folyamatosan szolgálja ki az ügyfeleket. A nap végén az egyes időpontok egybevetése szolgál útmutatásként az egyes feladatok idősükségletéről, illetve a posta kihasználtságáról.

Jellemzői:

- 1) A kitöltést könnyíti, ha az űrlapon felsorolásra kerülnek az egyes tevékenységek. Ehhez a vizsgált munkakör előzetes ismerete szükséges.
- 2) Az adatok értékelhetőségét veszélyezteti a pontatlan kitöltés. Ezért célszerű űrlap szerkesztése, amely könnyen kitölthető, csak a szükséges információkra összpontosít.
- 3) A napló vezetése önmagában időt von az egyéb tevékenység végzésétől, ezért néhány napnál vagy egy hétnél hosszabb alkalmazása nem ajánlott. Ezután az értékelhetőséget nagymértékben veszélyezteti a kitöltési fegyelem lazulása is.

1.8. Megfigyelés

Célja nem csak a munkafolyamat, emberi tevékenység, viselkedés vizsgálata,

hanem a közeg megfigyelése is. A folyamatokat úgy lehet leírni, ahogyan azok közvetlenül észlelhetők. Ezáltal csökken az informáló személy szándékosan vagy akaratlanul való torzításából adódó veszély. Lehetővé válik olyan személyek és csoportok vizsgálata is, amelyek önmaguktól nem, vagy csak nehezen képesek beszámolni cselekedetükről. E módszer elsősorban munka- és folyamatszervezést támogatja, de alkalmazható a vezetői magatartás elemzésére is. Tudományos eljárásként alkalmazva:

- valamilyen célt szolgál,
- a tervezést előzi meg,
- az észlelt jelenségek regisztrálását szolgálja.

A megfigyelés történhet laboratóriumi körülmények között vagy valóságos szituációban. Előbbi egyik alkalmazási területe lehet az ún. AC (Assesment Center), amikor egy munkahelyre jelentkezőket egy csoportmunkán elért teljesítményük alapján választják ki. A csoportmunka teljes időtartamát a felvételiztetők megfigyelik. Laboratóriumként kvázi az a terem szolgál, ahol az AC-t lebonyolítják. További dimenziók lehetnek a megfigyelés szabályozottsága, illetve a megfigyelő státusza. A megfigyelő lehet kívülálló, névleges vagy tevékeny része a megfigyelt történéseknek.

Jellemzői:

- 1) Csak kis mintán alkalmazható, hiszen a megfigyelőnek egyrészt jelen kell lenni, másrészt pontosan követnie is kell az eseményeket.
- 2) Veszélyt jelent, hogy a megfigyelő bizonyos jelenségeket másként értelmez, mint ahogyan az a egyén gondolta. Ezért szükséges lehet a kezdeti időszakban az alannal való kommunikáció.
- 3) Szükséges kontroll-csoport felállítása, hiszen a megfigyelő hat a megfigyelő jelenségre.
- 4) Alkalmazhatjuk fő- és kiegészítő módszerként is.
- 5) Időszükséglete akár több hét is lehet a tanulási folyamattól függően. A megfigyelőnek kellő rutinra kell szert tennie az egyes események rögzítésében, illetve az alanyoknak meg kell szokniuk a megfigyelő jelenlétét.

1.9. Dokumentumelemzés

Az információk megszerzésének egyik módja a már meglévő dokumentumok elemzése. E módszernek több előnye is van. Egyrészt a már meglévő statisztikai adatok kvantifikálása nem okoz többletmunkát, hiszen az információt már számszerűsítették. Másrészt nem lehetséges a vizsgált alany gondolatainak félreérteni, hiszen azok értelmezését saját maga látja el. Harmadszor az emberi erőforrással is takarékos, hiszen csak az elemző idejét köti, a dokumentum készítőinek együttműködése nem szükséges. A szociológia dokumentumelemzés két fajtáját különbözteti meg. A kvantitatív szemantika a szókinccs, a stílus vizsgálatával kapcsolatban végez számszerűsíthető elemzést. A tartalomelemzés – nevéből is adódóan – a dokumentum tartalmának elemzését végzi. Menedzsment szempontból minden írott anyag információszerezés céljából történő feldolgozása dokumentumelemzésnek tekinthető.

Jellemzői:

- 1) Figyelmet kell fordítani arra, hogy a dokumentum egy már rögzített, kvázi múltbeli helyzetet tartalmaz.
- 2) Csak a „kemény” tényeket tartalmazza, a felmerülő hatalmi-, személyes, illetve ehhez hasonló kapcsolatok legfeljebb rejtetten jelenhetnek meg.
- 3) A dokumentumokhoz való hozzáférést a tulajdonosuk megtagadhatja. (Pl.: vállalati tanácsadaskor főkönyvi kivonat, részletes mérlegadatok, technológiai leírások, stb.)

1.10. Kérdőíves felmérés

A kérdőív előre rögzített kérdések sorozata, amelyre a válaszadó írásban válaszol. Kérdőíves felmérés használatával lehetőség nyílik nagyobb minta felmérésére. A kérdőívek szerkesztésénél figyelmet kell fordítani arra, hogy kérdések és a válaszok struktúrája az aktuális helyzet pontos felmérésén túl későbbi feldolgozást is támogassa. A szerkesztés főbb lépései a következők:

- 1) Információigény meghatározása. Részterületekre, illetve teljes felmérésre való törekvés az információk megszerzésekor.
- 2) Kérdőív típusának meghatározása. A kérdések típusa szerint beszélhetünk

zárt és nyitott kérdéses kérdőívről. Zárt kérdések esetén a válaszadónak választania kell az előre meghatározott alternatívák közül. Ez a fajta kérdés rendszer könnyen kódolható, feldolgozható, azonban fennáll annak a veszélye, hogy a válaszadó nem tud azonosulni egyik lehetséges válasszal sem. Nyitott kérdések feltevésekor a válaszadó saját gondolataival válaszolhat. Ilyenkor a kódolási és feldolgozási folyamat nehezkessé válik.

A kitöltés módja szerint beszélhetünk kérdezőbiztosos, illetve önkitöltős kérdőívekről. Kérdezőbiztosok használatával bonyolultabb kérdőívek is kitöltethetők anélkül, hogy sérülne az egységes kitöltési séma, hiszen a kérdezőbiztos egyfajta rutin szerint, közel azonos módon képes feltérképezni az adott témát. Könnyebb a információk megszerzése is, hiszen a kérdezőbiztos a válaszadó lehetséges kérdéseit megválaszolhatja, az esetleg értelmezési eltéréseket orvosolhatja. Ezen felül a kérdőívet saját megfigyeléseivel is kiegészítheti. Önkitöltős kérdőív esetében csak kevésbé bonyolult kérdőíveket használhatunk, hiszen nincs lehetőség arra, hogy a válaszadó a számára kevésbé érthető kérdéseknél segítséget kérhessen. Ugyanakkor számolni kell azzal is, hogy az önkitöltős kérdőíveknél a kitöltés minősége rosszabb, a kitöltött kérdőívek száma kisebb, mint a kérdezőbiztosos esetben.

- 3) A kérdőív első változatának elkészítése.
- 4) A kérdések tesztelése, felülvizsgálata szakemberekkel.
- 5) Próbakérdés a gyenge pontok felmérésére.
- 6) A végső változat elkészítése és a használati mód kidolgozása. A kísérő levél és a kitöltési útmutató megfogalmazása.

Jellemzői:

- 1) Csak a strukturált problémákra lehetséges kérdőívet készíteni.
- 2) Ügyelni kell a megszerzett személyes adatok biztonságára is.

1.11. Interjú

Olyan esetekben célszerű interjút használni, amikor olyan információkat kell megszerezni, amelynek egyedüli birtokosai személyek és kiszolgáltatásuk bizonyos fokú bizalmat követel. Bár módszer idő és szakember igényes, a megfelelő légkör megteremtése esetén számos olyan rejtett, vagy mellékinformáció is hozzáférhető válik, amelyeket más módon nem lehetett volna megszerezni.

Az interjú egy irányított beszélgetés, ahol az egyik fél dominánsan a kérdező

szerepét tölti be, míg a másik fél válaszol, gondolatait megfogalmazza és kifejti az adott témával kapcsolatban. A kérdések előre kidolgozottsága szempontjából megkülönböztethető a strukturált és a strukturálatlan interjú. Előbbinél a kérdező egy előre elkészített kérdéssorhoz a lehető legteljesebb mértékig ragaszkodva irányítja a beszélgetést. Utóbbi esetben pedig egy adott témáról úgy szerez a kérdező információkat, hogy tág teret enged a beszélgetés spontán jellegének, a válaszadó szabadságát nem korlátozza. Az interjú készítés lépései:

1) Előkészítés:

- Az interjú helyszínének, időpontjának kiválasztása és egyeztetése az érintettel.
- A témával és az interjú alannyal kapcsolatos alapinformációk beszerzése.
- Kérdések megfogalmazása.

2) Elkészítés:

- Stratégia kialakítása: puha interjú – bizalmas légkör kialakítása, kemény interjú – tekintélyelvű, kihallgatásszerű lebonyolítás, semleges stratégia – tárgyilagos, távolságtartó lebonyolítás, kooperatív stratégia – bizalmat építve együttműködésre alapozott interjú.
- A beszélgetés elején világosan közölni kell az interjú célját.
- Az elején tisztázni kell magnetofon, diktafon használatának lehetőségét. Amennyiben az alany nem járul hozzá, csak papíron lehetséges az interjú információinak rögzítése.
- Magnetofon, diktafon használata sem mentesíti a kérdezőt a folyamatos jegyzetkészítés alól.
- A válaszadó ellenállásának leépítése tárgyalástechnikai, manipulatív eszközök segítségével. (Ilyenek például: saját munkájáról kérdezni, a saját véleményét megtudakolni, stb.).

3) Feldolgozás:

Az elkészített jegyzetek és felvételek információtartalmának elemzése. Eredménye egy interjú-összefoglaló, amely tartalmazza a megszerzett fontosabb információkat és kérdező személyes benyomásait az interjú alanyáról.

Jellemzői:

- a) Az interjú használata gyakorlott, kommunikatív kérdezőt kíván. A legnagyobb veszély egy interjú elkészítésekor, hogy a kérdező nem tud

együttműködő légkört kialakítani az interjú alanyával. Ilyenkor a megszerzett információk szinte használhatatlanok is lehetnek. Az interjú célja éppen az, hogy olyan adatokat szerezzen meg, amelyek egy adott vizsgálatnál eddig még nem kerültek rögzítésre, egyes személyek személyes véleményét, látásmódját tükrözik. Természetes, mint minden más technikánál, az interjúnál is fennáll annak a veszélye, hogy valótlan információkhoz jut a kérdező. Ezért szükséges az egyes eredmények megbízhatóságának elemzése is.

b) Időszükséglete 1-2 óra az előkészítés és az utólagos feldolgozás nélkül.

2. Ábrázoló- és megjelenítő módszerek

A már megszerzett információt a jobb feldolgozhatóság és áttekinthetőség érdekében célszerű valamilyen módon ábrázolni, képi formában megjeleníteni. A megjelenítés segíti a gondolkodás folyamatát, és lehetővé teszi, hogy egy csoport tagjai – a módszer ismeretében – ugyanazon logikai folyamatokat végezhesék el, mint amit az ábra készítője megtett. A következőkben a szervezeti ábrákról, a folyamatábrákról és a kommunikációs diagrammokról lesz szó.

2.1. Szervezeti ábrák

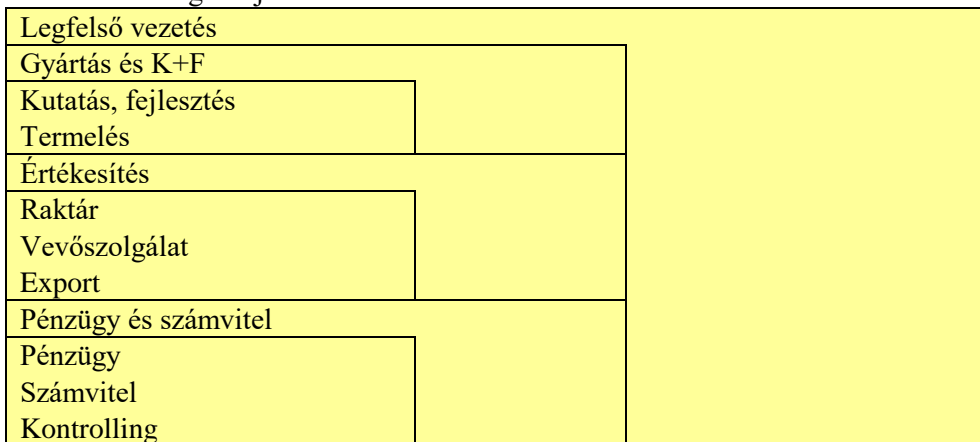
Segítségével könnyen és gyorsan ábrázolhatók a vállalat egyes területei közötti kapcsolatok, a hierarchia felépítése és az általános szervező elv, amelyre a vállalati folyamatok épültek. Két fő jellemzője a mélységi- (a szervezeti hierarchia szintjeinek száma) és a szélességi (az egy szinthez, egy vezetőhöz tartozók egységeinek száma) tagozódás. Elkészítése többféle formában lehetséges. Ezeket szemléltetik a 2-3-4. ábrák.

Legfelső vezetés							
Gyártás és K+F		Értékesítés			Pénzügy és számvitel		
Kutatás, fejlesztés	Termelés	Raktár	Vevőszolgálat	Export	Pénzügy	Számvitel	Kontrolling

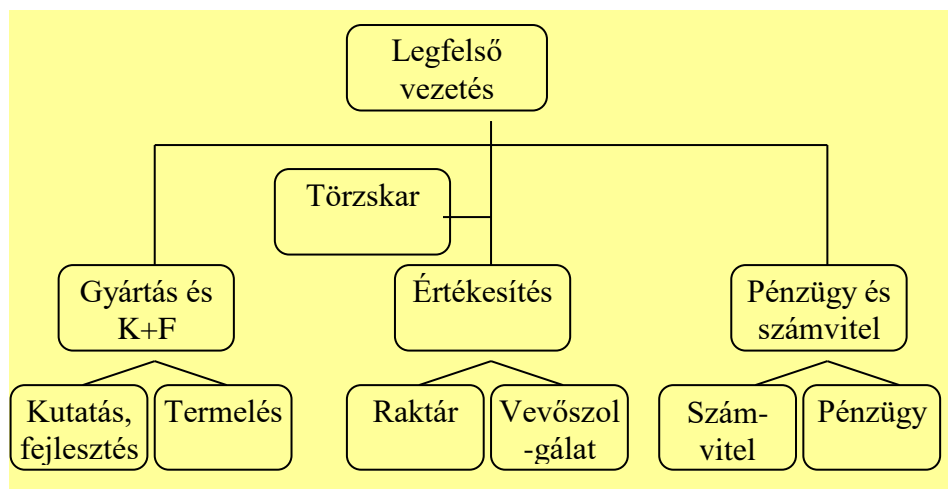
2. ábra A szervezeti diagram táblázatos formája

A 3. ábrán látható formáció jól mutatja a mélységi- és a szélességi tagozódást is. Előnye, hogy az egyes szervezeti egységek vállalati jelentőségét kiemeli. Kevésbé vizuális, mint a 4. ábrán látható szervezeti felépítés, mivel ez a forma jelzi a függőségi viszonyokat, és felsorolásszerűen tartalmazza a szervezeti egységek neveit, az előző ábrához hasonló módon.

A 4. ábrát világos mélységi- és szélességi tagozódás jellemzi. Egymás alatt tünteti fel a hierarchiában is alá - fölé rendelet területeket, emellett pontosan láthatók és elkülöníthetők az egy szinten található funkciók, pozíciók. Ez nevezhető a legelterjedtebb ábrázolási formának.



3. ábra Egy másik táblázatos szervezeti diagram



4. ábra Szervezeti diagram egy formája

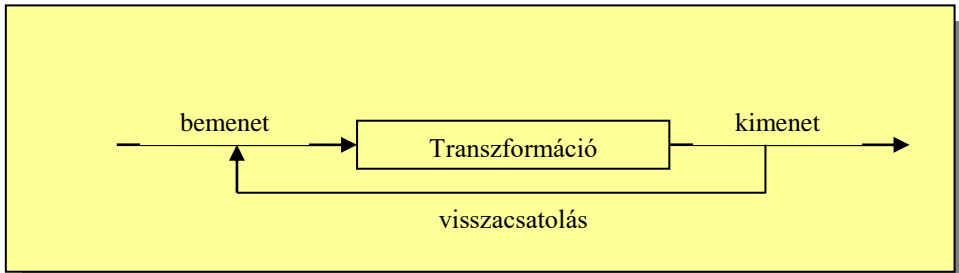
Jellemzői:

- 1) Az egyes ábrázolási módszerek közötti választás mindig az ábrázolás céljának és a szervezet felépítésének függvénye.
- 2) A formális hierarchia csak egyik alkotóeleme a szervezet belső kapcsolatrendszerének. Emellett létezik még kommunikációs hálózat, informális hatalmi tagozódás, stb. Ezek ábrázolásához más technikák szükségesek.

2.2. Folyamatábrák

Célja, hogy egy folyamat kapcsolatait, az egyes elemek összefüggéseit ábráolja. Általában nem tartalmaznak minden elemet, az áttekinthetőségre készült képek többnyire nem teljeseek. Természetesen a részletezés mértéke ennél a módszernél is változtatható, a készítő céljaitól függ. Kiegészítésül táblázatokat és dokumentumokat használnak. Mutathatják a jelenlegi helyzetet, de egy jövőben végrehajtandó terv elemeit is megjeleníthetik. Szolgálhatnak helyzetfelmérésre és döntés előkészítésre, modellezésre is. Több részből állnak, melyek jelölésüket tekintve is különbözőek.

A kezdő- és végállapotot, azaz a START és CÉL állapotot oválisokkal, a döntési helyzeteket rombuszsal és az egyes egyedet téglalapokkal jelölik. (E séma szerint készült az 1. ábra is.). Az 5. ábra a visszacsatolásra, mint tevékenységre, a 6. ábra az igen - nem döntésre mutat példát.

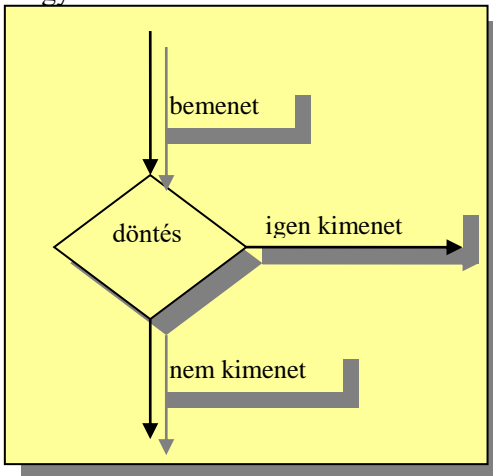


5. ábra A visszacsatolási blokk ábrázolása egy folyamatábrában

Jellemzői:

- A folyamatábra előnye az áttekinthetőség, amely a túlzott részletességre való törekvéssel sérülhet. Komplex folyamat megjelenítésénél célszerű többlépcsős megoldást alkalmazni.
- Időszükséglete a szimbólumrendszer és folyamat bonyolultságának

függvénye. Lehetséges egyéni jelölés használata is, melyet minden esetben magyarázatokkal kell ellátni.



6. ábra A döntés megjelenítése a folyamatábrában

2.3. Kommunikációs diagramok

A szervezeten belüli kommunikációs irányok, gyakoriságok, azaz az információs csatornák jelölésére szolgál. E kapcsolati rendszer képes a szervezeten belüli informális kapcsolatok megjelenítésére is, hiszen az információs csatornák nem feltétlenül esnek egybe a szervezet hierarchikus szerveződésével. Információt szolgáltat az információáramlás

- irányáról,
- gyakoriságáról,
- időtartamáról,
- (speciális jelölések használatával) módjáról.

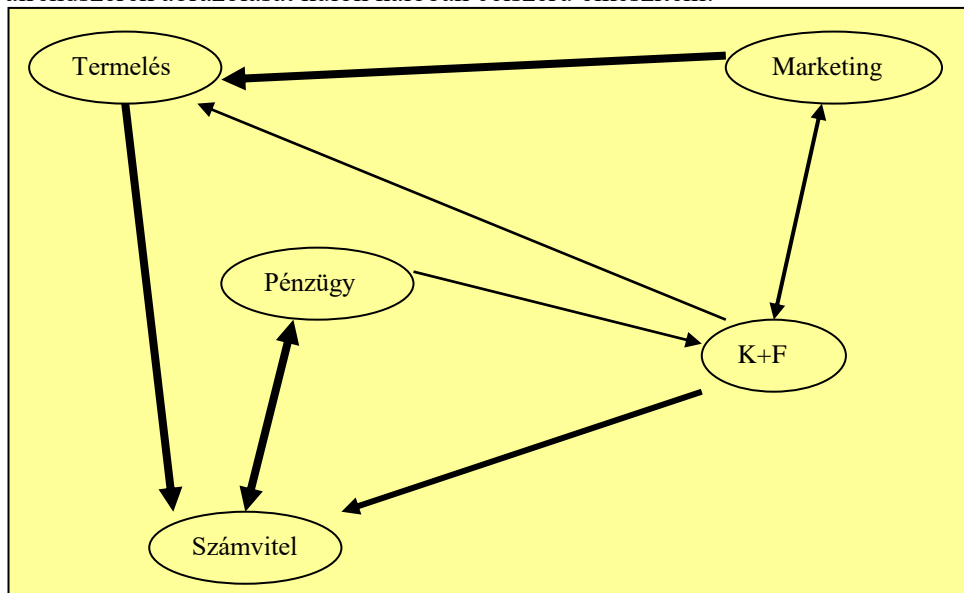
Ezen diagramcsoportnak három fő formája ismert. A mátrix forma (7. ábra) tulajdonképpen egy táblázat, melyben a kapcsolatok küldő és fogadó alapján jelennek meg. Így egy kapcsolatot egy küldő és egy fogadó mező azonosít. A mezőben általában a kommunikáció gyakorisága vagy időtartama jelenik meg. Hátránya, hogy nagyobb szervezeti egység esetén mátrix szinte áttekinthetatlenné válhat.

A kommunikációs hálóban (8. ábra) az egyes szervezeti egységeket különböző vastagságú vonalak, vagy nyilak kötik össze.

	Küldő	E1	E2	E3	E4
Fogadó					
E1		0	2	6	8
E2		2	0	3	1
E3		3	5	0	4
E4		9	2	7	0

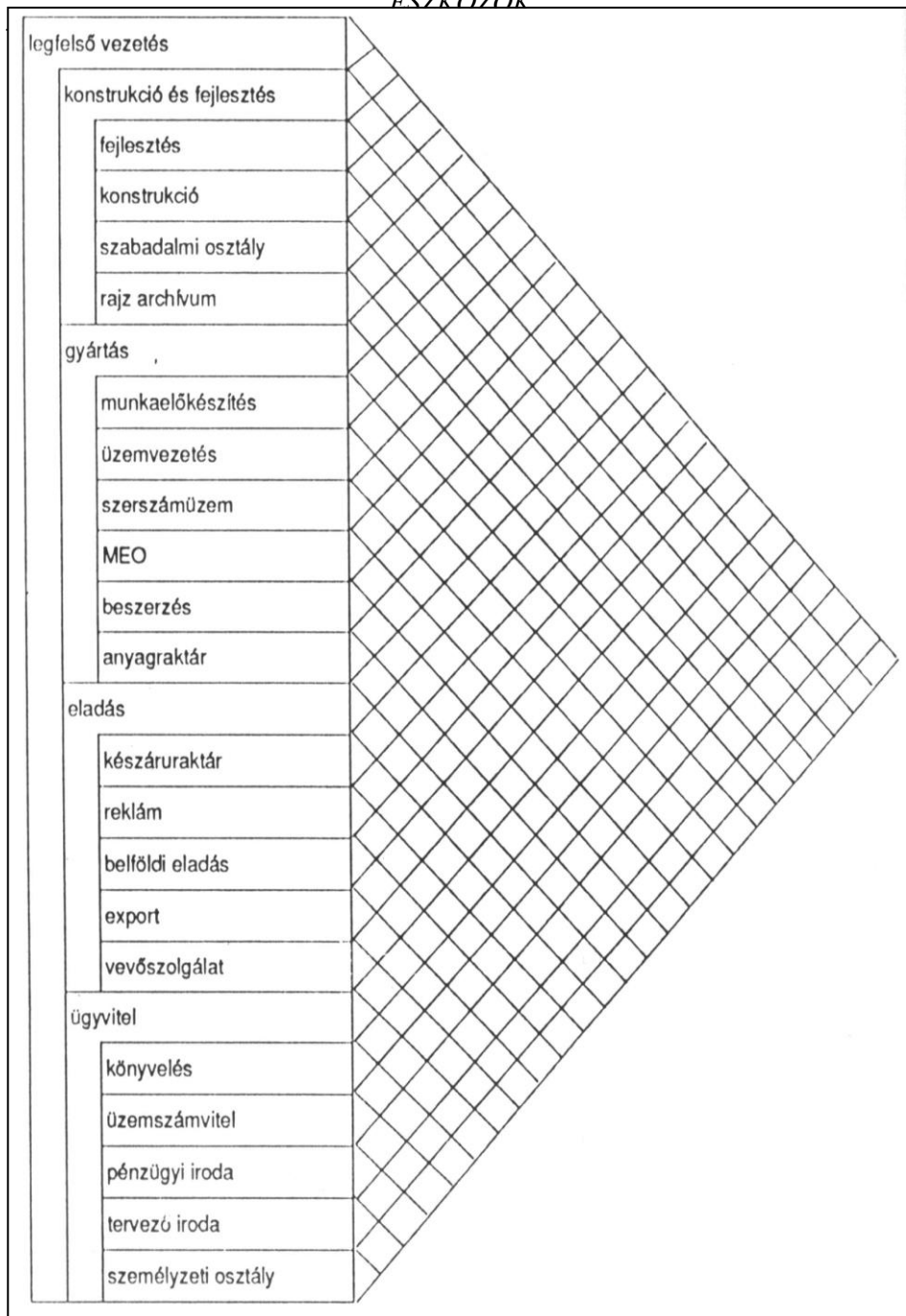
7. ábra Példa a mátrix formára

A nyilak iránya értelemszerűen az információ-áramlás irányát mutatja, míg a vonalak vastagsága a gyakoriságot vagy időtartamot jelenti. Különböző nyilak használatával az egyes kommunikációs technikák módok is megkülönböztethetők. Ebben az esetben ügyelni kell arra, hogy az ábra a sokféle jelölés ellenére is átlátható, értelmezhető maradjon. Szoros kapcsolatok, alrendszerek ábrázolását külön hálóban célszerű elkészíteni.



8. ábra A kommunikációs háló egy lehetséges ábrázolása

A háromszögformában (9. ábra) bal oldalt az egyes szervezeti egységek megnevezését tüntetik fel. Az egyes résztvevők közötti összes lehetséges kapcsolatot jeleníti meg a háromszög jobb oldala. A kapcsolatok és azok iránya nyilakkal ábrázolható, míg a kis háromszögek pedig az egység belső információáramlását jelzik.



9. ábra: Kommunikációs háló

Jellemzői:

1. Készülhetnek valós, vagy tervezetett állapot bemutatására.
2. Támogatják a kommunikációs problémák okainak felkutatását.
3. Elkészítésük nem csak dokumentumokra, hanem személyes elbeszélgetésekre, interjúkra is támaszkodik.
4. A formálison túl az informális kapcsolatokat is megjelenítik.

3. Ok-okozati térkép

Az ok-okozati térképet az adatelemzési módszerekhez soroljuk. Idetartoznak még a hatás- és ellenőrző mátrix módszerek is. Utóbbiak lényegüket tekintve olyan listák vagy táblázatok, ahol az első oszlop az egyes funkciókat, feladatokat, míg a többi oszlop elvégzésüket (ellenőrző mátrix), vagy más funkciókat jelenti meg. Az ok-okozati térkép a már ismert tények megjelenítésén túl a lehetséges determinisztikus kapcsolatokat, logikai összefüggéseket is igyekszik megjeleníteni. Alapját a vizsgált terület rendszer megjelenítése adja. Az egyes elemeket különféle kapcsolatok kötik össze, melyek lehetnek korrelációs, de legalább befolyásoló jellegűek. Utóbbinál kimutatható az egyes változók értékváltozásának hatása más változók értékének megváltozásában.

A térkép ezen kapcsolatok egymásutániságát, ismétlődését, illetve hatásukat ábrázolja. A kapcsolatokat nyilak jelölik, amelyek kétfélék lehetnek: pozitívak (a befolyásolt változó értéke növekszik) vagy negatívak (a befolyásolt változó értéke csökken). A függő változókat olyan nyilak szemléltetik, amelyek valamelyik másik elemből indulnak. A független változókba nem érkeznek, belőlük csak indulnak nyilak más elemek felé.

A térkép alapján felállítható egy modell, melynek magyarázó ereje annál nagyobb, minél inkább lehet az egyes kapcsolatokat egyenletek formájában kifejezni. Elkészítési menetük lehet deduktív, mikor a készítő erős preconcepcióval rendelkezik és előre felvázol egy ok-okozati térképet, amelyet a későbbiekben igazol. Másik elkészítési módot az induktív módszer jelenti, amikor a készítő különféle adatgyűjtési forrásokra támaszkodva alkotja meg lépésről lépésre az adott térképet.

A térkép két szempont szerint értékelhető. Egyrészt képet ad a létező tendenciákról és ezek jövőbeli lehetséges eredményeiről. Másrészt, döntéstámogató segédeszközként megmutatja, hogy a rendszerben végrehajtott változtatások milyen hatásokat indukálnak a rendszer más elemeiben.

Jellemzői:

1. Elkészítése előtt definiálni szükséges az ábrázolni kívánt változókat.
2. Az egyes kapcsolatok mindig két változó kapcsolatát mutatják. Közvetett hatás esetén a közvetítő változókat is ábrázolni kell.
3. Előállítása többszöri iterációs fázist feltételez.

Titkos Csaba – Glück Róbert⁴: Moreno szociometriája

1. Strukturált társas mező

A szervezés pszichológiai oldalról nézve előrelátás. A szervezőnek gondolnia kell arra, hogy a tervbe vett feladat irányítása során milyen váratlan események merülhetnek fel, milyen akadályok hátráltathatják a megoldást, milyen konfliktusokat kell kiküszöbölnie, s mindehhez milyen eszközöket vehet igénybe. Az előrelátásnak az a feltétele, hogy a szervező tagolja a feladatot, műveleti egységekre bontsa a végrehajtást, gazdálkodjon az idővel, meghatározza a műveletek sorrendjét.

S ahogy a feladatot bontani kell, éppen úgy tagolni kell a társadalmi teret is, amelyben a feladatot végrehajtják. Márpedig bármely feladat társadalmi terét vizsgáljuk, bonyolult viszonylatrendszerre bukkanunk. Tekintet nélkül arra, hogy a társadalmi tér - amelyben a szervező embereket, erőket mozgósít a feladat végrehajtására - üzem vagy hivatal, nevelőintézmény vagy katonai egység, sportegyesület vagy szórakozóhely, bizonyos az, hogy a látszólag homogén társadalmi mezőben kis egységek jönnek létre; párok, baráti összetartozások, családi kapcsolódások, érdeklődési körök, érdekegységek keletkeznek. Az egyes ember nem önmagában vesz részt a tevékenységben, hanem viszonylataival, kapcsolataival együtt.

A szervezőnek előre kell látnia azt is, hogy milyen konfliktusok jöhetnek létre a tevékenységben részt vevő emberek között. Előre kell látnia, hogy a mozgósított csoportban kik lesznek a véleményformálók, s milyen csatornákon át terjedhetnek a híresztelések. Szüksége van a társadalmi mező csoportosulásainak, kapcsolódásainak a térképére. Ez a térkép a szociogram, s előállítási módja a szociometria. Alapgondolata és módszertani kidolgozása J. L. Moreno romániai születésű amerikai pszichiátertől származik.

2. Jakob Levy Moreno

1889. május 15-én született Bukarestben. Később családjá Bécsbe költözik, itt jár középiskolába és itt végzi el az orvostudományt. 1917-ban avatják doktorrá. Már

⁴ A tanulmány Mérei F.: *Közösségek rejtett hálózata*, Ozirisz Kiadó, 2001., című munkája alapján készült.

egyetemi hallgatóként is foglalkozik – gyermek és felnőtt – csoportokkal. Emellett az irodalom és a művészet is érdekli. 1918 és 1920 közt három irodalmi évkönyvet szerkeszt. 1922-ben színházat hoz létre, melyet a Rögöntések Színházának nevez. A nézők maguk játszották és improvizálták a helyszínen fogant színdarabot. Ezekben a színházi előadásokban már benne rejlett a pszichodráma későbbi módszere. Tapasztalatait Moreno 1924-ben közzé is teszi, majd 1925-ben kivándorol az Egyesült Államokba. Itt továbbfejleszti saját három nagy ismeretanyagból szövődött rendszerét. Ezek a szociometria, csoport-pszichoterápia és a pszichodráma. 1934-ben jelenik meg „Who shall survive” (Ki éli túl?) című munkája. Maga a cím arra utal, hogy vajon túléli-e az alkotó ember az automaták, az automatikus sablonok és sztereotípiák elterjedését és uralmát.

Tartalmát tekintve a könyv súlypontja a szociometria elmélete és gyakorlata számos konkrét és ma már híres vizsgálaton (Hudson Intézet) keresztül. A szociometriai módszer alkalmazása ettől kezdve gyorsan terjed. 1936-ban megindul a Sociometric Review című folyóirat, amely 1937-ben alakul át a nagy tekintélyű Sociometry című folyóirattá. 1935-ben alapítja meg az első pszichodráma-színházat és pszichodramatikus irányú klinikát Beaconban.

1942-ben megalakul New Yorkban a Szociometriai / Pszichodráma Intézet, amely kiterjeszti a szociometria technika alkalmazását az élet számos területére. A szociometria mozgalommá válik, kongresszusokat rendeznek. Moreno érdeklődése eközben egyre inkább a pszichodráma és a csoport-pszichoterápia felé fordul. Iskolát teremt. 1974-ben halt meg Beaconban, tanítványainak körében.

3. Szociometriai felmérés

A szociometria alaptétele s egyben Moreno első nagy felismerése ezen a területen a spontán társulások hálózata mint a státusokból álló intézményes rendszerek lappangó háttere. Ezt a felismerést Morenonál az a régi gondolat terelte a gyakorlat felé, hogy az emberi kapcsolódások, tekintet nélkül a megvalósulásuk tartalmára, elsősorban érzelmiek, rokonszenvek. E két feltevés egymást egészítette ki, s Moreno megpróbálta ezt a rejtett hálózatot a rokonszenvi választások módszerével feltárni. A vizsgált intézmény (iskolai osztály, egyesületi szakkör, műhely, hivatal stb.) valamennyi tagja olyan kérdésekre felel, hogy konkrét, lehetőleg fontos élethelyzetekben kiket választana társának. Moreno gondolatrendszerének pillére az a feltevés, hogy

ezek a választások megfelelnek az érzelmi vezérlésű spontán kapcsolódásnak, s így az intézmény keretében kialakult lappangó hálózatrendszernek. A társkapcsolatoknak ezt a felmérését, a rokonszenvi választásoknak ezt a módszerét, az így kapott válaszokból egy hálózat felvázolását s ennek értelmezését nevezte Moreno együtt szociometriának.

4. Valós helyzet, reális közösség

Nem laboratóriumi egységet vizsgálunk, hanem reális, létező konglomerátumot. Ez a magyarázata annak, hogy a szociometriai vizsgálatot valós feltételek között kell elvégezni, lehetőleg azon a helyen, ahol a közösség él. Ha iskolai osztályt vizsgálunk, akkor ha csak lehet, az osztályteremben. Üzemi vizsgálat esetében az üzem épületében, esetleg abban a műhelyben, ahol a vizsgált közösség dolgozik. Ennek az a célja, hogy a körülmények emlékeztessék a vizsgált személyeket választásaik helyzeti hátterére, s felidézzék azokat az emlékeket, amelyek belejátszanak a hiteles választás motivációjába.

Nyilvánvaló, hogy a reális közösség határait esetről esetre kell megállapítanunk. Gyakran fedik az intézményes határokat, de a társas mező elevenebb, életteljesebb, mint az intézményes keret, s így belesodrónak olyanok is, akik az intézményes kereten kívül vannak. A vizsgálat hitelessége érdekében inkább a társas mező valóságát kövessük, mint a formális keretet, mert így több esélyünk van arra, hogy spontán, eleven motivációk érvényesülnek.

5. Csoportvontakozású konkrét kritériumok

A felmérés kérdései a szociometriai kritériumok, amelyekre választással kell felelni. Moreno a szociometriai felmérés sine qua non feltételének tekinti, hogy a választási kritériumok a csoport számára fontos, egyértelmű helyzetre vonatkozzanak; ezért mindig arra törekszik, hogy ne általánosságban, hanem konkrétan fogalmazza meg őket. A „kritérium” tehát a kiscsoport értéképződését rögzíti. Valójában az adott csoportra érvényes norma. A helyes szociometriai eljárás néhány egyszerű társadalmi értéket fogalmaz meg kritériumként. Moreno három olyan kört jelöl meg, amelyből célszerű kritériumot formálni.

a) Együttélés: - kívül lakna szívesen egy szobában, egy sátorban stb. Tapasztalatai szerint nincs olyan emberi közösség, amelyben ne lennének érzelmi hátterű, rokonszenvi-ellenszenvi feszültségeket implikáló értékek.

Ezeket minden vizsgálat esetében az adott csoport számára ismerős és fontos helyzetben kell megfogalmazni. Az a választási kritérium, hogy „kivel használna közös öltözőszekrényt”, ugyancsak az együttélés érték körébe tartozik.

b) Együtt dolgozni. Ez is csaknem minden konglomerátumban elsődleges érték. Talán nem olyan tisztán rokonszenvi színezetű, mint az együttélés, mert hasznosság mozzanat is keveredik bele (a választott személynek az ügyessége, ereje, teherbíró képessége), de azért inkább szubjektív motivációjú. Mindenképpen a csoport feladataihoz, helyzetéhez viszonyítva kell meghatározni.

c) Együtt társas élet. Olyan helyzeteket foglal magába, mint „kiket hívná meg szívesen vendégségbe?”, „ha más városba költözne, ki az, akihez szívesen jönne vissza látogatóba?” stb.

A hiteles felmérés további feltétele az alkalmazott szociometriai kritériumok tartós érvényessége. Ne csak a csoport átmeneti pillanatnyi érdeklődésének feleljenek meg. S még inkább hangsúlyozza Moreno azt a feltételt, hogy a kritériumok ne legyenek általánosak. Olyan kérdések, hogy „ki a barátod?”, vagy „kit szeretsz legjobban?”, nem biztos, hogy megfelelnek a kiscsoport értékrendszerének; nincsenek csoport helyzetekhez kötve, így valószínűleg nem váltanak ki spontán választ, hanem sablonos reakciókat provokálnak.

6. Az instrukció

A szoros értelemben vett szociometriai felmérés esetében az instrukció igen lényeges. El kell magyaráznunk magát a feladatot, és rá kell hangolnunk a vizsgált közösség tagjait a rokonszenvi választásra, ki kell alakítanunk a szociometriai tudatosságot. Ezen sajátos beállítódást értünk: olyan ráirányulást az életterünkre, amelyben a világ kapcsolatokra tagolódik, és ezek rokonszenvi vagy ellenszenvi színezetükben különböznek egymástól. Akit szívesen választunk, az iránt érdeklődünk, arra odafigyelünk. Minél jobban érdeklődünk iránta, annál szívesebben figyelünk rá. A vizsgált személyektől tehát olyan beállítódást igénylünk, amely környezetük tagjait preferenciasorba rendez, és érzékenyen mérlegeli, hogy két ismerős közül bizonyos helyzetben melyikre essék a választás.

Ilyen érdeklődési ráirányulást, ilyen tudatosságot kell kiváltanunk a szociometriai felmérés helyzetének kidolgozásával és az instrukcióval. Megmondjuk, hogy a kérdésekre nevekkel kell felelni. Bárkinek a nevét felírhatják, aki jelen van; nézzenek jól körül. Ha a társas mező nem olyan egyértelműen körülhatárolt, mint például egy iskolai osztály, akkor pontosan meg kell jelölnünk, hogy milyen körből várjuk a feleleteket. Az instrukció legfontosabb mozzanata, amint ezt Moreno több ízben hangsúlyozza, a titkosság. Biztosítani kell a vizsgálatra összehívott személyeket arról, hogy a felmérés adatait a vizsgálatot feldolgozó pszichológusokon vagy szociológusokon kívül senki sem fogja látni. Ki kell emelni, hogy az intézmény vezetői a titkosságot elfogadták; nem tartanak igényt az adatok megismerésére.

Végül tartalmaznia kell az instrukciónak azt, hogy a vizsgálatban részt vevők hány választással feleljenek az egyes kérdésekre. A két lehetséges álláspont - a választások számának meghatározása és kötetlen számú választási lehetőség biztosítása - közül mindkettőnek vannak hívei. Vannak vizsgálatok, amelyekben nem kötik meg a választások számát. Többes számot sugallnak, de minden megkötés nélkül. Az instrukció is, az előnyomtatott lap is így fogalmazza meg a kérdést: „kik azok, akikkel...”. Vannak vizsgálók, akik ezen túlmenően külön is hangsúlyozzák az instrukcióban, hogy „minden kérdésre több nevet is írhat... annyi személyt nevezhet meg, amennyit jónak lát...”. A tapasztalatok szerint ilyenkor három-öt nevet szoktak említeni.

7. A szociometriai megerősítés

Moreno a szociometriai felmérést szervezési aktusnak tekinti. Az a szakasza ez a szervezési vagy átszervezési folyamatnak, amelyben az érdekelteket bevonják a megoldás előkészítésébe. Ennek viszont feltétele a választások szociometriai megerősítése. A szociometriai felmérést azzal erősítjük meg, ha az instrukcióban bejelentett átszervezést, átrendezést valóban végrehajtjuk, és ennek során a lehetőség határai közt érvényre juttatjuk a feleletként kapott választásokat. A teljesítés a spontán reakció előfeltétele, ez adja meg a szociometriai munka hitelességét.

Gondoljunk arra, hogy egy intézményben ritkán végeznek elszigetelten, egy alkalommal szociometriai felmérést. Sok esély van arra, hogy az iskola, a gyár, a kórház stb. pszichológusa, üzemszervezője, szociológusa az intézmény több különböző részlegében végez esetleg megismételt vizsgálatot.

Ha az intézményben már híre ment annak - egy előző vizsgálat tapasztalatai alapján -, hogy a választásokat tekintetbe szokták venni, ez fokozza a szociometriai tudatosságot, és így hitelesebbé teszi a választásokat. Ha ellenben tapasztalatok alapján az terjedt el, hogy a választásokat nem veszik figyelembe, „nem számít, hogy mit írsz be”, akkor a további felmérésekből nyert adatok realitása kétséges. Ezért mondja Moreno, hogy megerősítés, teljesítés nélkül nincs szociometriai vizsgálat.

8. Kölcsönösségi táblázat

A kölcsönösségi táblázat két oszlopfejes mátrix. A táblázat mindkét tengelyén a vizsgált társas alakzat névsora szerepel. A mezőkben a szociogram felrajzolásához kijelölt rokonszenvi választásokat tüntetjük fel a kérdés sorszámával.

A kölcsönös előfordulásokat a könnyebb áttekintés végett bekarikázzuk. Minden két személy lehetséges kapcsolatának két mezője van az egyik, illetve a másik nevének a sorában. Minden mezőben annyi bekarikázott jel van, amennyi az egybevágó másik mezővel megegyezik. A megegyezések (a kölcsönösségek) száma a lényeges. Ezeknek a kölcsönös választásoknak az alapján rajzolhatjuk meg a szociogramot. A kölcsönösségi táblázat adatait soronként (vízszintesen), oszloponként (függőlegesen) is összesíthetjük. Soronként haladva megszámlálhatjuk, hogy a sorban összesen hány mezőben van választási jelzés. Hány társát választotta a személy, hány kapcsolatot nyilvánított, tekintet nélkül arra, hogy választását viszonyozták-e? Ezeknek az adatoknak az összegzése azt fejezi ki, hogy az egész alakzatban hány kapcsolatot deklaráltak, kölcsönösségtől és kritériumban kifejezhető intenzitástól függetlenül.

Oszloponként haladva, valamennyi oszlopban összesíthetjük, hogy hány mezőben van valamilyen jelzés, tehát hány társa választotta (kölcsönösségtől és kritériumszámtól függetlenül) azt a személyt, akinek vonzását az oszlop összefoglalja. Az oszlopok összesítése pedig éppen úgy azt mutatja, hogy a társas mezőben hány deklarált kapcsolat van, mint a sorok összesítésének adatoszlópa.

9. A szociogram felrajzolása

A szociogram a vizsgált társas mező vázlata, a társas mezőt alkotó

kapcsolatoknak a térképe. A megrajzolt vonalak a rokonszenvi színezetű kölcsönös kapcsolatokra vonatkoznak. Ebben az értelemben a szociogram a kölcsönösségi táblázat grafikus ábrázolása. Az ábrázolásban a következő konvenciókat követjük:

1. Minden személyt egy bekarikázott szám jelöl. A szám a nevet helyettesíti. Ha a csoportban mindkét nembeli tagok vannak, akkor a férfiakat és a nőket az ismert örökléstani jellel különböztetjük meg.
2. A vonalak kölcsönös választást jelölnek. Ha két személy kölcsönösen választja egymást, az őket jelző karikákat vonallal kötjük össze.
3. Ha két személy több kritériumban választotta egymást kölcsönösen, akkor kettőjük karikája közé annyi párhuzamos vonalat húzunk, ahányszor a szociometriai felmérés során megadott rokonszenvi kritériumban egymást választották. Kétszeres kölcsönös választás esetén kettőt, háromszoros esetén hármat és így tovább. A két személyt összekötő vonalak számával tehát a kapcsolat intenzitását ábrázoljuk.

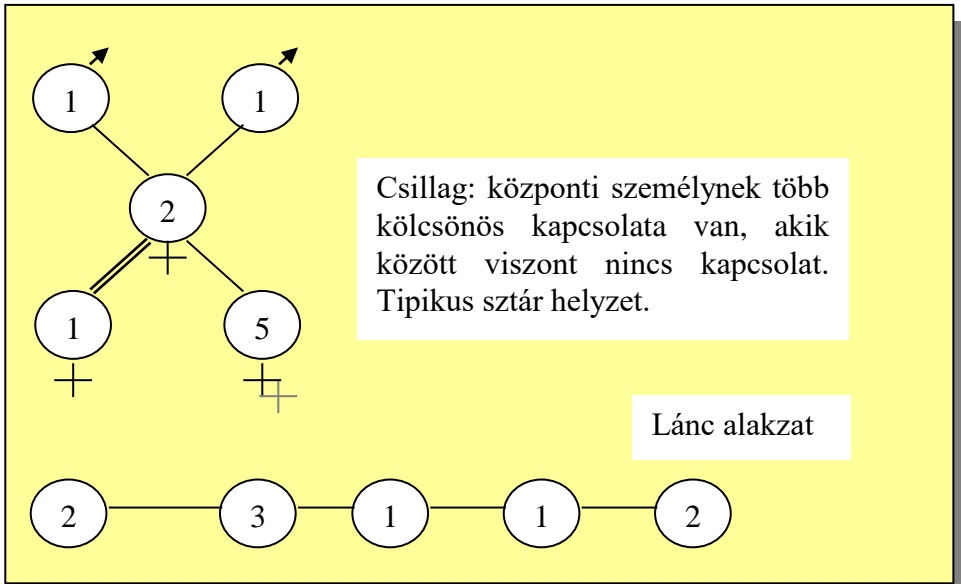
4. A felvázolás során abból a személyből indulunk ki, akinek a kölcsönösségi táblázat szerint a legtöbb a kölcsönös kapcsolata. Felrajzoljuk ennek a személynek az összes kölcsönös kapcsolatát. Így három, négy, öt vagy még több karika kerül a lapra aszerint, hogy a kiinduló személynek hány kölcsönös kapcsolata volt. Ezután ezeknek a személyeknek a kölcsönös kapcsolatait tüntetjük fel a kölcsönösségi táblázat alapján. Ezt mindaddig folytatjuk, amíg a kiinduló személlyel kölcsönös kapcsolatuk révén összefüggő hálózategységbe besorolható valaki. Ezzel felvázoltuk az első csoportot. (A szociogramon a csoport minden tagja csak egyszer ábrázolható!)

Ezután megkeressük a kölcsönösségi táblázaton a még fel nem rajzolt személyek közül azt, akinek a még nem szereplő személyek közül a legtöbb kölcsönös kapcsolata van; neki is felvázoljuk valamennyi kölcsönös kapcsolatát, majd ezeknek az embereknek a kölcsönös kapcsolatait. Ez a konglomerátum adja a második alcsoportot. Ismét felrajzoljuk a legtöbb kölcsönösséggel rendelkezőt stb.

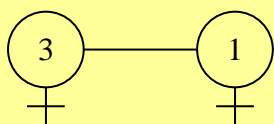
5. A párokat és a magányosokat az alcsoportok körül helyezük el, lehetőleg úgy, hogy az alcsoportokat tekintjük a mező fő övezetének; a párok és a magányosok a lap szélére, a peremre kerülnek. Annak az alcsoportnak a közelében helyezük el őket, és azzal a személlyel egy vonalban (vízszintesen vagy függőlegesen), aki őket egyoldalúan választja, vagy akit ők egyoldalúan választanak.

6. Az egyoldalú kapcsolatokat nyilvántartjuk, mérlegeljük, az értelmezésben felhasználjuk, de mint kapcsolatot a szociogramon nem tüntetjük fel. Az egyoldalú kapcsolatok is reális tényezők a társas mező összefüggérendszerének. De tartalmilag egészen más elemeket, csoportdinamikai szempontból egészen másféle cselekvés- meghatározó motívumokat fejezhetnek ki. Például nosztalgiát: a valahová tartozás vágyát és e vágy frusztrációját. Valószínű, hogy az egyoldalú kapcsolatok feltüntetése további kiegészítő támpontokat adhat az értelmezéshez. Csak azzal kell tisztában lennünk, hogy a különbség alapvető: az egyoldalú kapcsolat más minőségrendbe tartozik, mint a kölcsönös.

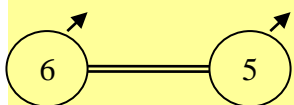
7. A szociogram felrajzolásának kényes problémája, hogy milyen alakzatokban kapcsoljuk össze az alcsoportokat. Nem kétséges, hogy az alakzat formai megválasztása lehetővé teszi a vizsgáló szubjektív beállítódásának rejtett érvényesülését. Ugyanaz az összefüggéscsoport felrajzolható úgy, hogy az értelmezés számára nyitottabbnak vagy zártabbnak látszék. Ennek elkerülése végett a szociogram felrajzolásában néhány általános szabályt követünk. Legfontosabb ezek közül az, hogy egy konglomerátumot mindig a szociometriailag legegyszerűbb alakzatban kell ábrázolni. Ilyen legegyszerűbbnek tekintett alakzatok: háromszög, négyszög, ötszög stb. és mindenképp a láncalakzat. (Lásd az 1., 2. ábrát.)



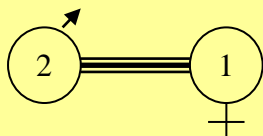
1 ábra: Egyszerű szociológiai alakzatok



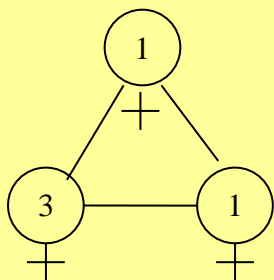
Női pár egyszeres



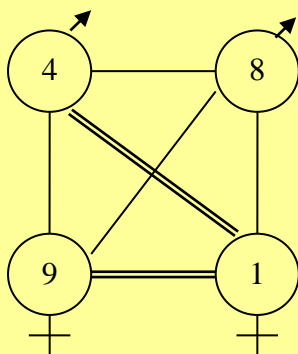
Férfi pár kétszeres választás, feltehetőleg barátság.



Különnemű pár, háromszoros kölcsönös választás, valószínűleg intim kapcsolat.



Háromszög: három személy kölcsönös kapcsolata, zárt csoportosulás.



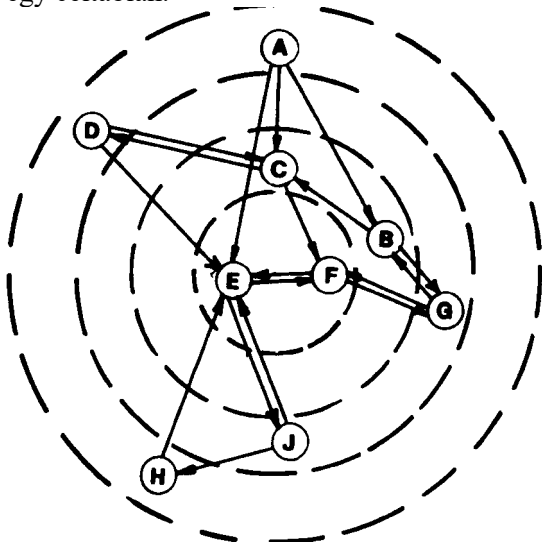
Zárt négyzet: négy személy kölcsönös kapcsolatai, sűrű csoportosulás (klikk).

2. ábra: További szociometriai alakzatok

Az előbbieken leírt ábrázolási konvenciók a hálózatos szociogramra vonatkoznak, amely térképszerűen igyekszik rögzíteni a kölcsönös választások révén megragadható összefüggéseket. Ez azonban nem az egyetlen lehetséges ábrázolás. Elterjedt eljárás a „cél tábla-szociogram” (target sociogram). Ezt a

technikát M. L. Northway torontói szociálpszichológus vezette be. A szociogramnak olyan ábrázolási módját kereste, amely egyszerre fejezi ki a kapcsolatot és a csoportban való népszerűséget.

A szociogramot négy koncentrikus körben rajzolja fel. Az egyes személyek aszerint helyezkednek el a négy körben, hogy hány kapcsolatuk van. Minél több választás esett valakire, annál közelebb kerül a központhoz, minél kevesebben választottak valakit, minél magányosabb, annál közelebb kerül a külső körhöz. Az így kapott szociogramon a csoport úgy helyezkedik el, mint egy céltáblán.



3. ábra Céltábla-szociogram

10. Szociomátrix

A szociometriai felmérés eredményei nemcsak a kapcsolatok térképén, a szociogramon ábrázolhatók. Egy másik módszer, amellyel a kapcsolódási adatok láthatóvá és összefüggéseikben leolvashatóvá válnak, a választási eredmények összefoglalása mátrixon. A szociomátrix két oszlopfejes táblázat; mind a függőleges, mind a vízszintes tengelyén a csoport tagjainak névsorát tüntetjük fel. Ha a szociometriai feldolgozásban a szociomátrix ábrázolását alkalmazzuk, elsőnek a kölcsönösségi táblázatot kell elkészítenünk. Ez egyébként minden szociometria feldolgozás kiinduló anyaga.

A szoros értelemben vett szociomátrix pedig nem más, mint átrendezett kölcsönösségi táblázat. Az átrendezés lényege, hogy a sorok és az oszlopok

más sorrendben következnek, mintegy eltoljuk őket. A kölcsönösségi táblázatban a csoport tagjait ábécérendben vagy munkabeosztásuk rangsorában, vagy teljesítményrangsorban stb. tüntetjük fel. Az átrendezéssel olyan sorrendet hozunk létre, amely nem külsődleges szempontot követ, hanem a társas alakzat szerkezetének, a társas mező struktúrájának felel meg.

Az átrendezés során a kölcsönösségi táblázatból leolvasható bármely kölcsönös kapcsolatból kiindulhatunk. Ennek a kapcsolatnak a két tagja kerül mind a függőleges, mind a vízszintes tengelyen az első és a második sorba, illetve oszlopba. A sorokban a megfelelő mezőben jelöljük mindazokat, akiket ők választottak. Ha van olyan személy, aki a felvett pár két tagja közül az egyikkel kölcsönös kapcsolatban van, annak neve kerül a harmadik sorba, illetve oszlopba. Ha további ilyen kapcsolatok vannak, azok kerülnek a negyedik helyre és így tovább. Ezután következhetnek még olyan személyek, akiknek az eddig felvettekkel kölcsönös kapcsolatuk van. Majd olyanok, akiknek van kölcsönös kapcsolatuk, de nem az eddig felvett személyekkel, legvégül olyanok, akiknek kölcsönös kapcsolata egyáltalán nincsen, de az eddig felvett személyek - tehát az adott alcsoportnak a tagjai - közül többen választották őket.

A szociomátrix átrendezési alapelve az, hogy akit egy alcsoport tagjainak a fele választott, az az alcsoport tagjának tekinthető, akkor is, ha az alcsoport egyik tagjával sincs kölcsönös kapcsolata. Az első alcsoport feltüntetése után ismét egy kölcsönös kapcsolatból indulunk ki. Az egyetlen feltétel az, hogy résztvevői ne legyenek az első alcsoport tagjai. Eztán következnek azok a személyek, akik a másodiknak felvett pár valamelyik tagjával kölcsönös kapcsolatban vannak, majd azok, akiket az így kialakult konglomerátumnak legalább a fele választ, és máshol nincs kölcsönös kapcsolatuk. Ezek alkotják a második alcsoportot.

Így folyik a kölcsönösségi táblázat átrendezése a lehetséges alcsoportok szerint haladva. Egy pár, amelyiknek semmi másféle kapcsolata nincs, önálló alcsoportot alkot. A magányosak vagy beletartoznak egy alcsoportba azon a jogcímen, hogy a csoport fele egyoldalúan választotta őket, vagy teljesen elszigeteltként kerülnek a szociomátrixra.

Ennek az ábrázolási eljárásnak a hívei mindenekelőtt azt emelik ki, hogy a szociogram alakzatainak kirajzolásában gyakran érvényesülnek szubjektív

elemek; egy társas alakzat grafikus felvázolása nagymértékben függ annak a személynek a véleményétől, aki a vizsgálatot végezte. Azt mondják, hogy ugyanazt az alakzatot minden vizsgáló más-és másféleképpen rajzolja fel. A szociomátrix tapasztalata viszont azt mutatja, hogy adott alcsoportot különböző személyek teljesen egyforma módon foglalnak táblázatba.

A másik előny, amire hivatkoznak az, hogy a mátrix élesen, nyilvánvalóan mutatja meg az adott társas mezőben létrejövő csoportosulásokat, és jobban leolvashatjuk róla az elutasításokat, mint a szociogram alcsoportjairól. Moreno ezzel szemben inkább a grafikus ábrázolás előnyeit emelte ki, és rámutatott a szociomátrix hátrányaira. Elsősorban arra, hogy bonyolult, időigényes eljárás. Emellett szerinte a szociogram ismert ábrázolási egységei (háromszög, négyszög, lánc stb.) sokkal szemléletesebben mutatják egy társas mező kapcsolatrendszerét, mint a szociomátrix. Végül is az az álláspont alakult ki, hogy a szociomátrix a szociogram kiegészítő ábrázolása és mint ilyen használható fel.

11. Nagy kiterjedésű hálózatok szociogramja

A szociometriai felmérés módszerét főként kisebb egységek vizsgálatában alkalmazzuk. Ez érthető; hiszen a mikroszociológiai történések főként kiscsoportokban ragadhatóak meg; nagyobb társas egységeket ehhez úgy kell tagolni, hogy abban a kiscsoportok élesen körvonalazódjanak. Ritkán kerülünk abba a helyzetbe, hogy több száz személyre is kiterjedő alakzatot kelljen szociometriai szempontból felmérnünk. Ha mégis felmerül ilyen alakzat vizsgálatának igénye, akkor felbontjuk kisebb (de mindenképpen intézményes) alakzatokra, és ezek szociogramját készítjük el. A nagy létszámú hálózatok szociometriai felmérése azonban elvileg nem lehetetlen. Ritkán ugyan, de előadódhatnak olyan esetek, amikor maga a kérdésfeltevés megkívánja, hogy ne bontsuk az intézményt alapegységekre (műhelyekre, irodákra, osztályokra), hanem együtt vizsgáljuk a teljes hálózatot.

Az ilyen nagy hálózati vizsgálatnak az az előnye, hogy feltárulnak a szervezeten belüli hírközlés rejtett útjai, a hatásközvetítés pályái, a hírek továbbításának csatornáit. A nagy szociometriai hálózatból valószínűleg leolvashatjuk az útvonalat, amelyen a pletyka végigfut, azokat a kapcsolatokat és összeköttetéseket, amelyek a nem intézményes fellépést, állásfoglalást lehetővé tették. Az ilyen felmérések munkaigényesek, és különleges vizsgálati helyzetet

kívánnak. Előfordult, hogy több száz embert foglalkoztató, tíz-tizenöt egységre tagolt üzemeket, sportegyesületeket, katonai alakulatokat, kollégiumokat egyszerre vizsgáltak meg, és egyetlen szociogramon térképeztek fel. Az első nagyszabású szociometriai vizsgálatot, az ún. Hudson-vizsgálatot Moreno végezte el. Azt a megbízást kapta, hogy vizsgáljon meg egy nagy kiterjedésű leányintézetet, tegyen javaslatot az intézet szervezetének esetleges módosítására, pedagógiai munkájának átalakítására. A megbízók kíváncsiak voltak bizonyos belső feszültségek, konfliktusok hátterére is.

A Hudson Intézet szociogramjainak elemzése megmutatta, hogy bizonyos esetekben érdemes nagy kiterjedésű intézményegységekben is szociometriai vizsgálatot végezni. Az egész intézményrendszer feltérképezett hálózata nagyjából követi az intézmény formális egységeinek rendjét. A Hudson Intézet szociogramján az egyes pavilonok kapcsolódási sűrűsödést mutatnak. S ha egy több osztályból álló iskola szociogramját készítenénk el, ugyanígy fokozott sűrűsödés mutatkozna osztályok szerint, vagy üzemi szociogramon műhelyek és brigádok szerint. De ezeknek a sűrűsödéseknek vannak olyan összekötő szálai, kereszteződései, leágazásai, amelyeket a kis egységekben végzett szociometriai felmérésekben sohasem mutathatunk ki. Márpedig ezek a kapcsolódások adják az egész intézményegység reális összefüggésrendszerét: a hálózatot.

Moreno kiemelkedő jelentőséget tulajdonít a hálózatnak, úgy látja - s ezt az észleletet a Hudson Intézet szociogramjával igazolja -, hogy „a hálózat a közvélemény boszorkánykonyhája, ennek csatornáin át befolyásolják, nevelik és pusztítják egymást az emberek”. A hálózat sűrűsödéseiben fogalmazódnak meg a vélemények, az álláspontok, amelyek a láncokon keresztül terjednek tovább, szerteágazva a csillagalakzatban. Moreno hangsúlyozza, hogy egy társas alakzat stabilitásának a hálózat az egyik legfontosabb feltétele. A hálózat teszi lehetővé, a terjedési csatornák segítségével, a szokások kialakulását és a vélemények normaként való megszilárdulását. Nagyon lényeges kérdés, hogy hogyan, milyen úton, milyen csatornán át hat az egyik egység véleménye a többi egységre. Feltehetően egyik célravezető útja ennek a nagy kiterjedésű szociometriai felvétel és az ebből kirajzolódó hálózat elemzése. Ezt valószínűsíti a Hudson Intézet vizsgálata.

Egyéb forrásmunkák az 1. témához

Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz I.
Aula Kiadó, Bp., 1991.

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés
KJK, Bp., 1996.

Mérei F.: Közösségek rejtett hálózata
Ozirisz Kiadó, 2001.

2. téma: Kapcsolatok a csoportban, döntéstámogatás

Turzó Barbara Éva¹: Problémafeltáró, döntéstámogató módszerek

*„A világ nem vitaforum.
Döntésekből él.”
(Alfred Herrhausen)*

Nincs olyan nap, amikor ne találánk szembe magunkat problémával, vagy ne kellene döntést hoznunk. A két fogalom szinte elválaszthatatlan egymástól, mégis külön kell őket kezelni a gyakorlatban. A tanulmány a döntés, illetve a probléma általános elméleti háttérének rövid bemutatása után a lehetséges problémafeltáró, döntéstámogató módszerek közül a Guilford-féle eljárást és a KIPA-módszert elemzi részletesebben. Az eljárások könnyebb megértése érdekében bemutatásra kerül Deutsch Nikolett² 2003 -ban írt OTDK dolgozata, ami a gáztűzhelyek összehasonlító elemzésével foglalkozik.

1. A probléma és keletkezése

Mindennapjainkban folyamatosan szembesülünk különböző problémákkal³, melyek ott és akkor igen sokfélék lehetnek, de mindegyikükben van egy közös vonás. Adott egy állapot, amit szeretnénk minél előbb megszüntetni és a kívánt, számunkra megfelelő helyzetet megteremteni. A probléma e kettő helyzet, állapot között helyezkedik el (Roóz J., 2001.) (lásd 1. ábra).

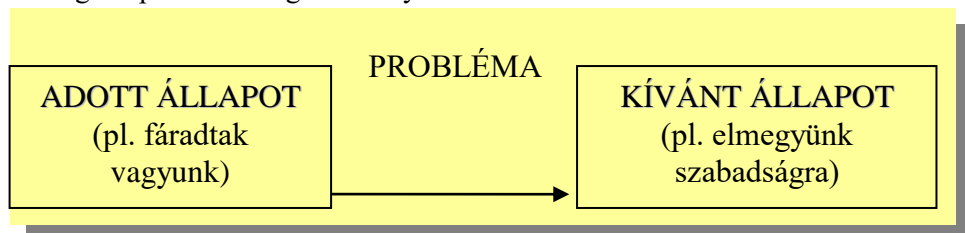
Problémával akkor szembesülünk, amikor a két állapot, helyzet eltér egymástól és szeretnénk az ebből adódó feszültséget megszüntetni. A jelenlegi állapot további két csoportra osztható: (1) tényállapot (2) észlelt állapot. (Roóz J., 2001.) E megkülönböztetésnek a probléma megoldásakor hozott döntéshozatalban van jelentősége, ugyanis a döntés kimenetele, vagyis a

¹ Turzó Barbara Éva a Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola I. évfolyamos hallgatója. (PTE / KTK / Vezetési és Szervezési Tanszék)

² Deutsch Nikolett a Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola I. évfolyamos hallgatója. (PTE / KTK / Stratégiai Menedzser Tanszék)

³ „Problémának nevezzük – a szó legáltalánosabb értelmében – azt a helyzetet, amelyben bizonyos célt el akarunk érni, de a cél elérésének útja számunkra rejtve van.” (Roóz J., 2001. 74. o.)

problémamegoldás sikere attól függ, hogy az egyén hogyan észleli az állapotot és magát a problémamegoldás folyamatát.



1. ábra: A probléma helye

A problémamegoldás és annak eredménye

Amikor problémát szeretnénk megoldani, problémateret figyelünk, ahol a megoldásokat keressük. Annak mérete és maga a találat valószínűsége nincs összefüggésben. (Baracskai Z. - Velencei J., 2001.) A problémater számos megoldást rejt, csak meg kell tudnunk találni őket. A problémamegoldó ekkor egyrészt támaszkodik a korábbi tapasztalataira, másrészt intuícióra hagyatkozik.⁴

Valójában a problémamegoldás nem más, mint egyfajta elvonatkoztatás, hiszen a problémát átalakítjuk feladatokká, amiket el tudunk végezni.

A problémamegoldás egyik legfontosabb eleme, hogy ezt a vonatkoztatási rendszert rugalmasan tudjuk változtatni⁵, illetve a vonatkoztatási rendszert következetesen használjuk. Amikor nincs megoldás, akkor azt létre kell hozni. Ez azonban nem mindig könnyű, hiszen a problémákkal mindig más környezetben találkozunk, így a korábbi tudásunkat csak részben tudjuk hasznosítani a döntés során. (Baracskai Z. – Velencei J., 2001.). A problémamegoldás eredménye a produktum, ami az új elvárások, új kapcsolatok létrehozása, lehet (Baracskai Z. - Velencei J., 2001.):

- elképzelés a rendről: elvárások és azok közti viszony
- rendhez vezető út: hierarchia, lánc

⁴ „Problémamegoldó gondolkodást (alkotó gondolkodás) még nem láttunk, de problémamegoldót (alkotót) és produktumát már igen.” (Baracskai Z. – Velencei J., 2001. 4. o.)

⁵ Aki nem tudja a vonatkoztatási rendszert változtatni, un, „üzemi vak”. „Minden gondot megszokott, mindenről tudja, miért van úgy, miért nem lehet megváltoztatni.” (Baracskai Z. - Velencei J., 2001. 8. o.)

A problémamegoldás folyamata

A problémamegoldás során elsőként azt kell megvizsgáljunk, hogy hogyan tudjuk a meglevő állapotot és az elérni kívánt állapotot összhangba hozni, vagyis feladatunk eljutni a kívánt helyzetbe. Ezt alapvetően három módon tehetjük meg (Roóz J., 2001.):

- 1) elérjük a célunkat.
- 2) leteszünk arról, hogy elérjük a célunkat.
- 3) módosítjuk a mostani helyzetet és a kívántat is.

A problémamegoldás folyamata hat lépésből áll (Roóz J., 2001.):

- 1) problémafelismerés (azonosítás)
- 2) problémaelemzés
- 3) megoldások keresése, értékelése (szempontok meghatározása)
- 4) egy megoldás kiválasztása
- 5) a kiválasztott megoldás megvalósítása
- 6) visszacsatolás, ellenőrzés

A jól és rosszul strukturált probléma

A vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy a döntés során milyen problémát kell megoldania. Az egyik legnagyobb hibát akkor lehet elkövetni, ha nem tisztázott a probléma jellege, azaz jól- vagy rosszul strukturált. A probléma akkor rosszul strukturált, ha a „strukturája bizonyos tekintetben definiálatlan marad.” (Baracska Z. - Velencei J., 2000. 8. o.) A jól strukturált probléma ezzel szemben eleget tesz az alábbi követelményeknek:

- 1) A megoldás ellenőrizhető.
- 2) A kiindulópont és a célállapot között minden szóba jöhető állapot és környezeti behatás reprezentálható.
- 3) Nem kell sokat keresni, számításokat végezni.

2. A döntés és a problémamegoldás

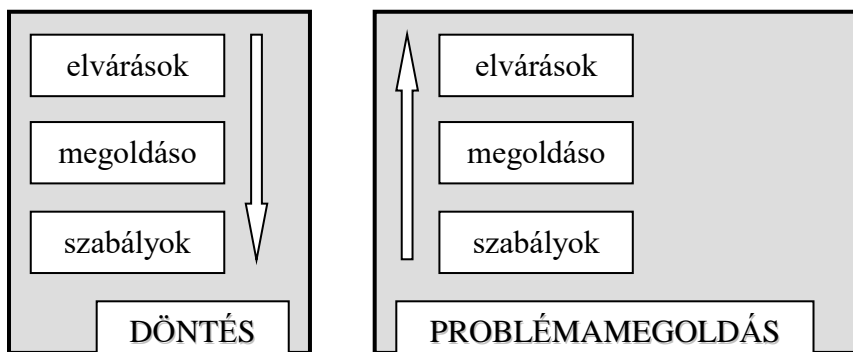
Általában akkor vagyunk nehéz döntési helyzetben, amikor az elvárásaink nem világosak, vagyis homályosak. (Baracska Z. - Velencei J., 2000.) A problémamegoldás során számos döntést kell hoznunk, melyek kihatnak a problémamegoldás folyamatára, annak kimenetére. Nézzük meg, hogy a problémamegoldás folyamata és a döntéshozatal menete hogyan hozható összefüggésbe (lásd 2. ábra).

❶ problémafelismerés	döntés előkészítés
❷ problémaelemzés	
❸ megoldások keresése, értékelése	döntés végrehajtás ellenőrzés
❹ egy megoldás kiválasztása	
❺ a kiválasztott megoldás megvalósítása	
❻ visszacsatolás, ellenőrzés	

2. ábra: Problémamegoldás és döntéshozatal

Forrás: Roóz J., 2001.

Mint már korábban részben utaltunk rá, a problémamegoldás és a döntés nem ugyanaz, habár találunk kapcsolódási pontokat köztük. (3.ábra és 1. tábla).



3. ábra: Döntés és problémamegoldás különbsége

Forrás: Baracska Z. – Velencei J., 2000.

	DÖNTÉSI DILEMMA	PROBLÉMA
helyzet	kényszer, de van kész megoldás	elégedetlenség, de nincs kész megoldás
elvárások	explicit szavakba önthető fogalmak	implicit hallgatólagos, szavakba nem önthető érzések
kezdet	döntési dilemma „megtegyem – ne tegyem”	tudáshiány nem elégíti ki a problémamegoldót
munka	keresés, döntés, ítélet	keresés, alkotás
eredmény	kielégítő megoldás	elképzelés, új megoldás vagy módszer

1. tábla : Döntés és problémamegoldás különbsége

Forrás: Baracska Z –Veleneci J., 2001. 3, 10-11.o.

A döntések osztályozása

A döntések több szempont szerint osztályozhatók, ezek közül a leggyakoribbak:

1. feladat jellege szerint (Roóz J., 2001.):
 - programozott – jól strukturált
Létezik megoldó algoritmus a megoldásra. Ismétlődő megoldásoknál lehet alkalmazni. (pl. minőség-ellenőrzés)
 - nem programozott – rosszul strukturált
Olyan új probléma felmerülés esetén alkalmazzuk, amikor korábban még nem talákoztunk a problémával. Elengedhetetlen a döntéshozatal során az intuíció, a fantázia.

2. időtartam szerint (Roóz J., 2001.)
 - hosszú ⇒ stratégiai
 - közép ⇒ taktikai
 - rövid ⇒ operatív

3. döntéshozatal módja szerint (Klein S., 2002.)

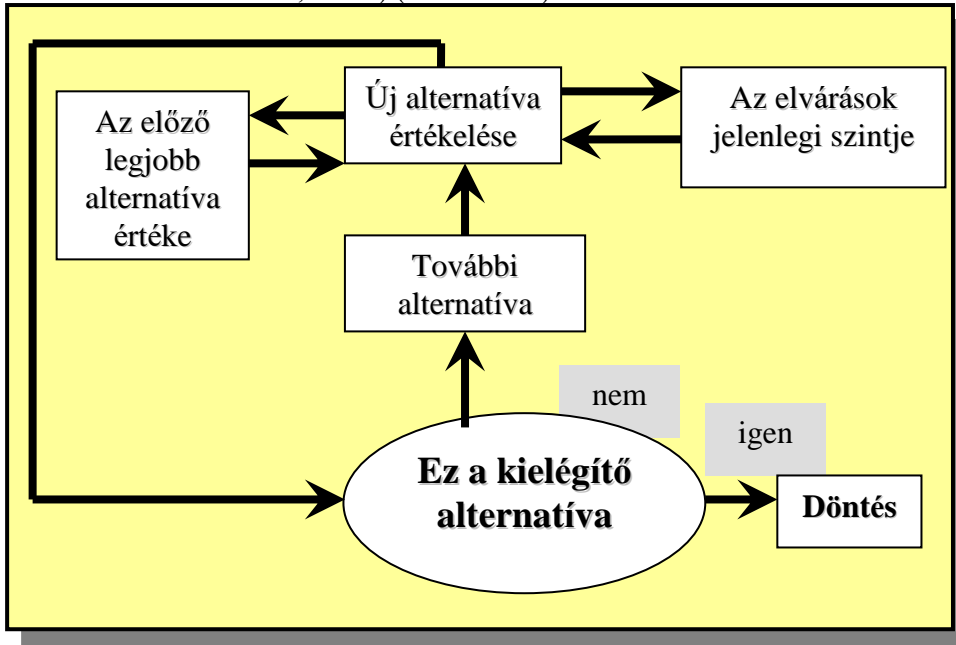
▪ egyéni		
	előnye	hátránya
	-gyors döntéshozatal	-néha elsiertett
	-egyértelmű döntés	-információ hiányzik
	-határozottabb döntés	-szubjektív
	-döntést magáénak érzi	

▪ csoportos		
	előnye	hátránya
	-körültekintőbb, alaposabb	-idő-, költségigényes
	-több, sokoldalú információ	-kompromisszum eredménye
	-több változat	-döntés halogatása
	-emberek aktívabb részvétele	-hangadók befolyásoló hatása

Kielégítő döntéshozatal (megoldás)

Valójában nincs legjobb megoldás, ugyanis nincs objektív, semleges megoldás.

Általában utólag sem tudjuk meg, hogy a meghozott döntésünk a legjobb volt-e. (Baracscai Z. - Velencei J., 2000.) (lásd 4. ábra)



4. ábra: Kielégítő döntéshozatal

Forrás: Roóz J., 2001. (saját szerkesztés)

A döntéshozatal folyamata

A döntéshozatal első lépése az, hogy felismerjük, döntési helyzetbe kerültünk. Ekkor felismerjük milyen helyzetben vagyunk és megszületik az elképzelésünk arról, hogy milyen elképzeléseink vannak arról, amit keresünk. (Baracscai Z. – Velencei J., 2000.). A döntéshozatalhoz ismeretekre van szükségünk, azaz be kell gyűjtenünk a szükséges információkat. Ekkor különböző akadályokba ütközhetünk (Baracscai Z. – Velencei J., 2000.):

- szelektív figyelem: Azt a jelet vesszük észre, amit ismerünk.
- kifogás: A domináns jelre figyelünk oda.
- erős negatív érzés: Amíg negatív jelet tapasztalunk, nem tudjuk keresni a pozitív jelet.
- fitness: A gyenge (nem használt) fogalmak elhalnak.

Mikor már megtaláltuk a lehetséges megoldásokat, ki kell választanunk egyet, ami a legjobban megfelel elvárásainknak és várhatóan kielégítő megoldást ad a problémára. Ezt követően meghozzuk a döntést, majd megnézzük, hogy a döntésünk jó volt vagy sem. Ekkor ellenőrizzük, mennyire volt eredményes a döntéshozatal. (lásd 5. ábra)

❶ döntési helyzet felismerése	akaratképzés
❷ döntés előkészítése	
❸ döntési variánsok értékelése	
❹ döntés	akaratérvényesítés ellenőrzés
❺ megvalósítás	
❻ ellenőrzés	

5. ábra: A döntéshozatal menete

Forrás: Roóz J., 2001. (saját szerkesztés)

Az akaratképzés folyamata:

- döntési helyzet felismerése: A döntés időzítése, döntési helyzet megítélése.
- döntés előkészítése: Később választható alternatívák kiválasztása.
- variánsok értékelése: Kompromisszummal kiválasztjuk a legjobbat.
- döntés: Lezárul a folyamat.
- akaratérvényesítés folyamata:
- megvalósítás: Rendelkezésre álló eszközrendszer alkalmazása.
- ellenőrzés folyamata:
- ellenőrzés: Visszacsatolás. (Roóz J., 2001.)

Nehézségek a döntéshozatalban

A döntéshozatal során a „háromfejű sárkányt” kell legyőznünk, vagyis (1) a bizonytalanságot (2) a komplexitást (3) a konfliktust. (Klein S., 2002.)

- Bizonytalanság:

A vezetőknek tudniuk kell kezelni a bizonytalanságot. Számos olyan helyzet adódhat, amikor nem tudni pontosan mi lesz a döntés kimenetele, mennyire lesz eredményes a problémamegoldás.

- Komplexitás:

A döntésre általában komplex helyzetben kerül sor, számos tényezőt kell közben figyelembe venni.

- Konfliktus:

A döntés nem mindig felel meg minden érintettnek, ekkor tudni kell kezelni az esetleges konfliktusokat.

A döntéshozatal csapdái

A döntéshozatal során a döntéshozó számos hibát követhet el, pl. (Roóz J., 2001.):

- A döntéshozó úgy ítéli meg, hogy élet-halál döntést kell hoznia. Tudni kell rangsorolni a döntések fontossági sorrendje alapján.
- Átlagos (normális) döntési helyzetet krízishelyzetként értékel. Fel kell tudni ismerni, mikor van valóban krízishelyzet.
- A döntéshozó maga hozza meg a döntést, tanács és konzultáció igénybevétele nélkül. Több szem többet lát alapon érdemes tanácskozni más szakemberekkel.
- A döntéshozó habár felismeri, hogy előzőleg rossz döntést hozott, de nem ismeri be. Amennyiben ezt mégis megteszi, további kellemetlenségektől óvhatja meg magát, pl. többletköltség, konfliktusok.
- A döntéshozó félhet a döntéstől, annak következményeitől. Nincs döntés kockázat nélkül, merjük ezt felvállalni.
- A korábbi tapasztalatok segítenek a jó döntésben, ezért nyugodtan támaszkodjunk azokra, de vegyük észre, hogy ha egyszer már jól döntöttünk, akkor máskor is jó lehet az a döntés.
- A döntéshozatal során információra van szükség. Azonban nem mindegy, hogy azokat mikor és honnan, kitől szereztük be.
- Kerüljük az olyan döntést, amelyekben olyan ígéretet teszünk, amelyről már a döntéshozatal során tudjuk, hogy nem tudjuk teljesíteni. Könnyen elveszíthetjük a szavahihetőségünket.

3. Problémafeltáró, döntéstámogató módszerek

A most bemutatásra kerülő problémafeltáró, döntéstámogató módszerek közös jellemzője az univerzalitás.⁶ Ez annyit jelent, hogy miközben hatékonyan támogatják a problémafeltárást, illetve a problémamegoldást, addig a probléma megoldásában is segítséget nyújthat. (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S.,

⁶ univerzális: (3) „A maga területén igen széles körű használatra, sok mindenre alkalmas., (A magyar nyelv értelmező szótára (U-Zs), 1980., 46. o.)

1991.)

Páros összehasonlítás

Sokszor nem rendelkezünk a döntés során több szempontot is figyelembe kell vennünk, melyek fontossága nem azonos, azaz pontozni kell őket. A pontozás során akadályba ütközhetünk, miszerint a szempontok nem egyformán fontosak, vagyis a szempontokat súlyozzuk. (Baracska Z., 2000.) Egyes esetekben az is előfordul, hogy a vizsgálatba bevont szempontok száma olyan nagy, hogy nem tudjuk őket egyszerre kezelni. Ilyenkor javasolt a páros összehasonlítás módszer alkalmazása. (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S., 1991.). A páros összehasonlítás több módszere is ismert (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S., 1991.):

- Guilford-féle eljárás
- Sajátérték módszer⁷

Guilford-féle eljárás

Az eljárás a páros összehasonlítás módszerét fejleszti tovább olyan módon, hogy nem csak sorrendi skálán való súlyozást tesz lehetővé, hanem biztosítja az intervallumskálán való összemérés lehetőségét is. Ez azért lényeges, mert a sorrendi skálán történő súlyozás során kapott súlyszámok csak a preferencia sorrendet tükrözik. Önmagukban azt fejezik ki, hogy melyik értékelési tényező a preferáltabb, de nem tudjuk, hogy mennyivel.

Az értékelési tényezők intervallumskálán való mérése viszont azt jelenti, hogy nem csak arra vonatkozóan kapunk információt, hogy az egyik értékelési tényező preferáltabb-e, mint a másik, hanem azt is meg tudjuk mondani, mennyivel. (Deutsch N., 2003.). Az eljárás menete

- Az „n” darab értékelési tényezőből előállítjuk az összes, szóba jöhető párt. (összesen: $[n \cdot (n-1)/2]$), majd ezeket elrendezzük (véletlenszerűen vagy Ross-Féle eljárással).
- A döntéshozó megvizsgálja a létrejött párokat és kiválasztja azokat, amelyeket a döntése során előnyben részesít.
- Ezt követően elkészül a preferenciatáblázat, ami a tényezők mátrixa.

⁷ Részletesebben lásd (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S., 1991. 62 – 65. o.).

- Amennyiben egy tényező preferált, úgy a táblázatban 1 szerepel, illetve a mátrixban szerepel az előnyben részesített összegét tartalmazó oszlop és alul a hátrányok számát mutató sor.
- Kiszámításra kerül a döntéshozó konzisztencia mutatója. Ez méri a döntés során a döntéshozó következetességét, aminek általában el kell érnie egy adott küszöbértéket. (Szükség van az a^2 kiszámítására.)
- Preferenciaarányok („p”) meghatározása. [$p = (a + 0,5) / n$].
- Preferenciaarányok transzformálása a standardizált normális eloszlás „u” értékeivé. Az „u” a tényezők intervallumskálán mért súlya, egyben a preferenciátáblázat utolsó oszlopa.
- A skálát az áttekinthetőség céljából átalakíthatjuk 0 kezdő- és 100-as végpontú skálává. (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S., 1991.)

Hierarchikus módszer

A módszer kiindulási pontja hasonló a páros összehasonlításnál leírthoz, a rendszer elemeinek relatív súlyainak meghatározása a cél. Az összehasonlítás megkönnyítése céljából történik a hierarchikus módszer alkalmazása, egyszerre csak az azonos szinten található elemeket elemzünk. Az eljárás részletes bemutatását lásd (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S., 1991. 65 - 68. o.)

KIPA módszer

Az emberi döntésekre jellemző, hogy többszempontú döntések, aminek oka az, hogy egyes dolgok túl összetettek, egy jellemzővel nem leírhatók. A KIPA módszer a többszempontú döntések legmegbízhatóbb módszere, számos esetben felhasználható. (Antal Mokos Z. - Drótos Gy. – Kovács S., 1991. 65 - 68. o.) A módszer bemutatását lásd Esetpélda.

4. Esettanulmány: Gáztűzhelyek korszerűségi elemzése komplex összemérési módszerrel

Deutsch Nikolett az OTDK dolgozatában a gáztűzhelyek öt reprezentatív típusának korszerűségi színvonal elemzését végezte el, az esetpélda ennek rövid bemutatását tartalmazza. A vizsgálatok során a Guilford – módszert használta fel. Az elemzés célja a gáztűzhelyek öt reprezentatív típusának korszerűségi színvonal elemzése. Az értékelésbe bevont készülékek úgy kerültek kiválasztásra, hogy egyszerű, olcsó tömeg típusok és csúcskészülékek is értékelhetők
legyenek.

A bemutatott módszertan általános érvényű és más termék színvonalelemzésekhez is alkalmazható. Az összehasonlítás célja a műszaki színvonal relatív értékelése. A vizsgálat abból a szemléletmódból indul ki, hogy a műszaki színvonal eltérései alapján kíván következtetéseket levonni:

- az elemzett típusok jobb pozícionálása,
- az új kifejlesztendő típusok versenyképes funkció és szolgáltatás struktúrájának megtervezése.

Az összehasonlításba bevont öt készülék eltérő tulajdonságokkal rendelkezik:

- kiemelkedően magas műszaki színvonal,
- átlagos,
- részterületeken kiugró színvonal,
- egy termékcsalád két végpontja (régi átlagos – új kiugró készülék).

A mintába bevont készülékek típusának konkrét megjelölését mutatja a 2. táblázat:

Készülék megnevezése
Pelgrim
Indesit
Bosch HSW 212 ABY
Vesta M KOMBI P
Vesta M3T

2. tábla: A mintába bevont készülékek

Az összemérés módszertani lépései:

1. Az összemérés során figyelembevett tulajdonságok, funkciók meghatározása

Az összemérés relatív rangsorolásra nyújt lehetőséget, aminek alapját az előre rögzített termékjellemzők képezik. Ezek foglalják magukba a termék alkalmasságát, technikai és szolgáltatási színvonalát leíró tulajdonságokat. Ilyenek lehetnek:

- funkcionális megfelelést biztosító jellemzők.

- technikai – technológiai kivitelezési szintet megtestesítő paraméterek,
- használati – szolgáltatási színvonalat megtestesítő paraméterek.

2. Értékelési tényezők

Az értékelésbe 12 egyedi és összetett termékjellemzőt vontunk be (lásd 3. táblázat):

TERMÉKJELLEMZŐ	
Egyedi	Összetett
méret	alapfunkciók
súly	kiegészítő funkciók
főzőhelyek száma	segédfunkciók
sütőtérfogat	sütőfunkciók
tartozékok	design
szolgáltatások	energiaforrás típusa

3. tábla: A mintába bevont készülékek

3. A termékjellemzők értelmezése

A vizsgált termékjellemzők tartalmát és azok minősítési fokozatait egyértelműen definiálni kell. Vannak jól számszerűsíthető egyszerű jellemzők és vannak összetett több jellemzővel leírható tulajdonságok. A minőségi fokozatok 5 szintjét különítjük el:

- gyenge (túlhaladott szint)
- megfelelő (kommersz készülék szintje)
- közepes (átlagos készülék)
- jó (néhány kiugró vagy egyedi tulajdonsággal rendelkezik)
- kiváló (csúcskészülék)

Minden egyes termékjellemző minőségi fokozatait meg kell határozni a vizsgálat lefolytatásához. (lásd 1. melléklet). A 66 tényezőpárt például a mellékletben található módon véletlenszerű sorrendben felírva, a szavazóknak csak a fontosabbnak ítélt tulajdonságot kellett aláhúzniuk. (lásd 2. melléklet). Az értékelésben 20 személy vett részt. Szavazataik alapján készült el a preferencia-mátrix. (lásd 3. melléklet).

A preferenciamátrix a tesztlap alapján került kitöltésre oly módon, hogy a funkció sorának megfelelő kockájába 1 kerül, abban az esetben, ha az illető funkciót fontosabbnak ítélték, mint az oszlopban hozzátartozó párját. Ellenkező esetben 0 kerül a mátrix megfelelő helyére. (A főátlóra szimmetrikusan tehát mindig egy igen (1) és egy nem (0) szavazat szerepel.) A szavazatok birtokában először az egyéni döntések konzisztencia vizsgálatát kell elvégezni, miután lehetőség nyílt a preferálások során inkonzisztens ítéletekre is. (Például ilyen logikai tévedés az $A > B, B > C, A < C$ döntéstriád.) Csak a magas (70 % feletti) konzisztencia szinttel jellemezhető egyéni szavazómátrix került elfogadására a termékjellemzők preferencia sorrendjének megállapításához.

A konzisztencia-mutatót százalékos formában a következőképpen határozhatjuk meg. Az egyes sorokban található preferenciaértéket (az igen szavazatok számát) az a oszlopban összegeztük, majd meghatároztuk az a^2 értékét. Ezután meghatároztuk az inkonzisztens döntéstriádok számát, amely a következő összefüggésből számítható ki:

$$d = \frac{n(n-1)(2n-1)}{12} - \frac{\sum a^2}{2}$$

ahol: n = a funkciók száma.

A konzisztencia-együttható értékét a következő összefüggés alapján határozhatjuk meg:

$$K = \left(1 - \frac{d}{d_{\max}}\right) \cdot 100$$

ahol: d_{\max} = az adott esetben maximálisan előállítható körhármások (triádok) száma.

n páros szám esetén: $d_{\max} = \frac{n^3 - 4n}{24}$; n páratlan szám esetén: $d_{\max} = \frac{n^3 - n}{24}$;

Az inkonzisztencia kialakulásában véletlen hatások is közrejátszhatnak. Nagyobb mintával az eredmények megbízhatóságát javítani lehet. Ennek egyik módja, hogy több döntéshozót vonunk be a munkába. Ilyenkor a következők szerint folytatjuk a munkát:

1. Aggregált preferenciatáblázat készítése. A döntéshozók mátrixát

összegezzük.

2. Preferencia-gyakoriság meghatározása.

$$P_a = \frac{a + \frac{m}{2}}{n \cdot m}, P_a = \text{preferencia-gyakoriság, } m = \text{döntéshozók száma.}$$

Preferenciaarányok transzformálása. A preferenciaarányokat a normális eloszlásnak megfelelő értékekké transzformáljuk. (A transzformációt a standardizált normális eloszlás táblázata segítségével végezzük el.).

P_a transzf. U , U = standard normális eloszlás értéke

3. Intervallumskála skálaértékeinek képzése. Legkényelmesebben a 0 kezdőpontú és 100 végpontértékű skála használható. A legnagyobb „U” értékhez a 100 számértéket rendeljük hozzá, a legkisebb „U” értékhez a nullát, a többi skálaértéket interpolációval határozzuk meg.

$$Z = \frac{U_i - (U_{\min})}{U_{\max} - U_{\min}} \cdot 100, \text{ ahol } Z = \text{skálaérték,}$$

$U_{\min} \rightarrow Z_{\min} = 0$ és $U_{\max} \rightarrow Z_{\max} = 100$

4. Skálaszerkesztés.

5. A döntéshozók véleményegyezési mutatójának meghatározása.

$$v = \frac{2G}{-\binom{m}{2}\binom{n}{2}} - 1, \text{ ahol } v = \text{egyetértési együttható}$$

$$6 = \sum \gamma^2 - m \cdot \sum \gamma + \left(\frac{m}{2}\right)\left(\frac{n}{2}\right)$$

$\sum \gamma$ = a preferenciatáblázat átlója alatti mezők gyakorisága

Az egyetértési együttható maximális értéke +1, minimális értéke pedig $-\frac{1}{m-1}$.

6. Az egyetértési együttható szignifikancia vizsgálata. Azt mutatja meg, hogy véletlenszerű-e az egybeesés vagy valóságos egyetértés alakult-e ki a

döntéshozók között.

$$\omega^2 = \frac{4}{m-2} \cdot \left\{ G - \frac{1}{2} \binom{n}{2} \binom{m}{2} \cdot \frac{m-3}{m-2} \right\}, \quad df = \binom{n}{2} \cdot \frac{m(m-1)}{(m-2)^2},$$

$$\mu = \sqrt{2\omega^2} - \sqrt{2df - 1}, \text{ ahol } df = \text{szabadságfok}$$

4. A számítások részletes bemutatása

$m = 20$ fő

$n = 12$, az értékelendő tényezők száma.

Az első lépésben az egyedi preferenciablázatok alapján kerülnek meghatározásra a következetességi mutatók. (lásd 3. melléklet)

$$d_2 = \frac{12 \cdot (12-1)(24-1)}{12} - \frac{490}{2}$$

$$d_2 = \frac{12 \cdot 11 \cdot 23}{12} - 250 = 253 - 245 = 8$$

$$K_2 = \left(1 - \frac{8}{70} \right) \cdot 100 = 88,57\%$$

A konzisztencia mutatók átlaga: $\overline{K}_{22} = 0,775$

A résztvevők közül:

- 3 fő, teljes következetességgel, (kiváló teljesítmény)
- 7 fő, 0,74-nél nagyobb következetességgel, (jó teljesítmény)
- 10 fő, 0,38 – 0,70 közötti következetességgel, (rossz teljesítmény) preferált.

Az alacsony teljesítményű 10 fő véleményét a további értékelésből kizártuk, hiszen bebizonyosodott, hogy nem tudatosan rangsoroltak, hanem ötletszerűen, véletlenszerűen preferáltak. Az aggregált preferencia táblázatban (3. melléklet) már csak 12 fő rangsorait dolgoztuk fel. Az 1-es sorszámú értékelési tényezőre

vonatkozó számításokat az (4. melléklet) mutatja.

$$a_1 = 46, \text{ tehát } P_{a_1} = \frac{46 + \frac{12}{2}}{12 \cdot 12} = \frac{52}{144} = 0,36, \text{ ahol}$$

$P_{a_1} = 0,36$, amelynek megfelelő „normális eloszlás” értéke:

$a_1 = -0,35$ (valószínűségi táblázatból)

A skála kezdő és végpontja:

$$U_2 = U_{\max} = 0,86 \quad Z_2 = Z_{\max} = 100 \quad U_6 = U_{\min} = -0,26 \quad Z_6 = Z_{\min} = 0$$

$$Z_1 = \frac{+0,13 - (-0,67)}{-0,71 - (-0,67)} \cdot 100$$

$$\underline{\underline{Z_1 = \frac{+0,13 + 0,67}{+0,71 + 0,67} \cdot 100 = \frac{0,8 \cdot 100}{1,38} = 58}}}$$

Sorszám	A	$a + \frac{m}{2}$ (m=12)	P_a	U	Z
1.	46	52	0,36	-0,35	44
2.	8	14	0,10	-1,29	0, min!
3.	104	110	0,76	0,71	93
4.	36	42	0,29	-0,54	35
5.	58	64	0,44	-0,14	54
6.	85	91	0,63	0,32	75
7.	110	116	0,81	0,86	100, max!
8.	54	60	0,42	-0,20	51
9.	33	39	0,27	-0,61	32
10.	80	86	0,60	0,26	72
11.	79	85	0,60	0,25	72
12.	99	105	0,73	0,61	88

1. táblázat: Adatösszesítő táblázat

Az értékelési tényezők rangsorát mutatja a 6. ábra. Az értékelés következő lépése a résztvevők véleményegyezési mutatójának meghatározása, amely

megmutatja, hogy mennyire egységes a preferáló személyek álláspontja.

$$V = \frac{2 \cdot 3074}{66 \cdot 66} - 1 = 1,41 - 1 = \underline{\underline{+0,41}}, \text{ ahol}$$

$$G = 4526 - 12 \times 484 + 66 \times 66 = 3074, \quad \Sigma\gamma = 484, \quad \Sigma\gamma^2 = 4526$$

Jellemzők	Súly
7. Alapfunkciók	5
3. Főzőhelyek száma	4
12. Sütőfunkciók	4
6. Szolgáltatások	4
10. Design	4
11. Energiaforrás típusa	3
5. Tartozékok	3
8. Kiegészítő funkciók	3
1. Méret	2
4. Sütőtér fogat	2
9. Segédfunkciók	1
2. Súly	1

4. tábla: Termékjellemzők súlyai

$$V_{\max} = 1, \quad V_{\min} = -\frac{1}{12-1} = -0,09, \quad 0,09 < +0,41 < +1,0$$

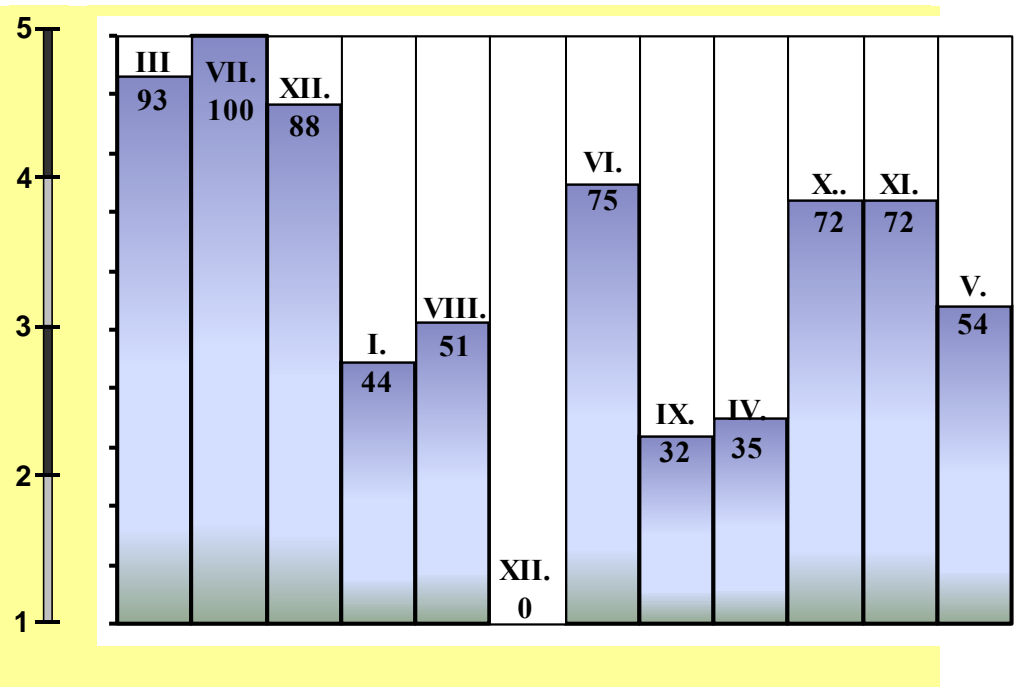
A fentiek alapján tehát erős egyetértés mutatható ki. Az utolsó számítás – szignifikancia vizsgálat – a véletlen szerepének kimutatására szolgál.

$$\omega^2 = \frac{4}{12-2} \left(3074 - \frac{1}{2} \cdot 66 \cdot 66 \cdot \frac{12-3}{12-2} \right), \quad \omega^2 = 0,4(3074 - 1960,2) = 445,52$$

A küszöbérték $\omega_{\text{krit}} = 19,7$, tehát hipotézisünk elfogadható, vagyis az egyetértés nem véletlen következménye.

$$df = 66 \times \frac{12(12-1)}{(12-1)^2} = 66 \times \frac{12 \times 11}{100} = 87,12, \quad U = 2 \times 235,52 - 2 \times 87,12 - 1$$

$U = 21,72 - 13,16 = 8,56$, vagyis az egyedi rangsorok között tehát erős pozitív korreláció található.



1. diagram: Guilford-féle súlyszámskála

5. Minősítés:

AZ ÖSSZEMÉRÉS TERÜLETE	MINŐSÉG				
	Gyenge	Megfelelő	Közepes	Jó	Kiváló
7. Alapfunkciók			Vesta M 3T Pelgrim PM-405 GI	Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212 Indesit K34 GS(W)	
3. Főzőhelyek száma			Pelgrim PM-405 GI Vesta M 3T	Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212 Indesit K34 GS(W)	
12. Sütőfunkciók	Vesta M 3T Indesit K34 GS(W) Pelgrim PM-405 GI			Vesta M KOMBI P	Bosch HSW 212
6. Szolgáltatás		Vesta M 3T Pelgrim PM-405 GI	Indesit K34 GS(W)		Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212
10. Design		Indesit K34 GS(W) Pelgrim PM-405 GI	Bosch HSW 212		Vesta M 3T Vesta M KOMBI P
11. Energiaforrás típusa		Vesta M 3T Indesit K34 GS(W) Pelgrim			Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212

		PM-405 GI			
5. Tartozékok			Indesit K34 GS(W)	Vesta M KOMBI P Pelgrim PM-405 GI	Bosch HSW 212 Vesta M 3T
8. Kiegészítő funkciók		Vesta M 3T	Indesit K34 GS(W) Pelgrim PM-405 GI	Vesta M KOMBI P	Bosch HSW 212
1. Méret		Vesta M 3T		Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212 Indesit K34 GS(W) Pelgrim PM-405 GI	
4. Sütőtérfogat		Vesta M 3T		Bosch HSW 212 Pelgrim PM-405 GI	Vesta M KOMBI P Indesit K34 GS(W)
9. Segédfunkció			Vesta M 3T Indesit K34 GS(W) Pelgrim PM-405 GI	Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212	
2. Súly			Vesta M 3T	Indesit K34 GS(W) Pelgrim PM-405 GI	Vesta M KOMBI P Bosch HSW 212

		ÖSSZEMÉRT TÍPUSOK				
ÉRTÉKE- LÉSI ISMÉRV	SÚLY	Vesta M 3T	Vesta M KOMBI P	Bosch HSW 212	Indesit K34 GS (W)	Pelgrim PM-405 GI
7. Alapfunkciók	5	Kö 3, 15	J 4, 20	J 4, 20	J 4, 20	Kö 3, 15
3. Főzőhelyek száma	4	Kö 3 12	J 4 16	J 4 16	J 4 16	Kö 3 12
12. Sütőfunkciók	4	Gy 1, 4	J 4, 16	Ki 5, 20	Gy 1, 4	M 2, 8
6. Szolgáltatás	4	M 2, 8	Ki 5, 20	Ki 5, 20	Kö 3, 12	M 2, 8
10. Design	4	Ki 5, 20	Ki 5, 20	Kö 3, 12	M 2, 8	M 2, 8
11. Energiaforrás típusa	3	M 2 6	Ki 5 15	Ki 5 15	M 2 6	M 2 6
5. Tartozékok	3	Ki 5, 15	J 4, 12	Ki 5, 15	Kö 3, 9	J 4, 12
8. Kiegészítő funkciók	3	M 2 6	J 4 12	Ki 5 15	Kö 3 9	J 4 12
1. Méret	2	M 2, 4	J 4, 8	J 4, 8	Ki 5, 10	J 4, 8
4. Sütőtérfogat	2	M 2 4	Ki 5 10	Ki 5 10	Ki 5 10	J 4 8
9. Segéd- funkciók	1	Kö 3 3	J 4 4	J 4 4	Kö 3 3	Ki 5 5
2. Súly	1	Kö 3, 3	Ki 5, 5	Ki 5, 5	J 4, 4	J 4, 4
Összes	36	100	158	160	101	106

5-6. tábla: Gáztűzhelyek összehasonlítása

6. A preferencia- és diszkvalifikancia-mátrix kiszámítása

A minősítő táblázatból kitűnik, hogy nincs olyan készüléktípus, amelyik minden szempontból túlszárnyalna vetélytársait. A különböző súlyú értékelő tényezők szerint az egyes típusok más-más szempontokból kedvezőbbek, illetve kevésbé megfelelőek, vagyis „vegyes túlszárnyalási viszonyok” között kell meghozni a rangsoroló döntést. Az egyes típusokat az alábbi megjegyzések szerint rangsoroltuk. Azt a változatot, amelyiket rendre összehasonlítottunk az összes többivel, bázisváltozatnak nevezzük, és i -vel, a vele épp versenyben levő változatot pedig mindig j -vel jelöljük. Az összehasonlítás során a következő relációk állhatnak fenn:

i túlszárnyalja j -t ($i > j$)

j túlszárnyalja i -t ($j > i$)

i egyenlő j -vel ($i = j$)

i és j nem hasonlítható össze egymással ($i \neq j$).

Ahhoz, hogy az összehasonlítás során figyelembe vehessük az értékelési tényezők relatív fontosságát is, a szóbeli minősítés fokozatait (kiváló, jó stb.) numerikus skálává kell átalakítani. A „páronkénti” összehasonlítást ezután a következő mutatók értékének kiszámításával végezzük el:

1. Kiszámítjuk az ún. preferenciamutatókat (jele: C_{ij}) minden egyes i - j párosítás esetére. Ennek értéke a következő képlet alapján határozható meg:

$$C_{ij}^{\%} = \frac{\sum T_j \geq i}{\sum T_{\hat{E}}} \times 100$$

Az összesített pont megegyezik a tényező súlyának és a termékjellemző 1-5 fokozatú skálán mért pontszámának szorzatával, ahol:

$T_j \geq i$ = azon értékelési tényezők súlyszámainak egyszerű összege, ahol a $j \geq i$ reláció áll fenn, azaz a j változat túlszárnyalja (felülmúlja) az összehasonlítás alapját képező i , ún. bázisváltozatot;

$\sum T_{\hat{E}}$ = valamennyi értékelési tényező súlyszámainak egyszerű összege, amelyet csupán egyszer kell meghatározni;

$C_{ij}^{\%}$ = a preferencia összegek %-os arányát mutatja azon értékelési tényezőkre vonatkozóan, amelyeknél a $j \geq i$ -nél. (Vagyis ez a mérőszám azt mutatja meg, hogy a j változat „hány %-kal jobb” az i bázisváltozatnál.)

2. Kiszámítjuk az ún. diszkvalifikancia-mutatókat (jele: d_{ij})

Ezeket azon értékelési tényezők alapján határozzuk meg, amelyekre nézve az $i > j$ reláció áll fenn, a következő összefüggés alapján:

$$d_{ij}^{\%} = \frac{(h_i - h_j)^{\max}}{h_m} \times 100, \text{ ahol}$$

$(h_i - h_j)$ = a két változat minősítésének az eltérése, a numerikus pontértékskálán mérve;

h_m = a lemagasabban preferált értékelési tényező maximális pontszámértéke;

$d_{ij}^{\%}$ = az ily módon minden egyes $i > j$ kapcsolatra kiszámított mutatók közül a legnagyobb.

7. Az értékelő mátrix összeállítása

A definiált adatok kiszámítása nyomán összeállítjuk az értékelő mátrixot, amelynek adatkockáiban a bal felső sarokban az adott relációban kimutatható előny %-os mértékét kifejező szám áll, míg a jobb alsó sarokban az ugyanabban a relációban jelentkező legnagyobb hátrány %-os mértéke található. A számítások részletezése nélkül bemutatjuk az összehasonlításnak ezt a nagyon kifejező egyesített preferencia- és diszkvalifikancia - mátrixát, amelyben látható a változatok valamennyi relációja. A számításokat két típus összehasonlítására az alábbiakban részletezzük. Az összes adatot a 7. tábla tartalmazza.

TÍPUSOK	Vesta M 3T	Vesta M KOMBI P	Bosch HSW 212	Indesit K34GS W	Pelgrim PM-405 GI
Vesta M 3T	-	8/15	11/40	19/60	19/60
Vesta M KOMBI P	81/60	-	11/40	64/60	75/30
Bosch HSW 212	81/80	28/20	-	64/80	81/60
Indesit K34 GS(W)	58/30	5/10	5/10	-	17/25
Pelgrim PM-405 GI	36/30	3/5	3/5	11/20	-

7. tábla: Aggregált KIPA mátrix

Preferencia mutatók:

Vesta M 3T → Vesta M Kombi P

$$\Sigma T_{j \geq i} = 3$$

$$\Sigma T_{\bar{E}} = 36$$

$$C_{ij} C_{12} = (3/36) * 100 = 8,3 \%$$

Vesta M Kombi P → Vesta M 3T

$$\Sigma T_{j \geq i} : (5+4+4+4+3+3+2+2+1+1) = 33$$

$$C_{21} = (33/36) * 100 = 91\%$$

Diszkvalifikancia mutatók:

MTP 250 → SA 35

$$(6) 5 - 3 = 3$$

$$(11) 5 - 1 = 4$$

$$(3) 20 - 12 = 8$$

$$(7) 16 - 8 = 8$$

$$(10) 20 - 4 = 16 \rightarrow \max$$

$$(1) 15 - 9 = 6$$

$$(4) 12 - 6 = 6$$

$$(8) 8 - 6 = 2$$

$$d_{12} = \frac{16}{20} 100 = 80 \%$$

SA 35 → MTP 250

$$(7) 20 - 15 = 5$$

$$(3) 16 - 12 = 4$$

$$(12) 16 - 4 = 12 \rightarrow \max$$

$$(6) 20 - 8 = 12$$

$$(11) 15 - 6 = 9$$

$$(8) 12 - 6 = 6$$

$$(1) 8 - 4 = 4$$

$$(4) 10 - 4 = 6$$

$$(9) 4 - 3 = 1$$

$$(2) 5 - 3 = 2$$

$$d_{21} = \frac{12}{20} 100 = 60 \%$$

8. Az eredmények értékelése és a végső rangsor felállítása

A páronkénti összehasonlítás alapján kiszámolt preferencia- és diszkvalifikancia-mutatók egymást kiegészítik. Ahhoz azonban, hogy a j változatot jobbnak minősítsük i -nél, a c_{ij} értékének meg kell haladnia egy meghatározott küszöb (limit) értéket ahhoz, hogy egyáltalán túlszámolásról beszélhessünk. Ezt az előírt preferenciaszintet p -vel jelöljük, és értékét 50% és 100% között vesszük fel.

A megelőzési reláció elismerésének egyik feltétele tehát az, hogy a $c_{ij} \geq p$ viszony fenn álljon. (A p küszöbszint felvételéhez megjegyezzük, hogy a preferenciamutató definíciójából eredően – nevezetesen amiatt, hogy $j = i$ reláció, vagyis egyenlőség esetén is jóváírja a szóban forgó tényező súlyszámát – következik az, hogy sok „döntetlen” esetén a preferenciamutató %-os értéke a vesztés oldaláról – a mátrix főátlójára szimmetrikusan – felírva is viszonylag magas. Éppen ezért az eredmény talán kifejezőbb volna, ha döntetlen esetén csak a tényező súlyszámának felét adnánk a „győztes” változatnak, vagy pedig árnyaltabb pontozással gyakorlatilag kizárnánk a „döntetlen” eredmény valószínűségét.)

A diszkvalifikancia-mutató viszont a megelőzési reláció megvételét jelentheti, ha létezik a j változatnak egy olyan kedvezőtlen paramétere, amely vonatkozásában megengedhetetlen mértékű hátrányban van a bázisváltozattal szemben.

Eszerint a megelőzés másik feltétele az, hogy a $d_{ij} \leq q$ viszony teljesüljön, ahol a d_{ij} -re előírt ún. diszkvalifikancia-szint megállapodás szerint 0% és 50 % között vehető fel. (Szélsőséges esetben $p = 100\%$ és $q = 0\%$, ami azt jelenti, hogy a j változatnak minden szempont szerint kedvezőbbnek kell lennie az i -nél.). A vizsgált termékek három csoportra oszthatóak:

- Az első csoportba tartoznak a viszonylag modern készülékek (Vesta M Kombi P; Bosch HSW 212), melyek között az eltérés nem szignifikáns.
- A második csoportba az átlagos tulajdonságokkal rendelkező, legtöbbször használt gáztűzhelyek (Indesit K34 GS(W); Pelgrim PM-405 GI) sorolhatók, melyek bár nem rendelkeznek különleges funkciókkal az alaptevékenység ellátására alkalmasak.
- A rangsor utolsó helyét a viszonylag elavult termék foglalja el. Legfőbb jellemzője, hogy régen a piacon van, megkülönböztető jegyekkel nem rendelkezik.

A termékek rangsora a legfontosabb termékjellemzők, és a csoportok alapján a

következésképpen állítható fel:

Bosch HSW 212
Vesta M Kombi P
Indesit K34 GS(W)
Pelgrim PM-405 GI
Vesta M 3P

Felhasznált irodalom

A magyar nyelv értelmező szótára (U-Zs) (1980): Budapest, Akadémiai Kiadó, 46. o.

ANTAL MOKOS Z. - DRÓTOS GY. - KOVÁCS S. (1991): Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz I., Budapest, Aula Kiadó

BARACSKAI Z. - VELENCEI J. (2000): Döntés (oktatási segédanyag), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

BARACSKAI Z. - VELENCEI J. (2000): Döntés (oktatási segédanyag, CD), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

BARACSKAI Z. - VELENCEI J. (2001): PROBLÉMAMEGOLDÁS (oktatási segédanyag), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

DEUTSCH N. (2003): Gáztűzhelyek fejlettségi színvonalának komplex összehasonlító elemzése, Miskolc, Miskolci Egyetem, Gazdaságtani Kar, OTDK dolgozat

QUADBECK-SEEGER H. –J. (2003): Csak a változás állandó, Idézetek és gondolatok innovatív vezetők számára, Budapest, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

ROÓZ J. (2001.): Vezetésmódszertan, h. n., Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság

Mellékletek

1. melléklet – Termékjellemzők minősítése

Méret

Gyenge:	minden eltérő
Megfelelő:	50x41,5x 85 (garzon, vagy 2 égős)
Közepes:	minden eltérő
Jó:	50x60x85cm (lakótelepi, vagy járatos méret)
Kiváló:	60 × 60 × 85 cm (családi ház, nagyobb konyha)

Súly

Gyenge:	minden eltérő
Megfelelő:	minden eltérő
Közepes:	40 kilogrammig
Jó:	50 kilogrammig
Kiváló:	60 kilogramm alatt

Főzőhely

Gyenge:	-
Megfelelő:	2
Közepes:	3
Jó:	4 (általános)
Kiváló:	5 (extra)

Sütőtérfogató

Gyenge:	-
Megfelelő:	32 liter
Közepes:	45 liter
Jó:	54 liter
Kiváló:	54 felett

^o Megjegyzés: elektromos sütőkamráknál a beépített fűtőelemek, ventilátorok, sütőkocsik ajtó és kiviteli méreteket csökkentik

Tartozékok

Gyenge:	-
Megfelelő:	grill tepszi, csepegtető tálca
Közepes:	grill tepszi, sütőlap és sütőrács
Jó:	grill tepszi, sütőlap és sütőrács segédfőzőlap, lángelosztó
Kiváló:	grill tepszi, sütőlap és sütőrács segédfőzőlap, lángelosztó

több sütőlap, illetve sütőkocsi, forgó grillnyárs,

Szolgáltatás

Gyenge:	2 főzőhely, főzés-sütés
Megfelelő:	3 főzőhely, sütés-főzés
Közepes:	4 főzőhely, sütés-főzés
Jó:	4 főzőhely, multifunkciós sütő
Kiváló:	beépített fedlap és multifunkciós sütőkamra, forgó grill

Alapfunkciók

Gyenge:	főzés
Megfelelő:	sütés-főzés
Közepes:	2 -3 főzőhelyen sütés
Jó:	4 főzőhelyen sütés
Kiváló:	4-5 főzőhely és extrák

Kiegészítő funkciók

Gyenge:	nincs
Megfelelő:	égésbiztosítás
Közepes:	égésbiztosítás sütővilágítás
Jó:	égésbiztosítás sütővilágítás, elektromos gyújtás
Kiváló:	égésbiztosítás sütővilágítás, elektromos gyújtás extrák :grill, óra, multifunkciós sütő grill forgónyárs

Segédfunkciók

Gyenge:	nincs
Megfelelő:	lenyitható fiókrész
Közepes:	mozgó fiók
Jó:	-
Kiváló:	sütőkocsi és fiók

Design

Gyenge:	-
Megfelelő:	1 szín, zománcozott kivitel
Közepes:	2 szín, 1 fajta kapcsolótípus, panoráma üveges
Jó:	2 vagy több szín, választható kapcsoló szín,
Kiváló:	több szín, választható egyedi kapcsoló- szín és alapanyag

Energiaforrás típusa

Gyenge:	-
Megfelelő:	1 fajta energiaforrás (PB vagy vezetékes gáz)

Közepes :	-
Jó:	2 fajta energiaforrás (PB és vezetékes is)
Kiváló:	2 fajta energiaforráshoz való csatlakoztatási lehetőség, elektromos csatlakozású sütő

Sütőfunkciók

Gázsütő esetében

az égő lehet: kör, piskóta, T-égő
csak alsó sütés,
gázgrill (rendkívül ritka)

Elektromos sütő

a sütés lehet: alsó-felső fűtőtest, vagy hőlégbefúvásos
ehhez hozzájárulhat még: grill , légkeverés : alsó, felső ,
grill, hőbűvás, ventilátor üzemmód, forgó grill (ezeket
összefoglalóan extráknak nevezem a továbbiakban)

Gyenge:	gázsütő
Megfelelő:	gázsütő, gázgrill
Közepes:	gázsütő, elektromos grill
Jó:	multifunkciós , elektromos sütő
Kiváló:	multifunkciós elektromos sütő, extrák

2. melléklet – Kombinációs tábla I., II.

Sorszám	Tulajdonság	Sorszám	Tulajdonság
4	Sütőtérfogat	9	Segédfunkciók
12	Sütőfunkciók	4	Sütőtérfogat
10	Design	6	Szolgáltatások
8	Kiegészítő funkciók	1	Méret
5	Tartozékok	12	Sütőfunkciók
7	Alapfunkciók	10	Design
1	Méret	3	Főzőhelyek száma
12	Sütőfunkciók	6	Szolgáltatások
10	Design	8	Kiegészítő funkciók
4	Sütőtérfogat	3	Főzőhelyek száma
7	Alapfunkciók	12	Sütőfunkciók
9	Segédfunkciók	10	Design
3	Tűzhelyek száma	5	Tartozékok
12	Sütőfunkciók	8	Kiegészítő funkciók
10	Design	1	Méret
6	Szolgáltatások	3	Főzőhelyek száma
9	Segédfunkciók	12	Sütőfunkciók
1	Méret	5	Tartozékok
3	Főzőhelyek száma	7	Alapfunkciók
12	Sütőfunkciók	10	Design
6	Szolgáltatások	5	Tartozékok
8	Kiegészítő funkciók	3	Főzőhelyek száma
11	Energiaforrás típusa	12	Sütőfunkciók
5	Tartozékok	7	Alapfunkciók
3	Főzőhelyek száma	9	Segédfunkciók
12	Sütőfunkciók	1	Méret
10	Design	3	Főzőhelyek száma
1	Méret	7	Alapfunkciók
7	Alapfunkciók	9	Segédfunkciók
3	Főzőhelyek száma	11	Energiaforrás típusa
7	Alapfunkciók	8	Kiegészítő funkciók
5	Tartozékok	10	Design
3	Főzőhelyek száma	12	Sütőfunkciók

Sorszám	Tulajdonság	Sorszám	Tulajdonság
8	Kiegészítő funkciók	5	Tartozékok
1	Méret	2	Súly
11	Energiaforrás típusa	5	Tartozékok
9	Segédfunkciók	5	Tartozékok
3	Főzőhelyek száma	2	Súly
6	Szolgáltatások	11	Energiaforrás típusa
8	Kiegészítő funkciók	9	Segédfunkciók
2	Súly	4	Sütőtérfogat
11	Energiaforrás típusa	7	Alapfunkciók
9	Segédfunkciók	1	Méret
5	Tartozékok	2	Súly
8	Kiegészítő funkciók	11	Energiaforrás típusa
1	Méret	4	Sütőtérfogat
2	Súly	6	Szolgáltatások
11	Energiaforrás típusa	9	Segédfunkciók
5	Tartozékok	4	Sütőtérfogat
7	Alapfunkciók	2	Súly
10	Design	11	Energiaforrás típusa
4	Sütőtérfogat	6	Szolgáltatások
2	Súly	8	Kiegészítő funkciók
11	Energiaforrás típusa	1	Méret
7	Alapfunkciók	4	Sütőtérfogat
9	Segédfunkciók	2	Súly
1	Méret	6	Szolgáltatások
4	Sütőtérfogat	8	Kiegészítő funkciók
2	Súly	10	Design
7	Alapfunkciók	6	Szolgáltatások
11	Energiaforrás típusa	2	Súly
6	Szolgáltatások	8	Kiegészítő funkciók
4	Sütőtérfogat	10	Design
2	Súly	12	Sütőfunkciók
6	Szolgáltatások	9	Segédfunkciók
4	Sütőtérfogat	11	Energiaforrás típusa

3. melléklet – Egyéni és aggregált preferencia mátrixok

Sorszám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	a	a ²
		1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	3	9
	-		-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2	4
	1	1		1	1	1	-	1	1	-	-	1	8	64
	1	1	-		-	-	-	1	1	1	-	1	5	25
	1	1	-	1		-	-	1	1	-	-	-	5	25
	1	1	-	1	1		-	1	1	1	-	1	8	64
	1	1	1	1	1	1		1	1	1	-	1	10	100
	-	-	-	-	-	-	-		1	-	-	-	1	1
	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	0	0
	1	1	1	-	1	-	-	1	1		1	-	7	49
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-		1	10	100
	1	1	-	1	1	-	-	1	1	1	-		7	49
	8	9	3	6	6	3	1	10	11	4	1	4		

														Σ
		11	2	4	4	3	0	6	6	5	4	1	46	
	1		0	1	0	1	0	2	2	0	1	0	8	
	10	12		12	11	11	4	11	11	9	6	7	104	
	8	11	0		4	0	0	3	6	1	3	0	36	
	8	12	1	8		1	1	9	9	3	6	0	58	
	9	11	1	12	11		3	10	11	7	5	5	85	
	12	12	8	12	11	9		10	10	10	7	9	110	
	6	10	1	9	3	2	2		12	2	5	2	54	
	6	10	1	6	3	1	2	0		0	4	0	33	
	7	12	3	11	9	5	2	10	12		6	3	80	
	8	11	6	9	6	7	5	7	8	6		6	79	
	11	12	5	12	12	7	3	10	12	9	6		99	
Σ	86	124	28	96	74	47	22	78	99	52	53	33		

4. melléklet - Számítások

Sorszám	A ²	D	K
1.	490	8	0,986
2.	504	1	0,986
3.	470		0,743
4.	488	9	0,871
5.	496	5	0,929
6.	462	22	0,686
7.	500	3	0,957
8.	496	5	0,929
9.	498	4	0,943
10.	502	2	0,971
11.	482	12	0,829
12.	501	2,5	0,964
13.	505	0,5	0,993
14.	419	43,5	0,379
15.	438	34	0,514
16.	464	21	0,700
17.	458	24	0,657
18.	440	33	0,528
19.	432	37	0,471
20.	439	37	0,471
		$\overline{K_{22}} =$ 0,78	
		$\underline{\underline{K_{12}}} =$ 0,93	

**Karoliny Mártonné: Pszichológia műszaki menedzsereknek
Budapesti Műszaki Egyetem Természet és Társadalomtudományi
Kar, Műegyetemi Kiadó, 1998.,**

3. fejj.: Gondolkodás – Döntés, 27 –41. old-

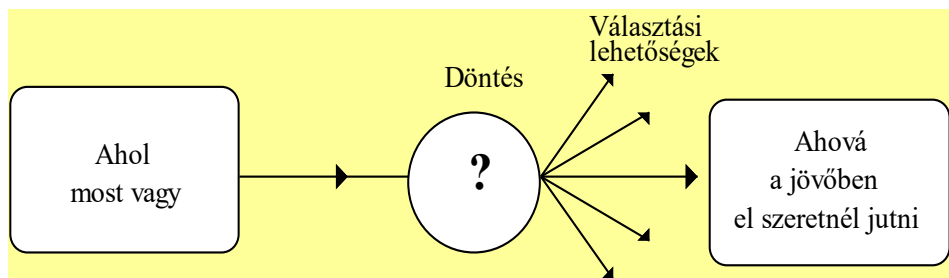
Mindennapi életünk kisebb-nagyobb problémái gyakran döntési helyzet elé állítanak bennünket, szinte állandóan választanunk kell. Mit vegyünk fel? Hová menjünk síelni? Változtassunk-e munkahelyet? stb. Gyakran hallható, hogy a hatékony menedzserek illetve munkacsoportok egyik legfontosabb jellemzője, hogy sikeres problémamegoldók, jó döntéshozók. A tárgyalandó témakör a mindennapi és a szervezeti életben is kulcsfontosságú, az előzőekben is említett problémamegoldás és a döntéshozás közötti különbség - ha van -, mégsem mindig világos.

A témakör kutatóinak egy része törekszik a megkülönböztetésre, mások szinonimaként használják a fogalmakat, vagy a döntéshozásról anélkül szólnak, hogy a problémát ill. annak megoldását említenék. E részben először az eltérő közelítések sajátosságait mutatjuk be, majd az egyéni döntéshozási folyamat jellemzőinek áttekintése után, számba vesszük a csoportos döntés előnyeit és hátrányait. Végül megismerkedünk a szervezeti döntések vizsgálata alapján kifejlesztett modellekkel.

Problémamegoldás és/vagy döntéshozás

A két fogalmat explicit módon megkülönböztetni igyekvők közé tartozók szerint a probléma az a helyzet, amelyre a személynek nincs kész válasza. A problémamegoldás ily módon megoldáskeresést jelent egy viszonylag ismeretlen helyzetben. A döntés pedig már meglévő, alternatív viselkedések értékelését jelenti, a kívánatos, vagy nem kívánatos következmények mérlegelése alapján, majd egy alternatíva kiválasztását. Mások a két fogalom összetartozó, egymásraépülő jellegét hangsúlyozzák, amikor a döntést a problémákra adott válaszként értelmezik, amikor a probléma a meglévő és a kívánatos helyzet közötti eltérésként definiálódik.

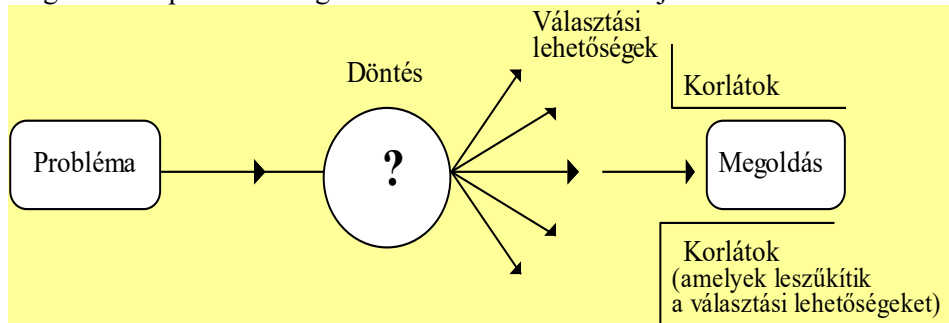
Az előző két közelítés sajátos ötvözete az az álláspont, miszerint: eldönteni valamit, választást, ítéletalkotást illetve elhatározást jelent, ami előtt több lehetőség megfontolására kerül sor. (lásd 1.sz. ábra)



1.sz. ábra: A döntés

Forrás: Johnson, J. (1992): Problem solving and decision making. The Open College, Manchester. p.7.

A probléma pedig olyan kellemetlen helyzet, amit nehéz megoldani vagy megérteni. A problémamegoldást a 2. sz. ábra illusztrálja.

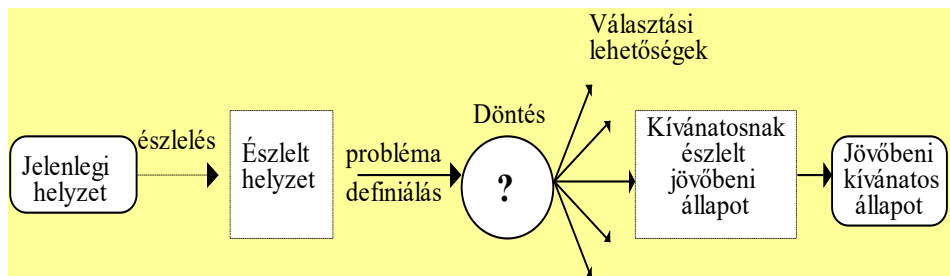


2. sz. ábra: A problémamegoldás

Forrás: Johnson, J. (1992): Problem solving and decision making. The Open College, Manchester. p.7.

E közelítés szerint a legtöbb probléma a döntéshozatalt is magában foglalja, de döntés probléma nélkül is előfordulhat (pl. lehetőség kihasználó döntés), illetve bizonyos problémák nem igényelnek döntéshozatalt (pl. puzzle kirakás). Egy 1996ban magyarul megjelent szakkönyv szerzője (Bakacsi, 1996) a döntés ill. a probléma értelmezés hagyományos és korszerűnek ítélt közelítését is ismerteti. Az első szerint a döntés az alternatívák közötti választás, amelyre valamilyen probléma felmerülése miatt került sor. Problémáról pedig általában akkor beszélünk, ha különbség van a jelenlegi helyzet és egy kívánatos állapot között, és ezt a különbséget szeretnénk megszüntetni. Az új közelítést Bartee nyomán mutatja be. Eszerint problémának nevezzük egy észlelt, jelenidejű állapot és egy kívánatosnak észlelt állapot közötti különbséget, amennyiben a megoldás nem

kézenfekvő.



3. sz. ábra. Problémamegoldó döntés

A 3. sz. ábra is azt igyekszik hangsúlyozni - a szaggatottal jelölt területek beiktatásával -, hogy az észlelés központi szerepet játszik a problémameghatározásban és annak megoldásában is. Ha két különböző döntéshozónak sikerül is megegyezni a jövőben kívánatos állapot jellemzőit illetően, észlelési különbségeik miatt különböző választásokat tarthatnak célravezetőnek. A témakörünkkel is foglalkozó Nobel - díjas kutató, Simon (1982) szerint célszerű megkülönböztetni a problémákat, azok felmerülési gyakorisága szerint, mert jellemzőjük miatt eltérő problémamegoldási módszert kívánnak. A gyakran előforduló, vagy ismétlődő problémák megoldását célszerű algoritmizálni, míg a ritkán előforduló problémákat általában egyedi módon tudjuk megoldani. Az első szituációra a programozott, az utóbbira a nem programozott döntést ajánlja, melynek jellemzőit az 1. sz. táblázat mutatja be.

	Programozott döntések	Nem programozott döntések
Probléma	jól strukturált, ismétlődő	rosszul strukturált, újszerű, egyedi
Következmények	ismertek, kiszámíthatók	ismeretlenek, kiszámíthatatlanok
Problémamegoldás	algoritmizált rutin	kreatív

1. sz. táblázat A programozott és nem programozott döntések jellemzői

Mint láttuk, Simonnál egyrészt mintegy szinonimaként használódik a problémamegoldás és a döntéshozatal, másrészt a problémák

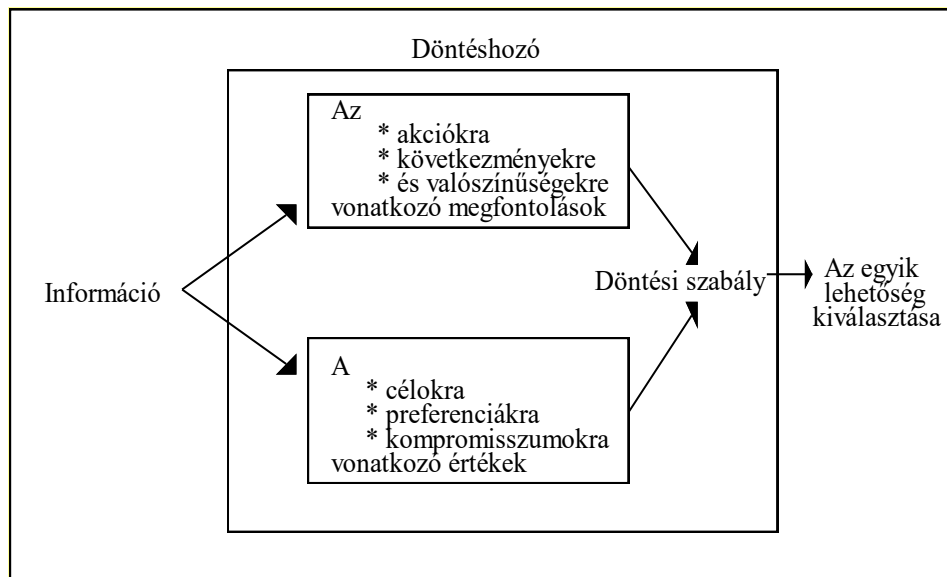
megkülönböztetésével tartalmában hasonló elkülönítést alkalmaz, mint az elsőként ismertetett álláspont. A sokféle közelítés kirajzolódni látszó közös vonásai alapján talán nem meglepő, hogy vannak, akik a döntéshozás alapmodelljét anélkül tárgyalják, hogy problémáról, problémamegoldásról szólnának. Ennek ismertetésével azonban már új fejezetben foglalkozunk.

Az egyéni döntéshozás

A döntések tartalma, fontossága és egyéb körülményei lényegesen különbözhetnek, de sok közös vonásuk is lehet. Ezek legfontosabbjai:

- (1) a döntéshozó előtt számos választási lehetőség áll;
- (2) a választott megoldásoktól függően, eltérő következményekre lehet számítani;
- (3) minden következménynek van bizonyos valószínűsége és ezek választásonként eltérőek;
- (4) a döntéshozó az egyes választható akciókhoz, azok eredményeihez értékeket, hasznosságot vagy fontosságot kapcsol.

Az így jellemzett döntési szituáció elemeit a 4. sz. ábra szemlélteti:



4. sz. ábra: A döntési szituáció elemei

Forrás: Szilágyi, A. D.Wallace, M. J.(1990): Organizational Behavior and

Performance. Harper Collins Publishers, p. 445.

A döntés azonban nemcsak a választás aktusát jelenti, hanem magában foglalja az azt megelőző és követő fázisokat is.

A döntéshozási folyamat fázisai

Abban a szakemberek egyetértenek, hogy a döntést folyamatként célszerű kezelni, abban azonban nem teljesen azonosak a nézetek, hogy hány, és milyen tartalmú fázisra célszerű azt bontani. Itt a Northcraft-Neale (1994)-féle megoldást ismertetjük. Eszerint a döntéshozás a következő 5 lépésből áll:

1) Problémafelismerés és definiálás

A tényleges és az elvárt jellemzők közötti eltérés észlelése, a problémafelismerés, az egyéni döntéshozás kiindulópontja.

2) Információgyűjtés

Amennyiben az észlelt eltérés jelentős, sor kerül a második lépésre, az információgyűjtésre, annak felderítésére, hogy miért következett be a probléma.

3) Megoldási variánsok generálása

Az előzetesen összegyűjtött információk alapján ekkor kerül sor a potenciális megoldási variánsok számbavételére és kidolgozására.

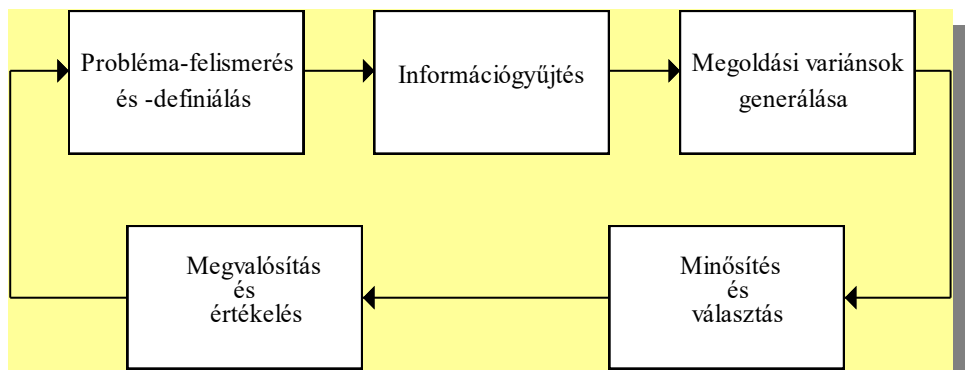
4) Minősítés és választás

Megfelelő számú variáns azonosítása után a döntéshozó értékeli azokat, majd választ közülük. Az értékelés két alaptípusa:

- a variánsok egymáshoz hasonlítása,
- ill. az egyes megoldásoknak a kívánt célokhoz hasonlítása.

5) Megvalósítás és értékelés

A választás alapvető fontosságú, de mit sem ér, ha nem valósul meg. Az alkalmazás után az eredmények figyelése van hátra, hogy megállapíthassuk, sikerült-e megszüntetni a problémát okozó eltérést. Ha nem, talán a valódi problémát nem sikerült megoldani. A probléma azonosítása volt helytelen, vagy az információk hiányosak, esetleg rossz megoldást választottunk. Avagy, a döntést nem jól valósítottuk meg. Az októl függően, a folyamat újra kezdődik, kört alkot az 5. sz. ábra szerint.

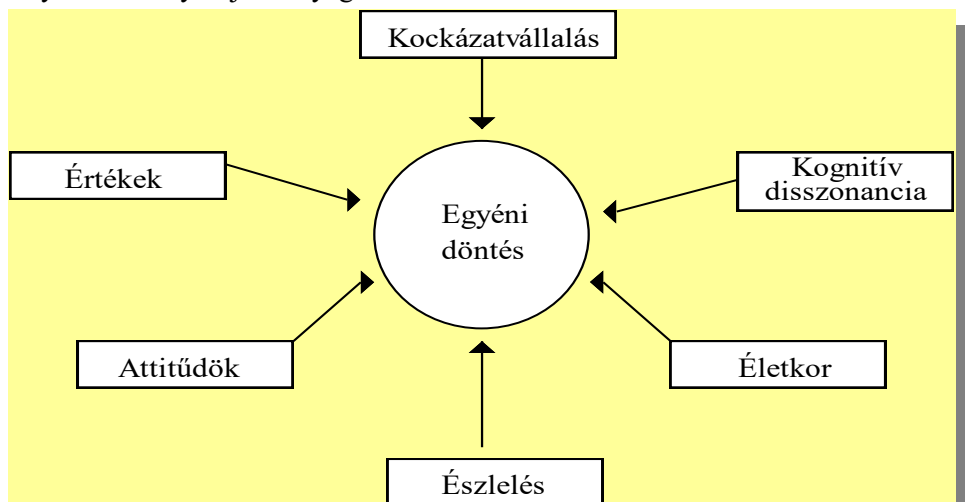


5. sz. ábra: Egyéni döntési folyamat

Forrás: Northcraft, G. B.-Neale, M. A.(1994): Organizational Behavior. A Management Challenge. The Dryden Press, p. 146.

Az egyéni döntéshozás magatartási befolyásolói

A döntések jellemzői közül eddig azt emeltük ki, ami közös, egyforma bennük, amit általánosan jellemzőnek tartanak az egyéni döntéshozáskor. A hasonlóságok mellett azonban a különböző egyének által hozott döntések közötti eltérések sem elhanyagolhatók. Ezek okait a döntéshez használt tudáson, ismereteken kívül, sok más magatartásbefolyásoló elem között is kereshetjük. A 6. sz. ábrán megjelenített elemek közül egyesek csupán a folyamat bizonyos elemeit, ill. aspektusait befolyásolják, míg mások a teljes folyamatra rányomják bélyegüket.



6. sz. ábra: Az egyéni döntések magatartási befolyásolói

Attitűdök

Attitűdjeink - mint a jegyzet ... fejezetéből is tudjuk - befolyásolják magatartásunkat és az azt megelőző döntéseinket is. Alkalmazottunk bizonyos attitűdje (nem szeretem a munkámat) olyan döntésre készíti őt (nem megyek ma dolgozni), melynek eredménye a cselekvés, (reggel ágyban maradok).

Értékek

Az értékek erőteljesebben hatnak döntéseinkre, mint az attitűdök, hiszen olyan sztenderdeknek ismertük meg őket, melyek életünk irányítói. Olyan útmutatók, amelyekre támaszkodhatunk, és támaszkodunk is, ha választási helyzetbe kerülünk.

Az értékek lehetnek nagyon különbözőek, de csupán kevés minősíthető abszolút jónak vagy rossznak. Értékeink országonként, szervezetenként és egyénileg is többé-kevésbé eltérőek és sajátos jellemvonásaink közé tartoznak. Bizonyos cselekedetek mellett, vagy ellen, ezen egyéni értékeink alapján döntünk (pl. beiratjuk-e gyermekeinket egyházi iskolába?), a legtöbb észlelt dolgot ennek fényében értékeljük. Ily módon az értékek befolyásolják problémadefiniálásunkat, a számba vett alternatívákat és választásainkat is. Hatásuk a döntés előtti, közbeni és utáni magatartásunkban is megjelenik.

Kockázatvállalás

Az egyén kockázatvállalásának mértéke jelentősen befolyásolhatja döntését. Azonos döntési szituáció és információk birtokában, két különböző személy emiatt alapvetően eltérő döntéseket hozhat. Eltérő célokat fogalmazhatnak meg, eltérően értékelik az egyes megoldásokat és így más-más választásuk lesz. Az emberek jellemzően egyénileg kisebb kockázatot vállalnak, mint csoportban, főleg amiatt, hogy az utóbbi esetben a felelősség megoszlik a csoporttagok között.

Kognitív disszonancia

A legtöbb befolyásoló tényező olyan, ami már a döntéshozás előtt, ill. első fázisában hat. A döntés utáni történések és hatásuk feltárása a kognitív disszonancia leírásával Festinger (1957) nevéhez fűződik. Eszerint, döntéskor gyakran fordul elő harmóniahiány, ill. következetlenség az egyén különböző kognitív (attitűd, érték, hit) jellemzői között, ami szorongást vált ki.

A döntés utáni következetlenség miatti szorongás csökkentése érdekében olyan információkat igyekszünk keresni, amelyek a döntés mellett szólnak, megváltoztatjuk a nem választott alternatívával kapcsolatos attitűdjeinket, az

ezekhez kapcsolódó negatív jellemzőket emeljük ki, illetve a választott megoldás pozitív jellemzőit hangsúlyozzuk és a negatívak fontosságát minimalizáljuk. A döntés előtti disszonanciát pedig az egyes megoldásokhoz kapcsolódó, pótlólagos információk gyűjtésével igyekszünk csökkenteni.

Életkor

Az egyéni jellemzők közül a nemet és az életkort is döntésbefolyásolónak tételezték. Míg az elsőt nem sikerült bizonyítani, az utóbbi kapcsán egyes felmérésekben azonosítottak különbségeket. Azt találták, hogy az idősebbeknek tovább tart a döntéshozás, mert több információt igényelnek. Amennyiben az információk rendelkezésre állnak, azok feldolgozásában már ugyanolyan gyorsak, mint a fiatalok. Az idősebbek pontosabban képesek megítélni egy-egy információ értékét. Kevésbé magabiztosak döntéseikben, így könnyebben hajlandók változtatni azokon. Az életkort a döntés erőteljesebb befolyásolójának találták, mint a menedzseri tapasztalatot.

Észlelés

Az észlelés problémamegoldásbeli kulcsszerepét Bartee interpretációjában már megismerhettük, itt csupán visszahivatkozunk rá. Az előzőekben az egyéni döntések magatartási befolyásoló tényezőit egyenként vettük számba, azt azonban most hangsúlyozzuk, hogy ezek mindig együttesen, kölcsönös egymásrahatásban működnek.

A csoportos döntéshozás

A döntési jellemzőket vizsgálva, ezidáig az egyéni döntésre koncentráltunk. A szervezeten belüli döntéseket vagy egyének, vagy csoportok hozzák, de a menedzsereknek mindkét szituációban kulcsszerepük van. Sok szervezetben egyre jellemzőbb, hogy a döntések jó részét bizottságok, teamek, munkacsoportok hozzák. Egy élcelődő megfogalmazás szerint azonban: "A tevé egy olyan ló, amit egy bizottság hozott létre."

Válaszra vár tehát az a kérdés, hogy az egyéni vagy a csoportdöntések a jobbak? A válaszok megtalálásához először a döntés jóságkritériumát kell meghatározni. Ezek közül sokan a legfontosabbaknak (1) a döntés minőségét, (2) a döntésekkel kapcsolatos egyéni elégedettséget ill. a döntések elfogadottságát és (3) a döntéshez szükséges időt tartják. A kérdést e kritériumok mentén megválaszoló kutatási eredmények szerint:

- a csoportos döntéshozás minősége jobb, mint az átlagos, de rosszabb, mint a legjobb egyéni döntésé,
- az egyéni elégedettség és elfogadás erőteljesebb a csoportdöntés esetén,
- a csoport több időt igényel a döntés meghozatalához, mint az egyén.

Az egyéni vagy csoportos döntés lehetséges előnyeit a döntéshozási folyamat fázisai szerint is számbavették. A nem programozott döntések esetén a következők látszanak kikristályosodni:

1. A cél kijelölésekor a csoport általában fölényben van az egyénnel szemben, mert a kumulált tudás nagyobb és sokrétűbb lehet.
2. A választási lehetőségek azonosításakor a csoporttagok egyéni erőfeszítései fontos biztosítékai az egyedi megoldásoknak.
3. Az egyes megoldások értékelésekor a csoport kollektív bölcsessége, szélesebb látókörével általában felülmúlja az egyéni megítélést.
4. Megoldásválasztás. A csoporton belüli interakció és konszenzuseresés általában nagyobb kockázatvállalást eredményez, mint az egyéni döntéshozatal.
5. A választott megoldás elfogadottsága és így megvalósulási esélye is nagyobb lehet csoportdöntés esetén, a végrehajtás egyéni módja azonban sokszor magasabb szintű, mint a csoportos.

A csoportdöntés előnyei tehát a következőképpen foglalhatók össze:

- A csoportnak általában nagyobb a hatása, ezért és az egyéni magatartást megváltoztató csoporthatás miatt is, a problémamegoldási közelítések számosabbak lehetnek.
- A csoportdöntések a beosztottaknak nagyfokú participációra adnak lehetőséget. Ez önmagában nem garantálja a jobb minőségű döntést, de a tagok elégedettségének növelése révén fokozza a döntés hatékonyságát.

Ez utóbbi összefüggés képlettel kifejezve:

$$DH = M \times E$$

ahol	DH	=	döntési hatékonyság
	M	=	a döntés minősége
	E	=	a döntés elfogadottsága

A szorzatszerű összefüggés miatt bármelyik elem alacsony szintje lényegesen rontja a döntési hatékonyságot.

- A személyes fejlődés lehetősége a csoportos döntés olyan előnye, amit gyakran figyelembe sem vesznek. Pedig a döntéshozási fázisok gyakorlásának és tökéletesítésének a csoportmunka igen jó terepe, ami még a pozitív visszajelzést is biztosítja a sikeresen megismételt új magatartás esetén.

Végezetül vegyük számba a csoportdöntés lehetséges hátrányait is!

- Az első kézenfekvő hátrány, hogy a csoportos döntés időigényes, ily módon költségesebb is, mint az egyéni döntés.
- A másik probléma az lehet, hogy bizonyos személyek állandóan dominanciára törnek, így az ő preferenciáik elfogadásának van nagy esélye. Eközben mások ötleteit (az esetleg jobbakat) sosem vitatják meg.

E probléma kiküszöbölését is segítik a kreativitás fokozását is célzó szabályaikkal, az ún. csoportos szellemi alkotó technikák. Ezek legismertebbjei az NCM, a Delphi-, a 635-ös vagy pl. a Philips 66-os módszerek (részletes leírásukat lásd pl.: Bálint-Erdösi-Nahlik, 1984).

- Megemlítendő potenciális probléma még az ún. "csoportszellem". Ez a csoporttagok olyan magatartását jelenti, ami a csoportsszolidaritás, az együvé tartozás érzésének megőrzése érdekében visszatartja a tagokat a kritikai észrevételektől. Mindezek következtében a csoportszellemnek komoly negatív következményei lehetnek.
- A csoportnyomás olyan hatás, mely alól nehezen függetlenítheti magát az egyén. Csoportban másként viselkedünk, észlelésünk, véleményalkotásunk a többiek által befolyásolt. E tény pozitív következményeit igyekszik kihasználni általában a csoportdöntés választója. Tudnia kell azonban, hogy negatív jelenségeként előfordulhat, hogy a csoport többségi - de nem mindig helyes - véleményéhez alkalmazkodás, a konformitás eltérítheti az egyéni véleményeket.

Végezetül megállapítható, hogy a csoportos döntéshozatal komoly lehetőségeket kínál a döntés minőségének javítására, de egy menedzsernek mindig mérlegelnie kell, hogy milyen jellegű döntéseket, a folyamat mely fázisában

bízzon

inkább

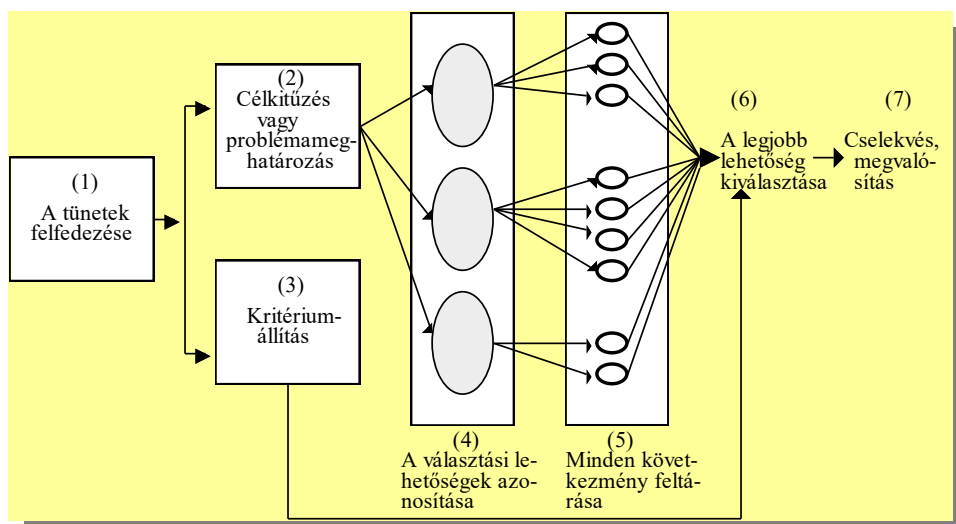
egyénekre vagy csoportokra. Fel kell készülni a potenciális problémák kezelésére, lehetőség szerinti megelőzésére is.

A döntéshozás szervezeti modelljei

A szervezeteken belüli döntéshozatal módjait, azok jellemzőit vizsgálva, az eltérő előfeltevéseken alapuló különböző elméletek modellekbe rendeződtek. Fejezetünk utolsó részében ezek közül ismertetünk néhányat.

A döntéshozás racionális modellje

Az egyéni döntéshozás tradicionális közelítései - ahogyan az előzőekben láthattuk - a racionális, optimalizáló felfogást tükrözték. Legfontosabb előfeltevésük, hogy döntéshozatalok során, az emberek a gazdasági racionalitást követik, valamint folyamatosan, szabályosan és tervezett módon törekszenek az eredmények maximalizálására. E döntési modell Steers (1988) által összefoglalt alapelveit és azok kapcsolatait a 7. sz. ábra is megjeleníti.



7. sz. ábra: A döntéshozás racionális modellje

Forrás: In: Steers, R. M.(1988): Organizational Behavior. Scott, Foresman and C. p.413.

- 1) A probléma tüneteinek felfedezése.
- 2) Az elérendő cél ill. a megoldandó probléma meghatározása.
- 3) Kritérium állítás, melynek mentén minden megoldás minősíthető.

- 4) Minden választási lehetőség azonosítása.
- 5) Az egyes megoldások következményének feltárása, bekövetkezési valószínűségük megállapítása.
- 6) A legjobb lehetőség kiválasztása úgy, hogy minden egyes megoldás lehetséges következményét (5. lépés) összevetjük a döntési kritériummal (3. lépés).
- 7) A választott alternatíva megvalósítása.

Az előzőekben ismertetett közelítés olyan vonzó ideálnak tekinthető, amire méltán törekszenek a döntéshozók. A tényleges döntések valódi jellemzői azonban több okból eltérnek a racionálisétól. A már hivatkozott Simon szerint ez legalább két megkérdőjelezhető alapfeltevésnek köszönhető:

- 1) A racionális modell szerint, a döntéshozó egyének vagy csoportok képesek a döntéshez összegyűjteni minden szükséges információt. Az információk komplett rendelkezésre állása azonban igen ritkán fordul elő, emiatt pedig a racionális döntés is kevés.
- 2) A másik előfeltevés szerint az emberek képesek feldolgozni azt a határtalan mennyiségű információt, amit egy racionális döntés igényel. Feltételezik, hogy képesek
 - a) az információk valamilyen stabil formában történő mentális tárolására,
 - b) az elvárt értékeket megjelenítő, komplex kalkulációk sorozatában az információk manipulálására,
 - c) és minden következmény olyan konzisztens rangsorolására, hogy az a preferálandó megoldás azonosítását biztosítsa.

Kutatások sorozata bizonyította, hogy sajnálatos módon, az emberi agy nem képes a tranzakciókat olyan szinten és terjedelemben végrehajtani, ahogyan azt a komplex döntések megkívánják. A racionális modell hasznos megjelenítője annak, hogy hogyan kellene döntést hozni, a szervezetekben zajló tényleges döntések szisztematikus megfigyelései azonban egészen más képeket rajzolnak ki.

Az adminisztratív modell

Az adminisztratív modell kidolgozása Simon és March (1958) nevéhez fűződik és korlátozott racionalitás néven is ismert. A racionális döntéshozás előfeltevéseinek bírálata után azokat olyanokra cserélték fel, amelyek

figyelembe veszik a legjobb megoldást kereső ember korlátait, ami miatt a racionalitás is korlátozott lesz. Szerintük:

(1) Az alternatív megoldások mérlegelése egymást követően történik.

A döntéshozók nem minden lehetséges megoldás és következmény mérlegelése után választanak, hanem az egyes választási lehetőségeket egyenként mérlegelik. Ha az adott megoldás nem bizonyul jónak, egy következő gondolnak végig. Amennyiben elfogadható (nem feltétlenül a legjobb) eredményhez érnek, a keresést nem folytatják tovább.

(2) A heurisztika alkalmazása

Ez az alternatívák keresését olyan irányba terelő szabály, ahol nagy valószínűséggel található kielégítő megoldás. Ennek köszönhetően, gyakran a hasonló szituációban már bevált megoldások kerülnek felszínre.

(3) Maximalizálás ill. optimalizálás helyett a kielégítő megoldásra törekvés

Egy megoldás akkor minősül kielégítőnek, ha:

- a) van olyan kritériumegyüttes, ami leírja a minimálisan kielégítő alternatívát és
- b) az adott megoldás jellemzői eléri vagy meghaladják e kritériumok mindegyikét.

A döntéshozóval ill. a döntéshozással kapcsolatos fenti előfeltevéseken alapuló modell a következő lépésekből áll.

(1) Célkitűzés vagy megoldásra váró problémaazonosítás.

(2) Elvárási, vagy kritériumszint meghatározás.

(3) Heurisztika alkalmazása a problémater szűkítéséhez, az egyedül ígéretes megoldás megtalálásáért.

(4) Ha nincs megvalósítható megoldás,

a) csökkentsd az elvárási szintet és

b) folytasd az új megoldások keresését! (2, 3 ismétlése)

(5) Megvalósítható alternatíva találasakor (a) értékeld, (b) hogy meghatározod elfogadhatóságát!

(6) Ha az adott megoldás nem elfogadható, kezd újra a keresést (ismételd a 3 - 5 lépéseket)!

(7) Ha az adott megoldás elfogadható, (a) valósítsd meg (b) a választott

lehetőséget!

(8) Bevezetés után értékeld a cél elérésének nehézségét (a) és csökkentsd vagy növeld az ilyen típusú döntésekkel kapcsolatos elvárási szintet (b)!

A politikai modell

E közelítésben a szervezeten belüli döntéshozás meghatározó értelme az egyéni önérdék érvényre juttatása. A kedvezményezett érdekeket már a korai fázisokban elfogadják, amin az új információk sem nagyon változtatnak. A célkitűzés, az alternatíva keresés, az adatok összegyűjtésének és elemzésének fázisai mind azt szolgálják, hogy az egyének elérjék a számukra kedvező alternatíva választását. A szervezetben a döntésekre úgy tekintenek, mint a hatalomelosztási eszközökre, illetve mint a folyamat különböző résztvevői által használt taktikák hatékonyságára. A szervezeti döntéshozó itt többnyire rossz fényben jelenik meg, hiszen képes mindenre, amit szükségesnek ítél céljai eléréséhez. Az etikátlan magatartás, a fenyegetés, a befolyásolás, manipulálás mind jellemző elemei e modellnek.

E közelítésnek az előző két modellétől alapvetően eltérő alapfeltevése, hogy a szervezet minden tagja, döntéseikor saját önérdékét keresi, akár a szervezet egésze, akár más szervezeti tagok rovására is.

A szemetes kuka modell

Ez a legpesszimistább, (de lehet, hogy realista) szervezeti döntéshozási közelítés. Ez a modell (magyarul részletesebben lásd in: Kieser, 1995) a döntés intézményét a szemetes kukához hasonlítja, ahova a döntések résztvevői különféle problémákat és megoldásokat dobálnak, melyek találkozása esetleges. Mivel a döntéshozás szervezeten belüli környezete olyan komplexsé vált, hogy lehetetlen pontosan leírni, hogyan is hozzák meg döntéseiket a menedzserek. E komplex helyzetben a problémák, a megoldások, a döntéshozók és a döntéshozási technikák egyaránt állandó változásban vannak. Ezen felül pedig, azok a döntési szituációk, amelyekben tökéletlen a technológia és a résztvevők állandóan változnak, a "szervezett anarchia" jellemző. Egyes szervezetek esetében (pl. egyetemek, iskolák) a fentiek szinte fő szabályként érvényesülnek, de olykor-olykor minden szervezet életében előfordulnak.

E modell szerint a döntési folyamat elemeinek - a döntési fórumok, problémák, megoldások és résztvevők - összekapcsolódása az egyidejű külső és belső eseményektől függ. Itt döntést jellemzően akkor hoznak, ha

- 1) olyan probléma mutatkozik, aminek rendelkezésre áll a megoldása,
- 2) a megoldás nem igényel nagy szervezeti erőforrásokat,
- 3) a probléma és annak megoldása ismert a döntéshozás számára, akinek van ideje, energiája és hatalma, hogy az adott lehetőséget meg is valósítsa.

Ily módon könnyen előfordulhat a szervezett anarchiákban, hogy vannak olyan megoldást kereső problémák, amelyek sohasem oldódnak meg, ha nem találnak egyetlen alkalmas döntési helyzetet vagy megoldást, illetve kompetens döntéshozót.

HIVATKOZÁSOK

- Bakacsi Gy.(1996): Szervezeti magatartás és vezetés.
KJK, Bp.
- Bálint S.- Erdősi Gy.- Nahlik G. (1984):
Csoportos szellemi alkotó technikák.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp.
- Festinger, L.(1957): A Theory of Cognitive Dissonance.
Harper & Row, New York
- Johnson, J.(1992): Problem solving and decision making.
The Open College, Manchester.
- Kieser, A.(sz.)(1995): Szervezetelméletek.
Aula Kiadó Kft. Bp.
- Northcraft, G.B. - Neale, M.A.(1994):
Organizational Behavior. A Management Challenge.
The Dryden Press.
- Simon, H.A.(1982): A vezetői döntés új tudománya.
Statisztikai Kiadó Bp.
- Simon, H.A.-March, J.G.(1958):
Organizations.
Wiley, New York.
- Steers, R.M.(1988): Introduction to Organizational Behavior.
Scott, Foresman and C.
- Szilágyi, A.D.-Wallace, M.J.(1990):
Organizational Behavior and Performance.
Harper Collins Publishers

1. Feladat: A hajótöröttek

Az óceánon hajózva óriási viharba került társaival, s egy trópusi lakatlan sziget közelében zátonyra futott vitorlásuk. Mielőtt hajójuk elsüllyedne, lehetőségük nyílik 5 darab, életben maradásukhoz szükséges eszközzel kiúszni a partra. Hajójuk egy része már el is süllyedt, így mindössze 15 eszköz közül lehet választani, melyek a következők:

1. 1 db. nagyméretű takaró
2. 10 méter hajókötél
3. 1 db. napelemes sólepárló készülék
4. 1 db. tükör
5. 1 db. multifunkcionális zsebkés
6. 10 liter víz zárható műanyag kannában
7. 10 csomag gyufa vízhatlan csomagolásban
8. 5 m² vitorlavászon
9. 1 db. hagyományos szerkezetű óra
10. 1 db. napelemes világvevő rádió
11. 1 db. vízhatlan iránytű
12. 1 db. Biblia
13. 1 db. zseblámpa pótelemekkel
14. 3 m² sűrűszövésű háló
15. 10 kg. 3 éves szavatosságú konzervcsomag

Feladatok:

1. Állapítsák meg, hogy mely eszköz, milyen funkciókkal bírhat a szigeten!
2. Milyen rövid- illetve hosszútávú célokat tűznének ki maguk elé, ha élve kiúsznak a partra?
3. Válassza ki a csoport 30 percen belül, hogy melyik 5 eszközt viszik ki a partra! Döntésük megalapozásához használjanak valamilyen megismert döntéstámogató módszert!

2. Feladat: Veterán autók árverése

Az Önök turisztikai cége rájött arra, hogy alaposan növelheti a bevételét, ha tengerentúli és távol-keleti ügyfeleit és vendégeit veterán autókkal szállítja. Az úticél általában 10 –20 km –en belül van (színház, városnézés). Eddig kölcsönözték a kocsikat, most azonban az Igazgatóság úgy döntött, hogy beszerzik saját veterán autóikat. A tapasztalatok szerint ezek az öreg csotrogányok saját piaci értékük 10% -át hozzák haszon formájában. Az Igazgatóság 200.000 aranydukátot szán a vételre, de az elnök hangsúlyozta, hogy értéket akarnak kapni ezért a pénzért.

A mellékelt árverési prospektuson a kocsik jellemző tulajdonságait és irányárát tüntették fel.

Csapatjáték:

Az Önök csapata egyike azoknak, amelyeket felkértek, hogy döntsék el, hogy a 6 ajánlat közül melyik legyen az a 3, amelyikre a cégnek licitálni kellene az árverésen. Tartsanak 5 perces prezentációt melyben minden jármű előnyeit és hátrányait összefoglalják a cég szempontjából és tegyék meg javaslataikat a vezetőségnek. Térjenek ki arra is, hogy miért vetik el azt a 3 ajánlatot, amit nem tartanak megfelelőnek.

Mit jelentenek a paraméterek?

- Felfújható – mint a modern gumiabroncs, de ez biztonságosabb mert belső gumik is vannak benne.
- Tömör kerekek – örök életűek, de ráznak. Az utas olykor elharaphatja a nyelvét, ezért jobban teszi, ha útközben hallgat.
- Rugalmas konstrukció – az autó rugózása olyan, hogy könnyen alkalmazkodik az úttesthez, ezért a kocsi nem ráz és nem huppan nagyokat.
- Merev konstrukció – igen stabil, masszív szerkezetű autó, amely azonban hosszabb távon meglehetősen megviseli az utasokat. 10 km- nél többet nehéz egyhuzamban kibírni benne.

Egyéb forrásmunkák a 2. témához

Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz I.
Aula Kiadó, Bp., 1991.

3. téma: A vezetői munka

Jarjabka Ákos: A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma
Vezetéstudomány, 2000., XXXII. évf., 7-8.szám, 25 – 32. old.

A Szerző bemutatja az Operations Strategy (OS) helyét és szerepét a szervezeti működésben és feltárja viszonyát a vállalati stratégiával (CS). Ezek után elemzi a környezeti változékonyság felgyorsulásával kikényszerített, „modern” stratégiai definíció elemeit, végül felvázolja ezen vállalati stratégiához illeszkedő haladó OS felfogást, melynek implikálása megfelelő választ adhat a turbulens környezeti hatások kezelésére, hosszútávon fenntartható piaci versenyelőnyök megszerzésével s fenntartásával.

1. Az Operations Strategy helye a vállalati stratégiában

A magyar vállalatok, - miképp a világgazdaság többi résztvevője - nap mint nap szembesülnek új kihívásokkal. A hazai és külföldi versenytársak akciói és a vevők hedonista magatartása örökös versenyre sarkallják azokat, akik meghatározó szerepet kívánnak betölteni választott piaci szegmentumaikban. Ilyen környezetben mindössze egy tényező változatlan: a változás. Ennek a folyamatnak a XX. század végén legjobban tettenérhető eleme a globalizáció, melynek következményeképpen a piaci verseny szélesedik és éleződik, a fogyasztói piacok differenciálódnak, a termékek és szolgáltatások termékélet ciklusa pedig lerövidül.

Ha az Európai Unióban is meg akarják állni a helyüket sikerességre törekvő vállalataink, akkor ilyen gazdasági jellegzetességnek kell állandó jelleggel megfelelni. Tulajdonképpen ez a momentum adta a tanulmány megírásának apropóját, valamint az, hogy Magyarországon az operációs stratégia fogalomkörének aktualizálása – a későbbiekben említett kevés kivétellel - eddig nem volt a hazai kutatások középpontjában. A céloom tehát az, hogy a jelen tanulmány keretein belül rávilágítsak az operációs stratégia definiálásával kapcsolatos új súlypontok és értelmezések lényegére.

A termelő szervezetek stratégiai viselkedésével kapcsolatban először is azt kell megértenünk, hogy a vállalatok nemcsak követő jelleggel, reaktívan, vagy a

változásokkal egyidőben, aktívan alkalmazkodhatnak az őket körülvevő feltételekhez, hanem felkészülhetnek a jövőbeni változásokra (preaktív magatartás), vagy maguk is alakíthatják környezetüket, proaktív módon. Ilyen bonyolult és összehangolt szervezeti viselkedés (Organizational Behavior, OB) sikeres kialakításához vállalati stratégia megalkotására van szükség, amely vezérfonalként szolgál az időben és térben kisebb volumenű taktikai, vagy operatív teendők sűrűjében.

Hogyan definiálható a stratégia fogalma vállalati szinten? A vállalati stratégia (corporate strategy, CS), mint az üzleti stratégia (business strategy, BS) része, szervezeti politikák és tervek összessége, mely célja olyan jövőbeni pozíció kialakítása, mely helyzet fenntartható, s megkülönbözteti konkurensaitól [Skinner 1969, Porter 1985]. Ezeknek a céloknak a vállalati küldetéssel, misszióval kell egybeesniük.

Hasonlóan fogalmaz Vörös [1999] is: „A stratégia cselekvéseknek egy olyan halmaza, melynek célja egyedi, nyereséges pozíció létrehozása.”¹. A stratégia tehát nem a cél, hanem a célhoz vezető út, mely eljuttatja a szervezetet egy jelen helyzetből egy különleges, jövőbeni pozícióba.

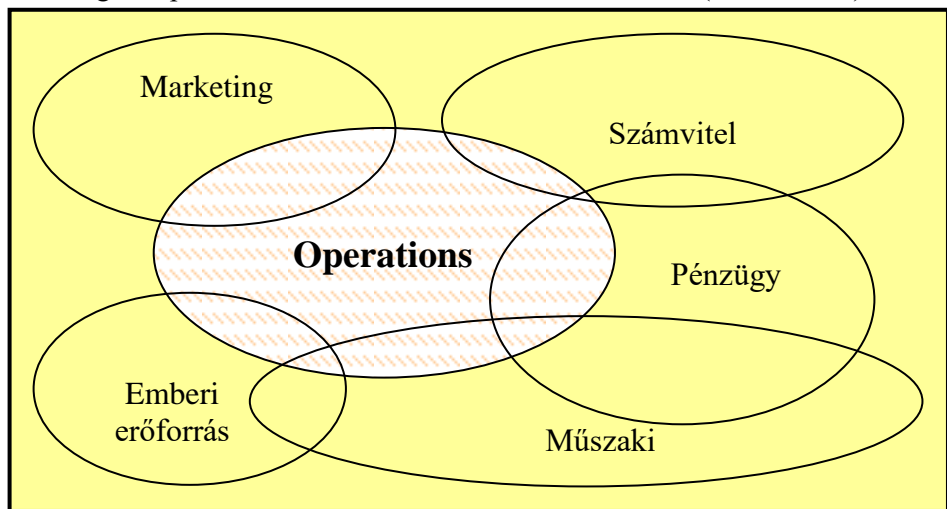
A szervezeti célok két csoportba - úgymint defenzív és offenzív célok kategóriája - sorolódnak. Egy egészségesen működő szervezet számára a defenzív célok, mint pl. a fennmaradás, alkalmazkodás, stagnálás stb. nem lehetnek kielégítők, mivel lemondást jelentenek arról, hogy a cég saját akarata szerint formálja versenyközegét. Az offenzív célok, mint pl. innováció, növekedés, a vevői igények teljesebb kielégítésére való törekvés stb. viszont nemcsak az idomulás elemét tartalmazzák, hanem folytonos kezdeményezőkészséget és egészséges agresszivitást is feltételeznek, mely elképzelések növekedésre, fejlődésre, versenyelőnyök megszerzésére irányulnak.

A stratégia fogalmának tisztázása után joggal merül fel a kérdés: Mi a kapcsolat a vállalati stratégia és a termelési/szolgáltatási stratégia (Operations Strategy, OS) között? A globális versenystratégia megvalósulását összehangoltan kell segítenie a szervezet minden részegységének. Tehát a globális stratégiát, és annak megvalósításához szükséges teendőket le kell fordítani a szervezeti munkamegosztási elveknek megfelelő részterületek „nyelvezetére” is, melyeket funkcionális stratégiáknak nevezünk. Ilyen stratégiák lehetnek pl.: emberi

¹ Vörös József: Termelési –szolgáltatási rendszerek vezetése
Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999., 48. old.

erőforrás, marketing, pénzügy, kutatás – fejlesztés stb. területén.²

Funkcionális stratégiának tekinthető ilyen értelemben a termelési stratégia is, mely a vállalati működéssel kapcsolatos folyamatokat, transzformációkat, tevékenységeket és erőforrásokat fogja össze, s koordinálja, segítve ezzel a szervezeti stratégia céljainak elérését. Ez a tevékenységi terület azonban különleges kapcsolatban van a többi szervezeti funkcióval (lásd 1. ábra).



1. ábra: Az operations kitüntetett szerepe a szervezeti funkciók közt

Forrás: Krajewski, L.J.–Ritzman, L.P.:

Operations Management, Strategy and Analysis

Addison–Wesley Publ., 4. Ed. Reading Mass., 1996., 17. pp. alapján

Látható, hogy a termelési műveletek, tevékenységek áthatják az egész szervezeti működést, és ez alól egyetlen funkció sem tudja kivonni magát, hiszen bármilyen tevékenységet is folytatunk a szervezeten belül, az egyben egy transzformációként is felfogható a vállalat értéképzési láncolatában, vagyis az operations a szervezet interfunkcionális kapcsolati elemét képezik (interfunctional connections)³.

² Dr. Henkey István:

A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása

Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél,

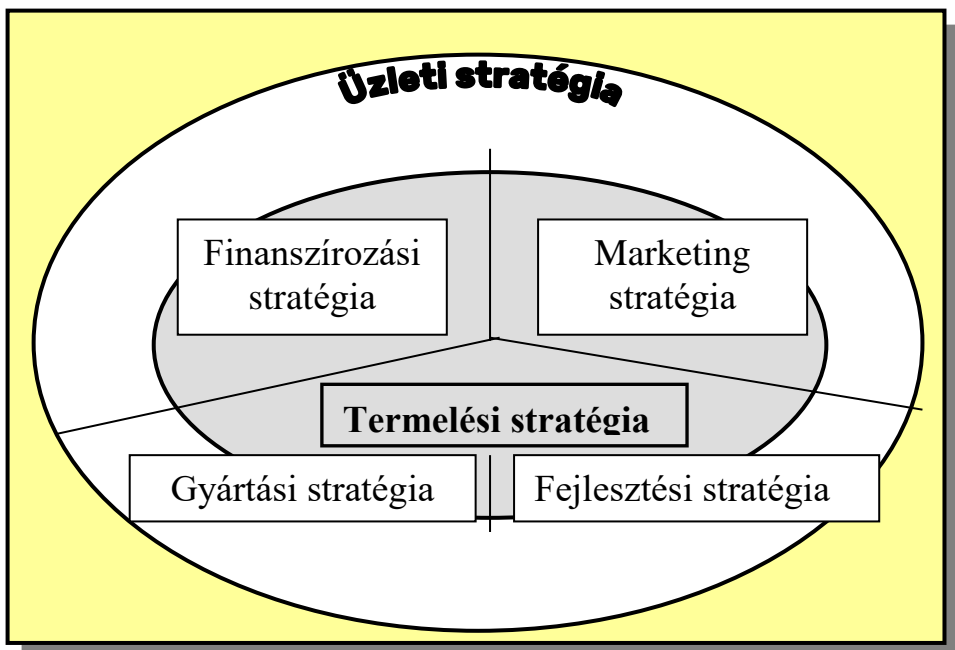
II. évfolyam, 2001/ 1. szám, 1. old.

³ Krajewski, L.J.–Ritzman, L.P.: Operations Management, Strategy and Analysis

Add.–Wesley Publ., 4.ed., Reading Mass., 1996., 16.pp.

A CS és OS közti kapcsolatot szemlélve az is természetes, hogy az előbbi határozza meg az utóbbit, vagyis a termelési stratégia részrendszere az üzletinek (lásd 2. ábra). Fő feladata, hogy definiálja, hogy az üzleti stratégia megvalósulása érdekében milyen feladatokat kell ellátnia a termelési funkciónak, s meghatározza azt a vállalati termelési szisztémát, mellyel az fenntartható versenyelőnyhöz (pl. költségelőny, minőség, reakciósebesség, rugalmasság) juthat.

A leglényegesebb kérdés a stratégia teljesülésekor Vörös szerint [1995] az, hogy megvan - e az a képesség (core capability) a szervezetben, mely hosszú távon biztosítja a fent említett előnyök létrehozásához szükséges rendszert.



2. ábra: A termelési stratégia elhelyezkedése

Forrás: Vörös József: A fejlesztési stratégia jelentősége

Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 1995/4., 10. old.

Ezen összefüggések felvázolásával egyértelmű, hogy az üzleti stratégián belül beszélhetünk finanszírozási, marketing stb. stratégiákról is, melyek az egyes vállalati funkciók szintjén értelmezett stratégiákként, összehangoltan segítik a szervezeti küldetésben artikulált célok megvalósulását. A sikerre törekvő

vállalati vezetés integrálja a funkcionális stratégiai ágakat, melyek viszonyában azonban a szimbiózis és szinergia hatás, s nem a hierarchia a jellemző.

2. A vállalati stratégiával szemben támasztott új követelmények

A stratégiával kapcsolatos alapkérdések mindig hasonló formában fogalmazódnak meg: Milyen a jó stratégia, mely sikeressé teheti a vállalatot ?

A szervezetek elsődleges célja a fogyasztói szükségletek kielégítése - vagy ahogy azt Hamel [1996] írja: „a használat élvezetének kivívása”⁴, s amennyiben ez a profitabilitás szempontjait figyelembevéve teljesül, természetes módon a cég sikerét okozza.

Hendricks és Singhal [1997] - akik a Total Quality Management (TQM) programok hatását vizsgálták a vállalati teljesítményre – elhatároltak a már említett fogyasztói elégedettségen kívül más sikertényezőket is, úgymint a minőség, a költségek és a munkavállalói kapcsolatok (alkalmazotti morál) dimenzióit.

Sakakibara és társai [1997] arra a következtetésre jutnak a Just in Time (JIT) rendszer vizsgálatakor, hogy a fenti tényezők mellett a szervezeti infrastruktúra megfelelő kialakítása is ilyen sikerelem, mivel statisztikai elemzésekkel bizonyították, hogy az infrastruktúra önmagában elégséges mértékben magyarázza a gyártási teljesítményt, amely összefüggésben áll a piaci versenyelőnyökkel (competitive advantage), s így a vállalat sikerességével is⁵.

A felsorolt kategóriák külön – külön nem lehetnek a szervezeti stratégia „megváltói”, hanem csak a stratégiába való együttes implikálásuk okozhat valódi áttörést a vállalat számára a kielezett versenyben. A piaci sikert olyan jól mérhető és összehasonlítható kategóriákban lehet megfogalmazni a versenyszférában, mint pl.: profitráta, forgalom, megtérülés, piaci részesedés, vagyonnövekedés stb.. Ezek az elemek azonban mindössze mérőszámai a vállalat piaci teljesítményének. A pontos válaszhoz ennél mélyebbre kell ásni, vagyis a fejezet elején feltett kérdés a következőképp módosul: Milyen stratégia lehet célravezető napjainkban?

⁴ Hamel, G.: Strategy as Revolution, Harvard Business Review, 1996. July – August, 72. pp.

⁵ Sakakibara S., - Flynn B. B. – Schroeder, R. G. – Morris, W. T.: The Impact of Just – in – Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance Man. Sc., Vol. 43., No. 9., 1997. Sept., 1249. pp.

E dilemmával foglalkozó szakértők elég változatosan fogalmazzák meg e kérdésre a választ, melyekben már felfedezhetők a globális stratégiával kapcsolatos új elvárások:

A '90 –es évektől általánosan érzékelhetővé vált, hogy a gazdasági környezet megváltozott, felgyorsult. Ennek a jelenségnek a fő okozója az információs forradalom volt, mely kisvárossá zsugorította a világgpiacot, ezzel kiélezve a rivalizálást a piacokon birkózó konkurensek között. Azokon a piacokon, ahol a változás sebessége erőteljesen növekedett, a régi, jól bevált stratégiaalkotási technikák, mint pl.: a hosszú távú gördülő tervezés, portfólió tervezés, extrapolatív technikák, SWOT – analízis stb., már nem voltak alkalmasak a helyzet kezelésére, s így még a piacvezetőknek is szembesülniük kellett azzal a veszéllyel, hogy elveszítik stratégiai kezdeményezőképességüket.

Hayes és Pisano [1994] szerint, mivel a klasszikus stratégiai gondolkodás és módszertan már nem tud megfelelő választ adni a fent említett környezeti viszonyokra, ezért jelenik meg az igény a stratégiával szemben a stratégiai rugalmasság kiépítésére⁶. Lényegét tekintve ez azt jelenti, hogy a szervezetnek ki kell építeni magában azt a képességet, hogy stratégiáját flexibilisen „finomhangolni” tudja turbulens piaci feltételek közt. A szervezetek stratégiával kapcsolatos attitűdjének tehát folyamatosságot és dinamikát kell hangsúlyozni, a statikusság, és változatlanosság helyett.

Stalk, Evans és Schulmann [1992] a Wal - Mart üzletlánc példáján keresztül fogalmazzák meg az üzleti stratégiát forradalmasító koncepciójukat, a képességeken alapuló versenyt (capabilities-based competition)⁷. Véleményük szerint, a pozícióharcot (war of position) a piaci környezet változékonnyá válásával felváltotta a „mozgás harca” (war of movement), vagyis a vállalati viselkedés lendületesebbé válása. Ekkor a szervezet sikere a piaci trendek helyes és gyors anticipációjától és a fogyasztói szükségletek megváltozására adott gyors, testre szabott (customized) választól függ.

A vállalati stratégia építőkövei tehát azok az üzleti folyamatok, melyek a

⁶ Hayes, R. H. – Pisano, G. P.: Beyond World – Class:
The New Manufacturing Strategy
HBR., 1994. Jan. – Febr., 79. pp.

⁷ Stalk, G. – Evans, P. – Schulman, L. E.:
Competing on Capabilities:
The New Rules of Corporate
Strategy, HBR., 1992. March – Apr., 57. pp.

vállalat sikerét megalapozó stratégiai képességek megszerzésére irányulnak. A képességekben versenyző szervezet identifikálja ezeket a kulcsfolyamatokat, stratégiájának fókuszába helyezi, s befektetéseket eszközöl azok kiépítésére, a hosszútávú megtérülés elvének figyelembevételével. A szerzők szerint ez az a viselkedés, amely elválasztja a közép-szerű vállalkozást a kiválótól. Felhívják azonban a figyelmet arra, hogy a megszerzhető képességek gyakran kölcsönösen kizárják egymást, mint pl. az autonómia és a szabványosítás, így ebben a megközelítésben a stratégia lényege abban áll, hogy vállalat kiválassza a számára megfelelőt.

Dawar és Frost [1999] úgy fogalmazza meg a stratégia flexibilitásával szembeni követelményeket, hogy a vállalatoknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy a piaci igények hatással legyenek a szervezeti stratégiájukra. Példaként a Johnson & Johnson babahintőporának Fülöp - szigeteki esetét említik, ahol a fiatal lányok sminkjük felfrissítésére használták a terméket. Erre a sikerre alapozva a J & J helyi képviselői fontolóra vették egy kozmetikai púderfajta piacra dobását, mely ötlet azonban a cég felsővezetésének heves ellenállásába ütközött. Az indok a következő volt: „Mi nem vagyunk érdekeltek a kozmetikai üzletágban.”⁸. Áttörve a dogmatikus korlátokon végül, kísérleti jelleggel bevezettek a piacra egy púdert, mely óriási sikert aratott.

Ezt a flexibilitási követelményt hangsúlyozza Sull [1999] is, amikor azt állítja, hogy a megcsontosodott vállalati stratégiának az a veszélye, hogy dinamikusan változó környezetben vakká teheti a vezetőket, a szervezeti folyamatok rutinná válnak, a kapcsolatok a munkavállalókkal, beszállítókkal, piaci partnerekkel megbéklyózzák a céget, míg a vállalat által vallott értékek dogmákká dermednek.⁹ Ennek következtében viszont a vállalat rövid időn belül elveszítheti piaci pozícióját és túlélőképességét.

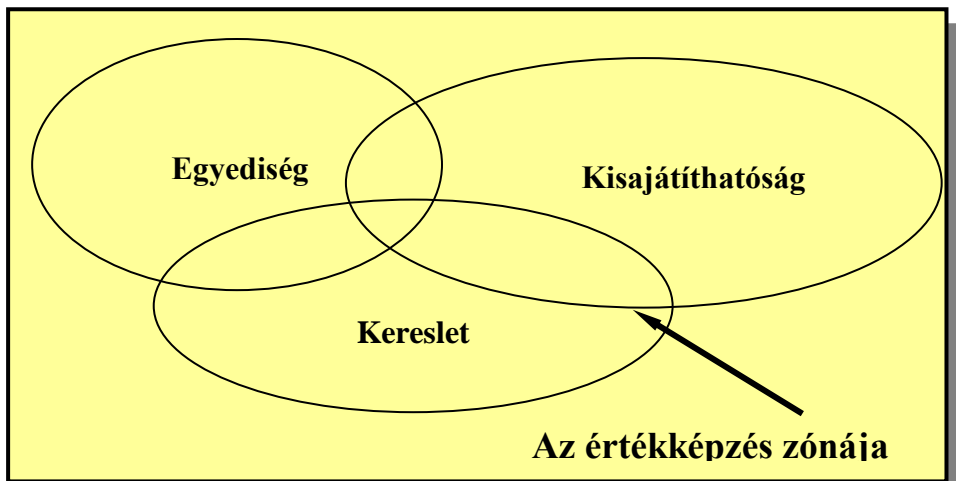
Chase és Aquilano [1995] a szervezetben rejlő alapképességeket és az alkalmasságot olyan jártasságoknak (skills) tekintik, melyek eltérővé teszik a szervezeteket versenytársaiktól, de nem magyarázzák meg e két fogalom viszonyát. A fenti szerzőtrío szerint mindkét fogalom kifejezi a szervezet

⁸ Dawar, Niraj – Frost, Tony: Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets
HBR., 1999. March – April, 123. pp.

⁹ Sull, Donald N.: Why Good Companies Go Bad
HBR., 1999. July – Aug., 45. pp.

törekvését hosszútávú versenyelőnyök kiépítésére, de amíg a core competence főként a technológiai és termelési hozzáértést fejezi ki - amely gyakran rejtve marad a fogyasztók szeme előtt -, addig a megszerzett képességek áthatják az értéktermelő folyamat egészét és a vevők számára inkább ez láttatja a vállalat unikum jellegét¹⁰. Meggyőződésük, hogy e két elem kombinációja definiálja legjobban a napjaink leghatékosabb piaci stratégiáját.

Collis és Montgomery [1995] a versenyelőnyt biztosító stratégia összetevőit három fő tényezőre vezetik vissza, melyek: 1. a kereslet (demand), 2. az egyediség (scarcity) és 3. a kisajátíthatóság (appropriability) (lásd 2.ábra).



3. ábra: Versenyelőnyt biztosító stratégia képződése

Forrás: Collis D.J. – Montgomery C.A.: *Competing on Resources Strategy in the 1990s*, HBR., 1995. July – August, 120. pp.

Meglátásuk szerint önmagában a vevői kereslet szükséges, de nem elégséges feltétele a piaci sikernek, mert nélkülözhetetlen a stratégia unikum jellege is, mint pl. a termék versenytársak általi másolhatatlansága és helyettesíthetlensége (inimitability), és az ezt biztosító erőforrások tartóssága (durability). Mindezek mellett a stratégia csak akkor válhat sikeressé, ha a szervezet ki tudja sajátítani

Chase, R.B.-Aquilano, N.J.: *Production and Operations Management, Manufacturing and Services*, McGraw – Hill Comp., Irwin, Seventh Edition, Printed in USA, 1995., 29. pp.

az ebből származó hasznot, vagyis sem a hektikus fogyasztói magatartás, sem a szállítók, alvállalkozók alkupozíciói nem vonhatják el a keletkező profitot¹¹.

Porter [1996] hasonló alapvetésből közelítette meg e tárgykört. Véleménye szerint is a CS lényege abban áll, hogy a cég a riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktermelő tevékenységeit. Amennyiben ezeket a - maga nemében páratlan - tevékenységeket az operációs rendszerével hatékonyan képes végrehajtani (a definíció szükséges, de nem elégséges feltétele), akkor megalapozhatja hosszútávon fenntartható előnyös stratégiai pozícióját. Az eltérő szemléletmódot három fő csapásirányon keresztül érheti el a vállalat:

1. a fogyasztói szükségletek más formában való kielégítésével,
2. a fogyasztó elérésének újonnan alkalmazott technikáival,
3. vagy a termékek és szolgáltatások variabilitásának kihasználásával¹².

Porter tehát rámutat a globális stratégia és az operations strategy közti erőteljes kölcsönhatásra és prioritás sorrendjére.

Ugyancsak a CS és OS kölcsönhatását vizsgálta Stalk és Webber [1993]. Az időalapú stratégia árnyoldalait elemezték, amely fogalom azért mosódhat össze a corporate és operations stratégiai szintek között, mert időbázisú gondolkodásmód esetén könnyen asszociálhatunk olyan fogalmakra, mint átfutási idő, sorbanállási problémák, forgási sebesség, állásidő stb., melyek tipikus termelési indikátorok, míg az idő (gyorsaság, sebesség), mint potenciális versenyelőny és képesség kiépítése stratégiai cél lehet. Nos, a szerzőpáros feltárta annak a gondolkodásmódnak a hátrányait, melyek az időtényezőt csak operatív szinten próbálják meg előnyszerzésre felhasználni.

Negatív példaként egyes japán szervezeteket említettek, melyek ugyan megoldották alacsony költségen, különböző termékváltozatok folyamatos, kiegyenlített gyártását (pl. a Just in Time termelési szisztémában a jidoka rendszer) abban a hiszemben, hogy ezen termékváltozatok közül már minden fogyasztó megtalálja a rá szabott terméket (customise product), mégis mások sikeresebbek a piacon.

Ennek okát abban látták, hogy az előbb említett cégek tulajdonképpen csak a

¹¹ Collis DJ.-Montgomery CA: Competing on Resources Strategy in the 1990s
HBR., 1995. July – August, 120. pp.

¹² Porter, M.E.:
What Is Strategy ?
HBR., 1996. Nov. – Dec., 66. pp.

tevékenységek hatékonyságának emelésével foglalkoztak, miközben elhanyagolták a stratégia alapjait, vagyis a fogyasztó valós igényeit¹³.

Olyan vadászok voltak, akik azt hitték, hogyha egyszerre sok golyót eresztenek a levegőbe, akkor biztosan lelőnek egy madarat. Az igazi vadász azonban elemzi a lelőni kívánt madár röptét, szokásait, sebességét, s jól célzott lövéssel éri el a célját, vagyis globális stratégiai célként feltérképezi, hogy pl. az időtényezővel kapcsolatban milyen igényei vannak a fogyasztóknak, s kifejleszti ezeket a - piaci eredményesség szempontjából releváns - képességeket, mint azonnali szállítás, szezonális csereakciók, jótállás stb., melyekkel kialakítja márkahű törzsvásárlói klientúráját, s ezzel hosszútávon élő versenyelőnyre tesz szert. Szavaik tehát ebből az aspektusból összecsengenek Porternek a működési hatékonyság és a stratégia viszonyáról alkotott szükséges - elégséges feltételrendszerével.

Végül Wheelwright és Hayes [1985] gondolataira hívnám fel a figyelmet, akik a termelésre alapozott versenyelőnyök kiépítését tartják a követendő stratégiai iránynak. Négy szintű rendszerük legfejlettebb fázisában - amely a manapság jellemző dinamikusan változó környezeti feltételrendszerben leginkább alkalmazható -, a termelés legfontosabb stratégiai szerepeként definiálják, hogy a szervezetek hosszútávú programokat hajtsanak végre új, egyedi termelési és technológiai potenciálok kifejlesztésére, már a fogyasztói igények artikulációja előtt¹⁴.

Ez a gondolat párhuzamba vonható e tanulmány első fejezetében megjelenő proaktív vállalati viselkedésmóddal, melynek a stratégiában való megjelenése nemcsak a fogyasztói igények változására való felkészülést, hanem azok orientálását is magában foglalja, mellyel a szervezet mintegy tereli a fogyasztót az általa legjobban kiaknázzható piaci területre.

Összegezve a szakértők által megjelenített gondolatokat, egyben választ is adhatunk a 2. fejezet elején feltett kérdésekre. A piaci rivalizálásban a jövőben is élen maradni kívánó, sikerre éhes szervezetek vállalati szintű stratégiaalkotásával kapcsolatban a következő követelményeket szükséges támasztani az ezredfordulón érvényes környezeti változékonyság ismeretében:

¹³ Stalk, G. – Webber, A. M.: Japan's Dark Side of Time
HBR., 1993. July – Aug., 98. pp.

¹⁴ Wheelwright, S. C. – Hayes, R. H.:
Competing through Manufacturing
HBR., 1985. Jan. – Febr., 100. pp.

1. Stratégiai flexibilitás biztosítása, mely segíti gyorsan változó körülmények közt a vállalatok stratégiai alkalmazkodóképességének és innovatív jellegének megőrzését, stratégiai „reakcióidejük” javításával.
2. Törekvés az olyan képességek és alkalmasság megszerzésére, melyek hosszútávú, fenntartható versenyelőnyt biztosítanak a riválisokkal szemben, a fogyasztói igények gyors, testre szabott kielégítésével.
3. A stratégia nyitottságának kiépítése a fogyasztói viselkedés felé, hogy annak változásával ne váljék maga a stratégia idejét múlttá.
4. A piaci versenyben és a fogyasztók szemében értékes erőforrások feltárása, és megszerzésükre irányuló folyamatos erőfeszítés, mely másolhatatlanná teszi a szervezeti teljesítményt.
5. Értékkeremtő stratégia létrehozása, melynek működése a fogyasztói szükségleteken, az egyediségen és a megszerzett versenyelőnyök szervezet által való kisajátíthatóságon nyugszik.
6. Páratlan, a versenytársaktól eltérő, s a szervezeti egységek által hatékonyan végrehajtott hosszútávú vállalati stratégia kialakítása, melynek eredményes megvalósítása az operations management feladata, s nem célja.
7. Proaktív stratégiai magatartásra való szisztematikus törekvés, mely a jövőben várhatóan megjelenő fogyasztói igények formálását és kielégítését célozzák.

Mindezek alapján, szervezeti szinten értelmezhetővé váltak az ezredforduló modern vállalatának sikerességéhez elengedhetetlenül szükséges stratégia új sarokpontjai.

Az eltérést a hagyományos és a „modern” megközelítés között Hamel fogalmazta meg legkifejezőbbben: „...tervezés helyett stratégiaalkotás (strategizing), programkészítés helyett felfedezés, technokraták helyett álmodozók...”¹⁵ és mesteremberek helyett művészek alkalmazása.

3. A „modern” vállalati stratégiát támogató operációs stratégia karakterisztikája

A strategizing fogalmának bevezetésével nemcsak a CS- vel kapcsolatos szervezeti nézőpont változott, hanem ebből következően az OS – vel szemben is új követelmények fogalmazódtak meg. Az operációs stratégia, Skinner által megfogalmazott négy alapvető irányultsága, úgymint a költség, a minőség

¹⁵ Lásd 2. lábjegyzet 71. pp.

(termék és termelési folyamat elven értelmezett), a szállítási sebesség és a rugalmasság¹⁶, manapság is érvényesek, azonban kiegészülnek, illetve finomodnak környezet specifikus elemekkel.

A következő feladatot tehát a már ismertetett „modern” üzleti stratégia megvalósulását támogató termelési stratégia kritériumrendszere elemeinek felvázolása jelenti. Ezek az összetevők a következők:

1. Illeszkedés:

A termelési stratégia, - mint ahogy az első részben definiáltam - a vállalati stratégia kitüntetett jelentőséggel bíró funkcionális részstratégiája. Az operációs stratégia nem lehet öncélú, hanem csakis az üzleti stratégiában kitűzött képességek, hosszú távon fenntartható versenyelőnyök megszerzését kell szolgálja, eredményeit pedig az előzőkben identifikált skinneri kategóriákban lehet mérni.

Ebből következően a vállalati – és a termelési stratégia közti viszony rendkívül szoros, és közös feladatuk, hogy a rendelkezésre álló eszközökkel segítsék elérni szervezeti küldetésben definiált végcél, a fogyasztói életminőség javítását, s egyedi nyereséges pozíció elérését.

2. Szituatív jelleg figyelembevétele:

A stratégiaalkotás fogalmának bevezetésével a cégeknek lehetőségük nyílik arra, hogy új, kevésbé kiszámítható piaci viszonyok között is hatékony szervezeti választ tudjanak generálni, vagyis sikeresek maradjanak. Természetesen azokban az iparágakban, ahol a környezeti turbulencia nem változott a '80 –as évekhez képest, vagy esetlegesen lassult a fejlődés irama, ott életképes maradhat a tradicionális stratégiai felfogásmód.

Pontosan erre hívja fel a figyelmet Wheelwright és Hayes, a már emlegetett négy szintű kontingencialista modelljében, amelyben a termelési stratégiai szerepköröket kategorizálták, s ahol a piaci helyzet határozza meg, hogy melyik termelési stratégiai szerepkör választása járhat eredménnyel.

Collis és Montgomery kiemelik az OS – vel kapcsolatban, hogy amely stratégia megfelelő egy helyzetben, az nem biztos, hogy egy másik iparágban, más piaci körülmények között is beválik¹⁷.

¹⁶ Skinner, C. W.:

Manufacturing –
The Missing Link in Corporate Strategy
HBR., 1969. May – June, 136 – 145. pp.

¹⁷ Lásd 6., 120. pp.

Ugyanakkor Hayes és Pisano az előzőkhöz hozzáteszik, hogy két vállalat adaptálhat ugyanolyan globális és termelési stratégiát, a gyakorlatban mégis az a jellemző, hogy az egyik sikereesebb lesz a másiknál¹⁸.

Stalk és Webber alapján annyival egészíthető ki a felvázolt kép, hogy nincsen általánosan, bármilyen helyzetben alkalmazható, tökéletes operációs stratégia, mert amennyiben egy divathullám gondolkodásmód megjelenésével tömegesen kezdik el a cégek ugyanazt a módszert alkalmazni, akkor olyan helyzetbe kerülhet a piac, mint az a hajó, amelyen veszély esetében az utasok egyszerre az egyik oldalra futnak¹⁹.

Mindezekből leszűrhető, hogy a vállalati stratégiai célok megvalósítása rendkívül helyzetfüggő, így az OS -t illeszteni kell nemcsak a globális stratégiához, hanem a cég piaci pozíciójához, belső technológiai és szellemi potenciáljához, képességeihez. Nincs tehát univerzális recept, amely egy csapásra megold minden gondot, hanem csak szervezetspecifikus, a vállalati stratégiához illeszkedő operációs stratégia lehet célravezető.

3. Rugalmasság, reakcióképesség:

A stratégiai rugalmasság kérdésköre már részletes kifejtésre került a tanulmány 2. fejezetében, Hayes és Pisano [1994] munkája alapján, s ezzel a gondolatmenettel lehet összefüggésbe hozni Wheelwright és Hayes [1985] már többször említett négyfázisú stratégiai szerepeit is, ezért ezek ismétlésére nem vállalkozom.

Azonban azt meg kell említeni, hogy ehhez a fogalomcsoporthoz illeszthető a rugalmasság folyamatos fenntartására való törekvés kritériuma, mivel hektikus körülmények között nem tehet úgy a szervezet, mint egy hegymászó, aki felérve a csúcra megpihen, hiszen a ma versenylőnye egy pillanat alatt szertefoszlik. Így a megfelelő viselkedés - folyamatosan és agresszíven - új csúcsok keresése, mely gondolkodásmódot legjobban a Philips „Let’s make things better!” szlogenje jeleníti meg.

4. Utánozhatatlanság, kisajátíthatóság:

Az operációs stratégia csak abban az esetben hozhat létre hosszútávon fenntartható versenylőnyt, ha a riválisok nem tudják azt kopírozni. E tárgykörhöz tartozik a helyettesíthetőség fogalma, hiszen minél inkább utánozhatatlan a megszerzett képesség, annál inkább helyettesíthetetlen,

¹⁸ Lásd 3., 80. pp.

¹⁹ Lásd 8., 98. pp.

egyediségénél fogva. Amennyiben azonban a módszer, vagy a megszerzett képesség átvehető, vagy imitálható, az abból származó profitabilitás és piaci versenyelőnyök temporárisra válhatnak. Egy vállalat négyféle módon tud az OS segítségével tartós versenyelőnyt elérni:

- a. Fizikai egyediség, vagyis olyan jellemző, mely más számára kialakíthatatlan, mint pl. saját fejlesztésű, nem forgalmazott eszköz, módszer, egyedi jogok a piacon, előnyös fekvésű irodaház stb..
- b. Olyan ritkaság, mely nem szerezhető be azonnal a piacon. Ilyen lehet pl. egy termékösszetevő, vagy egy márkanév, amelyhez kapcsolódó márkahűség, lojalitás, fogyasztói érzelmek nem állíthatók elő rövid időtávon belül.
- c. Bizonytalanság, amellyel képtelen megbirkózni a vetélytárs. Egy termék piaci sikerét például sokféleképpen lehet magyarázni, de hiába talál ki jobbnál jobb teóriákat az ellenfél, igazából nem tudja biztosan identifikálni az innováció receptjét.
- d. Gazdasági elrettentés, mellyel a cég láttatni engedi pl. anyagi erőfeszítéseit riválisának, mire az, látván saját lehetőségeit és a piaci felvevőképesség korlátait, visszakozik a követéstől²⁰:

5. Innovativitás:

Ez a tényező közeli kapcsolatban áll az előbb tárgyaltakkal, mivel az OS – sel megszerzett versenyelőny annyira újdonság lehet, hogy ennek következtében másolhatatlan. Schumpeter az innovációt úgy definiálja, mint a termelési tényezők új kombinációját, és annak öt formáját különbözteti meg:

- a. Új, vagy a fogyasztók körében nem ismert javak előállítás, a
- b. új, vagy ismeretlen termelési eljárások bevezetése,
- c. új piaci elhelyezési lehetőség megnyitása,
- d. nyersanyagok, félkész áruk új beszerzési forrásainak feltárása,
- e. új szervezeti forma kialakítása, vagy megszüntetése²¹.

Az innovációra való agresszív törekvés alapvető jellemzője kell legyen a szervezeti és az operációs stratégiának egyaránt, mivel ez teszi megkülönböztethetővé más szervezetekkel szemben, ugyanakkor ez jeleníti meg

²⁰ Lásd 6., 120 – 122. pp.

²¹ Shumpeter, J.A.:

Business Cycles

McGraw – Hill Comp., New York, 1939.

leginkább a cég fogyasztói szükségletek kielégítésére irányuló erőfeszítéseit. Az utánozhatatlanság és innovativitás tárgyköréhez kapcsolódó jellemző a tartósság is, amely azt fejezi ki, hogy az OS – sel képzett versenyelőny milyen gyorsan képes devalválódni. Erre a kérdésre egy paradoxonnal lehet válaszolni: Minél rugalmasabban képes az OS a szervezeti tevékenységben megjelentetni a fogyasztó által elvárt képességeket, annál tartósabb előnyre lehet szert tenni a versenytársakkal szemben.

6. Megfelelőség:

A szervezetek alapvető célja a fogyasztói igények minél nagyobb mértékű kielégítése, profitmaximalizáló tevékenység mellett. Ez abban az esetben teljesülhet, ha a vállalatnak sikerül „fogyasztóra szabott” termékeket – szolgáltatásokat előállítani. Ezeknek az elvárásoknak egy cég azonban csak akkor tud megfelelni, ha ki tudja építeni magában azokat a versenyképes tulajdonságokat, rendszereket és folyamatokat, melyek már meg tudnak birkózni e problematikával.

Ezen alapképességek megszerzése és hatékony működtetése viszont a termelési stratégia legfontosabb feladatai közé tartozik, melynek keretét a szervezeti stratégia által támogatott investíciók és támogató infrastruktúra adja meg.

4. Konklúzió

Az eddigiekben leírtakból összegzésképpen leszűrhető, hogy az ezredforduló piaca, a változás piaca. Ez a megállapítás különösképpen helytállónak minősíthető az Európai Unióba beilleszkedni kívánó magyar vállalatok esetében. Lényegében véve a jelen szituáció paradox jellegű, hiszen a szervezetek arra tesznek kísérletet, hogy egy hektikus szituációban stabil, hosszútávon fenntartható versenyelőnyöket építsenek ki a maguk számára.

A stratégiával kapcsolatos paradigmaváltás ennek a hatásnak tudható be. A stratégiával szemben jelentős új követelmények fogalmazódtak meg mind szervezeti, mind operációs szinten, melyeket e tanulmány részletesen taglal. Ebből következően megállapítható, hogy a XXI. század követelményeinek megfelelő stratégia – modern olvasatban - a stratégiai flexibilitást jelenti.

A stratégia értelme, gyökere azonban mégsem változott meg a szervezetek számára az idők során: A vállalkozás életképessége azon áll, vagy bukik, hogy vajon a szervezet ki tud – e kifejleszteni, működtetni és kisajátítani olyan képességkombinációt, mellyel a fogyasztói szükségletek változásához

alkalmazkodni képes (és befolyásolni tudja azt), ugyanakkor mindezek mellett gazdaságilag is sikeres. A magyar szervezetek számára ilyen típusú képességek kiépítése igazi kihívás lehet, mivel felkészültségük pillanatnyilag még nem nevezhető tökéletesnek.

A megfelelő stratégia tehát mozgékony, képlékeny és síkos, nehéz megragadni, de akinek mégis sikerül, annak lehetősége nyílik e célok együttes elérésére. Remélhetőleg az itt leírtak jelentőségét a magyar gazdaság alanyai is átértik, s a jövőben tudnak majd élni annak előnyeivel.

Felhasznált irodalom:

1. Chase, R. B. – Aquilano, N. J.: Production and Operations Management, Manufacturing and Services
McGraw – Hill Comp., Irwin, 7. ed., 1995.
2. Collis D.J.-Montgomery C.A.: Competing on Resources Strategy in the 1990s
Harvard Business Review, 1995. July – August, 118 –128. pp.
3. Dawar, Niraj – Frost, Tony: Competing with Giants, Survival Strategies in Emerging Markets
HBR., 1999. March – April, 119 – 129. pp.
4. Hamel, G.: Strategy as Revolution
HBR., 1996. July – August, 69 – 82. pp.
5. Hayes, R. H. – Pisano, G. P.: Beyond World – Class: The New Manufacturing Strategy
HBR., 1994. Jan. – Febr., 77 – 86. pp.
6. Hendricks, K.B.-Singhal V.R.: Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance ? Empirical Evidence from Firms That have Won Quality Awards
Management Science, Vol. 43, No. 9., 1997 Sept., 1258 – 1273. pp.

7. Dr. Henkey István: A vállalati kultúra teljesítménynövelő hatása
Emberi Erőforrás Menedzsment Hírlevél
II. évfolyam, 2001/ 1. szám, 1 – 4. old.
8. de Kool, L. M.: Toward a New Corporate Culture
HBR., 1999. Jan. – Febr., 55. pp.
9. Krajewski, L.J.- Ritzman, L.P.: Operations Management, Strategy and
Analysis
Addison – Wesley Publ. Comp., 4. edition,
Reading Mass., 1996.
10. Porter, M.E.: What Is Strategy ?
HBR., 1996. Nov. – Dec., 61 – 78. pp.
11. Sakakibara S., - Flynn B. B. – Schroeder, R. G. – Morris, W. T.:
The Impact of Just in Time Manufacturing
and Its Infrastructure on Manufacturing
Performance
Man. Sc., Vol. 43., No. 9., 1997. Sept.,
1246 – 1257 pp.
12. Sull, Donald N.: Why Good Companies Go Bad
HBR., 1999. July – Aug., 42 – 52. pp.
13. Stalk, G. – Evans, P. – Schulman, L. E.:
Competing on Capabilities:
The New Rules of Corporate Strategy
HBR., 1992. March – Apr., 57 – 69. pp.
14. Stalk, G.-Webber, A.M.: Japan's Dark Side of Time
HBR., 1993. July – Aug., 93 – 102. pp.
15. Dr. Varga S. – dr. Bedő Gy. - dr. Lőrinczi Gy.:
Vállalkozások gazdaságtana
Perfekt Rt., Bp., 311/ 1997., 5. fejezet

16. Vörös József: A fejlesztési stratégia jelentősége
Marketing & Menedzsment, XXIX. évf.,
1995/4., 9 – 12. old.
17. Vörös József: Termelési –szolgáltatási rendszerek vezetése
Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, 1999.
18. Wheelwright, S. C. – Hayes, R. H.:
Competing through Manufacturing
HBR., 1985. Jan. – Febr., 99 – 109. pp.
19. Yoffie, D. B. – Cusumano, M. A.:
Judo Strategy, The Competitive Dynamics of
Internet Time
HBR., 1999. Jan. – Febr., 71 – 81. pp.

Farkas Ferenc: Tudásalapú vállalatok vezetése
Chief Executive Officer, CEO, IV. évf., 2003/2., 21 – 25. old.

A mezőgazdasági, majd az ipari forradalmat követően, az emberiség egy harmadik nagy fordulatot élt meg a XX. század második felében. Ezt a harmadik hullámot leggyakrabban posztindusztriális, vagy információs társadalomnak szoktuk nevezni. A harmadik hullám legszembevetőbb jellemzője, hogy a harmadik, a szolgáltatási szektor vált a vagyon, illetve a jövedelem elsődleges forrásává. További sajátossága a felgyorsult globalizáció és információáramlás, valamint a globalizációval összefüggő társadalmi-politikai és mikro-gazdasági jelenségek: mindenek előtt a nyugati értékek expanziója, az emberi jogok előtérbe kerülése, illetve a transznacionális vállalatok előretörése.

A transznacionális vállalatok globális stratégiát követve arra törekednek, hogy az egyes térségek adottságait kihasználva optimalizálják tevékenységüket. Ennek megfelelően döntenek az erőforrásaik, így többek között a vállalati tudásállomány, tudásbázis megosztásáról.

A szolgáltató szektor előretörése átrendezte a munkaerő-piaci viszonyokat. Míg korábban a foglalkoztatottak döntő többsége alacsony szakképzettségű volt, és kemény fizikai munkát végzett, a XX. század második felében ellenkezőjére fordult a helyzet. Első lépésben megszűntek azok a munkahelyek, amelyek kemény fizikai munkát igényeltek (gépesítés, automatizálás), és ezzel megnyílt az út a női munkavállalás előtt. Második lépésben pedig az 1980-as évektől kezdődően, fokozatosan nőtt az igény a képzett munkaerő iránt. Azaz, néhány évtized alatt, a hangsúly eltolódott a képzetlen, fizikai munkáról, a képzett szellemi munkára.

Ennek a folyamatnak köszönhetően új fogalmak jelentek meg a közgazdaságtan vizsgálatának látókörében. Az egyik legfontosabb ezek közül a tudás, illetve az ezzel kapcsolatos további fogalmak, a tudásmunka, valamint a tudásmenedzsment. A szellemi munkások munkavégzési körülményei, valamint munkájuk hatásai és következményei eltérnek a hagyományos, fizikai munkásokétól, éppen ezért a vizsgálatánál is más szempontokat kell figyelembe venni. A szakképzettség növekedésével elsődleges szerepet kap a tudás, az ismeretek rohamos gyarapodása pedig szükségessé teszi a folyamatos tanulást. Az alkalmazottak magas fokú ismeretei viszont megbontják a klasszikus szervezeti információs hierarchiát, ami makroszinten hatékonysági

problémákban jelentkeznek.

Ennek oka az, hogy a korábban elért magas termelékenység elsősorban a hagyományos szervezeti keretben lezajlott automatizálásnak volt köszönhető, s a hierarchikus szervezetek problémái ezt a versenyelőnyt veszélyeztetik.

A tudásalapú szervezetek és a tudásmenedzsment

A piacok gyorsuló globalizálódása miatt a vállalatok arra kényszerülnek, hogy alapvetően megváltoztassák egész szervezetüket. Az új gondolkodásmódot és új együttműködési formákat követelő újszerű és komplex feladatoknak csak úgy lehet megfelelni, ha más perspektívákat alkalmazunk a vállalat kialakításánál. Ha a komplex és kihívó feladatokat a hagyományos funkcionális struktúrákban próbáljuk megoldani, akkor ez feltétlenül gondokat okoz, amelyek nemkívánatos következményekkel járó öndinamikát gerjesztenek:

- Tevékenységi fókusz hiánya.
- Minőségi romlás.
- Pontatlan illetékességek és kompetenciák.
- Információs és kommunikációs problémák.
- Hosszabb átfutási idők.
- Demotivációs tendenciák.
- Kiegészítő szindróma stb.

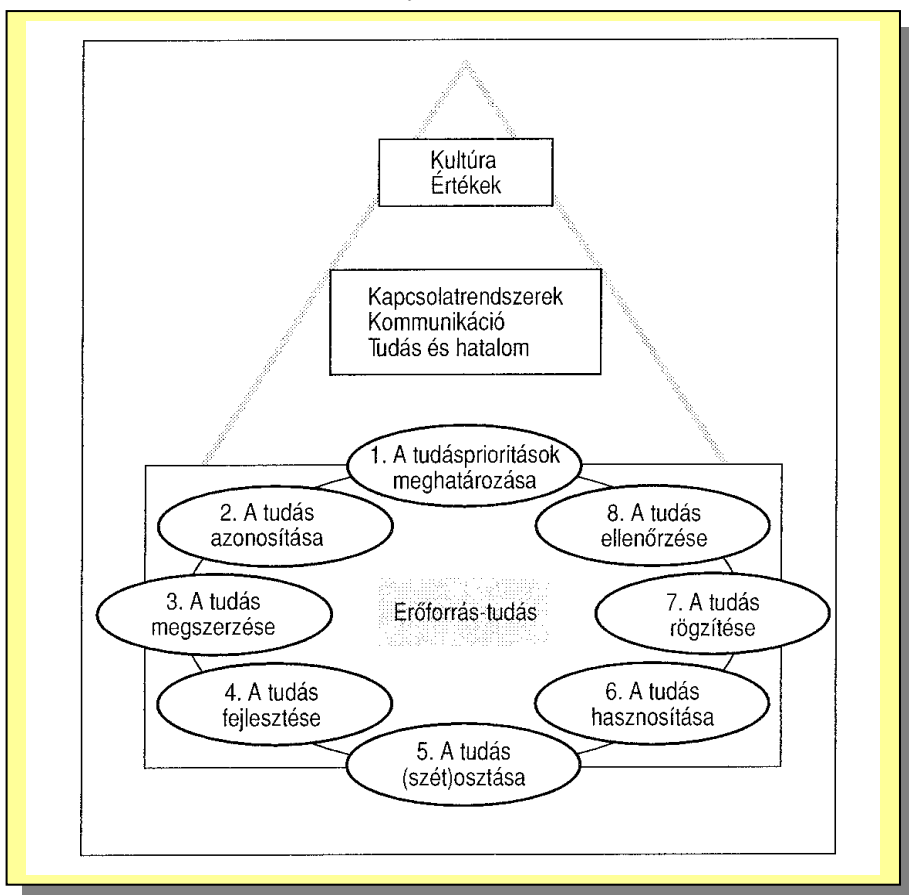
Az új szervezeti kezdeményezések azon a felfogáson alapulnak, hogy a szervezeti felépítés (szervezés) leglényegesebb feladata a munkafolyamatok optimális támogatása. A vállalatot többé nem „épületnek”, hanem „folyónak” tekintjük. A funkciókban való gondolkodás folyamatokban való gondolkodássá változik.

A horizontális szervezésben (folyamatszervezés) az előtérben már nem az osztályok, beosztások és részfeladataik állnak, hanem olyan csapatok és személyek, akik az egész folyamatért felelősek (process owner), és a kapcsolódási pontok (interfészek) áthidalásával foglalkoznak. A következő elvek talán a leglényegesebbek:

1. A szervezeti felépítés irányuljon a folyamatok, és ne a hierarchia támogatására.
2. Egyszerűbb hierarchia a hierarchikus szabályozás csökkentésével.

3. Folyamatorientált felelősség- és kompetenciaterületek hozzárendelése a funkcionális elvek helyett.
4. A piaci követelményekből vezessük le a teljesítménycélok megfogalmazását.
5. Egyének helyett teamek legyenek az elsődleges vállalati szervezeti forma alkotó elemei.
6. A munkatársak átfogó és személyre szabott informálása.
7. Intenzív beszállítói és ügyfél-orientáció alakuljon ki az egész vállalaton belül.

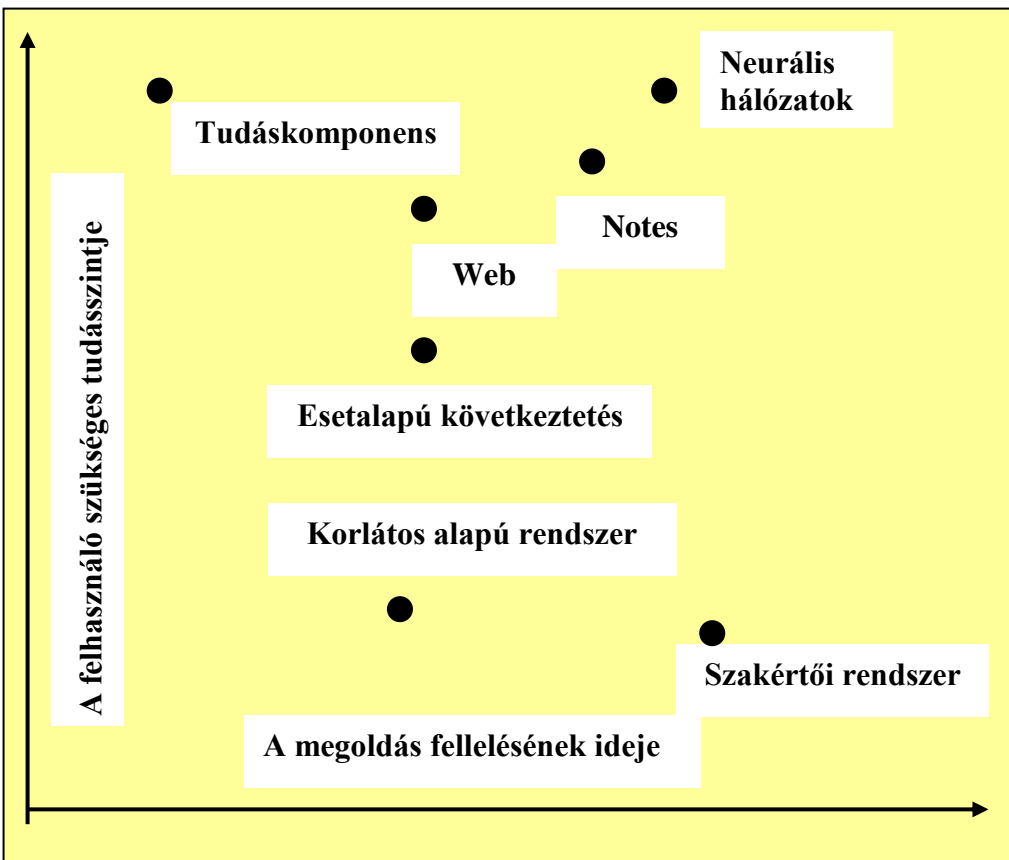
1. sz. ábra: A tudásmenedzsment nyolc alkotóeleme



Forrás: Tudásmenedzsment (vállalati képzés) (2001) Management Kiadó, p.4/4.1.

Az, hogy a vállalatoknak meg kell tanulniuk a tudás jobb menedzselését, már ismert dolog. Az azonban, hogy ezzel a tudással üzletileg, technikailag és humánusan kell gazdálkodni, még általánossá kell, hogy váljon. A tudásmenedzsmentnek az a célja, hogy aktiválja a vállalatnál lévő megosztott, elrejtett tudást. Így gyorsabban és rugalmasabban lehet reagálni a piaci igényekre és a konkurencia lépéseire. A stratégiai tervezés is hatékonyabbá válik. Mindenekelőtt jobb minőséget érhetünk el és ezzel együtt ösztönözzük az innovációs készséget is.

2. sz. ábra: A tudásmenedzsment eszközeinek kulcsdimenziói



Forrás: Davenport T. H.-Prusak L. (2001): Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó Budapest, 143. o.

Sok vállalat jelentős versenyelőnytől esik el, mert nem ismeri és alkalmazza kellőképpen munkatársai tudását. A „tudás-erőforrás” 60-tól 100 százalékgig járul hozzá a vállalat értékteremtéséhez, gondolja a vezetők 78 százaléka.

Pontos megfigyeléssel megállapítható, hogy a vállalat munkatársai releváns tudásának mintegy 50 százalékát nem használja. Ez azt jelenti, hogy a munkatársak jelentős többségét a vállalaton belül rossz helyen foglalkoztatják. Más helyeken sokkal jobban lehetne alkalmazni őket, ahol esetleg a vállalat számára szükséges tudásuk 70 százalékát meg tudnák valósítani. Fontos tehát elgondolkodni azon, hogy mit csinálunk a munkatárs szakmai és szociális erőforrásaival.

Ehhez ismerni kell a tudásmenedzsment alkotóelemeit (ld. 1. sz. ábra) és kulcsdimenzióit (ld. 2. sz. ábra).

Tudásmunkások vezetése

Tudásmunkának nevezzük az olyan munkafolyamatokat, amelyekben az elsődleges erőforrásnak az információ, illetve a tudás számít, és amelyek végrehajtásánál a szervezetek az alkalmazottaik tudására és kreativitására vannak utalva [1]. A tudásmunka kreativitást és igen széleskörű ismereteket igényel. Gyakran van szükség arra, hogy csoportokba tömörülve több szakértő működjön együtt. További jellemzője, hogy általában egyedi folyamat, az eljárás tehát nem szabványosítható.

A tudásmunka során tudáselőállításra, tudásközvetítésére és másoktól átvett tudás alkalmazására egyaránt sor kerül, a munkafolyamat során tehát az input és az output is tudáseszköz. Ez adja a tudásmunka újszerűségét. Korábban nem vették figyelembe a teremtés, transzfer és adaptálás egységét, ezért úgy képzelték, hogy az innováció egyes fázisai egymástól szervezetenként elkülönülnek, és térben igen távol vannak egymástól. Feltételezték, hogy az új tudás előállítása az egyetemeken, kutatóintézetekben – a „tudásgyárakban” – folyik, ez az új ismeret tudományos publikáció, vagy szabadalom formájában jut el az üzleti szférába, ahol azt alkalmazva létrejön az üzleti sikert hozó új termék. Így tehát nincs annak jelentősége, hogy területileg hol helyezkedik el egy cég.

Későbbi kutatások felhívták arra a figyelmet, hogy az innovációnak ezt a lineáris modelljét a gyakorlat nem igazolja. Kiderült, hogy az új tudományos eredmények a legritkább esetben gerjesztenek innovációkat az üzleti szférában, és megfordítva, a legtöbb innováció nem friss tudományos eredményekben

gyökeredzik. Az empirikus kutatások azt mutatják, hogy a gyakorlatban az innováció interaktív módon valósul meg. Nem különül el egymástól a három tudásfunkció (teremtés, transzfer és alkalmazás), hanem a vállalat egyes részlegei és különböző alkalmazottai állandó kapcsolatban vannak egymással, és a folyamatos kapcsolat, együttműködés vezet az új tudás előállításához.

Vannak, akik még ezen is túlmennek, és azt állítják, hogy a vállalatok innovációs tevékenysége, így végső soron a tudásmunka hatékonysága, nem csak a vállalaton belüli együttműködés színvonalától függ, hanem a vállalatok közötti, valamint a vállalatok és kutatóintézetek, egyetemek közötti kapcsolat szorosságától is. Amellett érvelnek, hogy a vállalatok és más tudásképző intézmények olyan innovációs rendszereket alkotnak, amelyek meghatározzák az együttműködő felek sikerességét [2].

A tudásmunkások vezetésére jó példát mutat az alábbi eset:

Chaparral Steel – A vállalat dolgozóinak „tudásmunkássá” nevelése

A szervezeti kultúra megváltoztatásának és a tudással kapcsolatos szerepek kialakításának sikerességét példázza a Chaparral Steel esete, melynek bizonyos vonatkozásaival Dorothy Leonard-Barton, harvardi kutató foglalkozott [3]. A vállalat egy kis acélgyártó üzem - olyan üzlet tehát, ahol aligha várnánk, hogy a tudás szerepét elsőrendű fontosságúnak ítélik meg.

Pedig a Chaparralnál minden egyes dolgozót „tudásmunkásnak” tekintenek. A vezető acélmunkások felkeresik a megrendelőket, hogy jobban megértsék elvárásaikat, ipari felkészítésekre járnak és gyártási kísérleteket hajtanak végre. Ötletek érkeznek a szervezeten belül mindenkitől. Egyszer egy látogató észrevette, hogy a cég biztonsági őrre az acélgyártásról olvas könyvet. A Chaparralnál ugyanis nincs munkamegosztási szabály, ami néhány kivételezettet „gondolkodónak” nevezne ki, másokat pedig csak végrehajtónak nyilvánítana.

A vállalati kultúrának egészen rendkívülinek kell lennie, hogy a tudás ilyen szabad áramlása győzedelmeskedni tudjon. A Chaparral vállalati hierarchiája szembeötlően lapos, hivatalosan és szimbolikus értelemben is. A cég egyedülálló gyakornoki rendszere tantermi oktatást és munka közbeni képzést is biztosít minden dolgozónak. A kockázatvállalást kifejezetten ösztönzi a vállalat. Az alkalmazottakat tanulási képességük és hozzáállásuk alapján választják ki. Nincsenek blokkolóórák, van viszont nyereségrészesedési-rendszer. Ezek a kulturális és szervezeti elgondolások egyértelműen arra bátorítják a Chaparral munkásait, hogy minél több ismeretet szerezzenek és osszanak meg egymással.

A tudásalapú vállalatok a tudás menedzselésekor különböző stratégiákat követhetnek. Magyar nyelven is hozzáférhető szakirodalmi források [4., 5.] szerint ezek a stratégiák alapvetően kétfélek: vagy kodifikáltak, vagy personalizáltak. Mindkét stratégia a tudás megosztásának és externalizációjának kérdését állítja a vezetés középpontjába, más-más úton.

A kodifikációs stratégiánál az ismereteket nagy körültekintéssel rögzítik, és adatbázisokban tárolják, ahonnan a vállalat többi munkatársa előhívhatja és felhasználhatja azokat. Ezen ismeretek rögzítése az úgynevezett emberdokumentum megközelítés segítségével történik: a tudásanyagot „kinyerik” abból a személyből, aki kidolgozta azt, majd függetlenítik tőle, hogy a későbbiekben többféle célra újrafelhasználható legyen. Látható, hogy e stratégia alapja az információs technológia, azon cégeknél, amelyek ezen stratégiát alkalmazzák jelentős IT beruházások szükségesek, aminek a célja, hogy az emberek kapcsolatba kerüljenek az újrafelhasználható, kodifikált ismeretanyaggal. Ebből kifolyólag e cégek versenylőnye az ismeretek felhasználásának méretgazdaságosságán alapul. A tudásba, mint vagyontárgyba egyszer fektetnek be, majd ezt lehetőség szerint, minél többször újrafelhasználják. (Jó példa erre egyes tanácsadó cégek által követett eljárás.)

Természetesen az IT rendszer bevezetése önmagában nem garantálja a tudásmegosztás eme módozatának működését, a kodifikációs stratégiát alkalmazó vállalatnak olyan ösztönzési rendszert kell kialakítania, amely jutalomban részesíti a munkatársakat, amennyiben használják, illetve gazdagítják az adatbázist. A Knexa Enterprises, egy vancouveri szoftverfejlesztő és tanácsadó cég például a következő ösztönzési rendszert vezette be, a tudásmegosztás hatékonyabbá tételére.

Az alkalmazottaknak a vállalati intranetre kell publikálniuk új ismereteiket, és a szerző pontokat kap a publikációért. Amikor valaki elolvassa a publikációt, pontokat kell adnia a felhasználhatósága alapján. Természetesen az olvasó is szerez pontokat a publikáció elsajátításáért (egy Power point prezentációért pl. 10 pont járhat a publikálónak). Amikor valaki 10 000 pontot összegyűjt, eltölthet egy hétvégét a vállalat kontójára, vagy kaphat néhány szabadnapot.

Kodifikációs stratégiát alkalmaz például az Acces Health gyógyászati központ, a fent említett Knexa, a Cap Gemini és az Accenture.

A personalizációs stratégia a hangsúlyt, a tudást birtokló személyekre helyezi. A stratégia alapja, hogy a tacit tudás nem strukturálható, azaz nem lehet személytelenül átadni. Ezen stratégiát alkalmazó vállalatoknál a tudásmegosztás

tehát közvetlen, személyes kapcsolatok alapján történik. Az információ-technológia szerepe e stratégiánál a tudás birtokosainak felkutatása, és olyan kapcsolat létrehozása, amely az alkalmazottak között lehetővé teszi a tacit tudás átadását. Ezáltal e cégek versenyelőnyüket a szakértők gazdaságos felhasználásaként érik el. E stratégia a strukturálatlan problémák megoldására kiválóan alkalmas.

Perszonalizációs stratégiát alkalmaz például a Memorial Sloan-Kettering onkológiai központ, a Mckinsey, a Boston Consulting Group és a Bain tanácsadó cégek.

A tudásmenedzsment stratégiának természetesen összhangban kell lennie a vállalat versenystratégiájával. A stratégia választásakor figyelembe kell venni, hogyan történik az értékteremtés az ügyfelek számára, ez az érték miként támogatja a gazdasági modellt, a vállalat munkatársai hogyan teljesítenek az érték és a gazdaságosság szempontjából.

Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai

Az elmúlt két év során alkalmunk volt németországi és magyarországi tudásalapú szervezetek vezetését egy kutatás keretében vizsgálat tárgyává tenni [6]. A kutatás olyan tudásalapú vállalatokra, vállalkozásokra terjedt ki, amelyeket összefoglalóan professzionális szolgáltató szervezeteknek nevezhetünk.

A kérdőívekkel felkeresett és az esettanulmányokkal leírt professzionális szolgáltató szervezetek (PSO) számos olyan tudásmenedzselési tulajdonsággal rendelkeznek, amelyek e szervezetek vezetését érdemben befolyásolják. Mivel a hatékony vezetés minden esetben szituatív, azaz a helyzetre illesztett (szabott), ezért kiindulásként célszerű összefoglalni PSO-k általunk tapasztalt sajátosságait – elsősorban a tudásmenedzsment jellemzőire koncentráltan.

A vizsgált tanácsadó szervezetek (21 németországi, 37 magyarországi visszaérkezett kérdőív, országonként 1-1 esettanulmány):

- Ezek a szervezetek „mások” akarnak lenni, igyekeznek megkülönböztetni magukat más tanácsadó szervezetektől. Saját módszertant, szoftvereket, informatikai rendszereket, beszámoló és prezentációs rendszert dolgoznak ki, önálló szervezeti kultúra kialakítására és annak kommunikálására törekednek.
- Metodológiájuk a kodifikált alapelvek mellett ügyfélre szabott, termékeik nem tekinthetőek tömegtermékeknek, a szolgáltatás nem tömeggyártás.

- Versenystratégiájuk többnyire versenyző típusú, amely az elsőségre törekszik. Az információ gyors beszerzése, hasznosítása jellemzi őket. Ehhez szervezetet, technológiát (tudás-platformokat), erőforrásokat rendelnek.
- A begyűjtött információkat gyorsan továbbítják az alkalmazottaknak.
- A tudásmegosztás a vállalati politika része.
- A tudásmegosztás- és transzfer legfontosabb formája a képzés és a mentorálás.

A vizsgált könyvvizsgáló cégek (23 németországi, 27 magyarországi visszaérkezett kérdőív, országonként 1-1 esettanulmány):

- Az ágazatba tartozó szervezetek környezeti (elsősorban jogszabályi) meghatározottsága erős, bár a jogszabályok – főként Magyarországon – gyakran változnak. Az EU-s jogszabályok alkalmazására való felkészülés kihívást jelent.
- A változó szabályok egyrészt tanulási kényszert jelentenek, másrészt erős érdekvédelmi (biztosítási) tevékenységet kívánnak meg az ágazatban.
- Az ágazat nagyvállalataiban nemzetközi (globalizált) tudás halmozódott fel. Ez a tudás Magyarországon még kevésbé képes hasznosulni, Németországban pedig nagyobb az igény a kreativitásra.
- A kodifikált tudás externalizációját az üzleti titoktartási kötelezettség, amely az ágazatnak alapvető jellemzője, gátolja.
- Az ágazatban a munkavégzés (így a szükséges tudás) gyakran összekapcsolódik a tanácsadással. Ezért annak kettős jellegéről is beszélhetünk.
- A projektekben a tudás hordozója a team, és kevésbé a személy. A tudásmenedzselés egyfajta belső szolgáltatás, amely nem generál újabb tudást.

A vizsgált mérnöki irodák, ügynökségek (31 németországi, 18 magyarországi szervezettől visszaérkezett kérdőív, és országonként 1-1 esettanulmány tapasztalatai alapján):

- Az ágazat szervezetei mindkét országban átalakulóban vannak: a lineáris-funkcionális struktúrákat felváltja a projekt-team szervezet.
- A közreműködő szakember többnyire csak a projektet ismeri és az ahhoz szükséges tudás birtokában van. A komplex projektek megvalósításához teamekre és sokszor alvállalkozókra van szükség. Irányítani az alvállalkozók munkáját is kell.
- A felhasznált tudásban kötelező tudáselemek vannak, amelyeket a

megrendelő ügyfél megvásárol a professzionális szolgáltató szervezettől. Az ügyfél nem ismeri a jogszabályokat és előírásokat.

- Az ágazatban alapvető képességet jelent a projekt-menedzsment tudás.
- Az ágazatban a kapcsolati tőke a legfontosabb egyéni és szervezeti tudáselem.
- A tudásmenedzselés folyamán arra kell törekedni, hogy a projektből szerzett tudás váljék szervezeti tudássá. Ez a folyamat a tudáselemek dokumentálását igényli.
- Az ágazat jellemzője elsősorban Magyarországon, a pályázatok (EU-s pályázatok) írásához és menedzseléséhez szükséges tudás iránti igény. Ehhez személyi és szervezeti feltételeket szükséges biztosítani, ellenkező esetben az ágazat vállalatai tudásvesztéssel számolhatnak.

Professzionális szakmai szervezetek vezetése – tudásteremtő közösségek vezetése

A szakmai közösségek, egymás tudásának kiegészítésére képes munkatársak önállóan szerveződött csoportja. Ezek az önszerveződő csoportok általában olyan alkalmazottak kezdeményezésére jönnek létre, akik a közös munkamódszerek, érdekek és célok megosztása végett folyamatosan kommunikálnak egymással. Bár a professzionális szolgáltató szervezetek is rendelkeznek hierarchikus struktúrával, a projektszerű működés valamennyiüknek jellemző sajátossága. A projekt-struktúra különösen erős a tanácsadó cégeknél és a mérnöki szervezeteknél. Esettanulmányaink részletesen leírják a projekt-struktúrák létrejöttét és azok működését. A projekt sok esetben ráépül a hierarchikus szervezetre, és így létrejön a jól ismert duális szervezet.

Az öntanuló szakmai közösség a vezetés munkája révén válik a spontán szerveződésből struktúraalkotó tényezővé és tudásteremtő közösséggé. Megfigyeléseink szerint ezek a közösségek nem akkor alakulnak ki, amikor a projekteken az első tudástranszferek megtörténnek, hanem amikor a tagjaik insiderökké válnak. Az insider státusz nem zárja ki az ügyfél-szervezet tagjaival való együttműködést. Sőt, az egyik esettanulmány tanúsága szerint a tanácsadó projektet külső személy (3. fél) is képes volt eredményesen vezetni.

A vezetőknek e szakmai közösségeket vállalati tőkeként kell kezelniük, keresve megőrzésük útjait-módjait. Az új projektekkel folyamatosan formálódó struktúrában ennek megvalósítása akadályokba ütközik. A megkérdésekből

ismert, hogy egy-egy vállalatnál az induló projektek összetétele eltér a korábbiakétól, ritka a fix összetételű team, amely különböző projekteken azonos összetételben dolgozik. Ezen sajátos helyzetben van különösen fontos szerepe a szervezeten belüli tudás-brókereknek, vagy tudás-vezetőknek. Az egyik könyvvizsgáló cégnél készített esettanulmány részletesen leírja a Chief Knowledge Officer (CKO) szerepét.

A CKO az a szenior vezető, akinek felelőssége a szervezet legfontosabb tulajdona, a tudása által elért érték maximalizálásának biztosítása.

Habár kevés vállalat rendelkezik egyelőre a CKO titulussal (számuk azonban egyre gyarapodik), vannak olyan titulusok, amelyek birtokosai ugyanezzel a felelősséggel rendelkeznek, ilyenek például a Director of Intellectual Capital (azaz az intellektuális tőke igazgatója), vagy a Director of Innovation (az innováció igazgatója). Feltehető a kérdés, mikor van egy vállalatnak szüksége CKO-ra?

Akkor, ha:

- Maximalizálni akarja a szervezeti tudásba eszközölt beruházásait;
- Ki akarja használni a szervezet immateriális tulajdonait, mint a know-how-ot, a szabadalmakat, vagy a vásárlói kapcsolatokat;
- Meg kívánja ismételni a sikereit, és újrafelhasználni a legjobb gyakorlatait;
- Fejlesztani kívánja az innovációs képességét;
- Ki akarja küszöbölni az újraszervezések tudásvesztését, illetve elszivárgását.

Azoknak a vállalatoknak, amelyek nem tudásintenzív iparágakban működnek, nincs szükségük CKO-ra, egy nemrég készített felmérésben azonban a cégek 92%-a állította, hogy tudásintenzív üzleti tevékenységet folytat. A CKO szerepeire még nem alkottak univerzális formulát, azonban a legtöbb CKO feladatkörei közé tartoznak a következők:

- A tudásmenedzsment alkalmazási kereteinek felállítása;
- A tudás-agenda szervezeten belüli és –túli promóciója;
- A tudás infrastruktúra hard és szoft elemek fejlesztése;
- A kapcsolatok, az együttműködés és a kommunikáció előmozdítása.

Végül: milyen adottságokkal kell rendelkeznie az optimális CKO-nak ahhoz, hogy a tudásalapú vezetés részese lehessen?

- Koncepcionális gondolkodás: ki kell fejlesztenie a teljes képet, meg kell értenie a tudás szélesebb kontextusát, és meg kell találnia a szervezet stratégiáját benne.
- Jó „ügyvédnek” kell lennie: artikulálnia kell a szervezet felé a tudás-agendát, aktívan kell azt támogatnia, el kell ismertetnie még akkor is, ha cinizmussal, vagy nyílt ellenségességgel is találkozik.
- Kiválónak kell lennie mind a projektek, mind az emberek menedzselése területén: különböző folyamatok egyvelegét kell felügyelni, figyelnie kell ezek részleteire és motiválni kell tudni az embereket, hogy feladataikat hatékonyan tudják elvégezni.
- Kiváló kommunikációs készséggel kell rendelkeznie: a tudás-agenda elfogadtatásához. Jó megfigyelőnek is kell lennie, hogy a szervezet tagjainak problémáit felismerhesse, illetve érzékenynek kell lennie a szervezet lehetőségeire, illetve akadályaira.

IRODALOMJEGYZÉK:

- [1] SWANSTROM, E, 1999: MetaKnowledge and MetaKnowledgebases. In: Liebowitz. J. (szerk.): Knowledge Management Handbook. London: CRC Press.
- [2] NELSON, R.R., 1993: National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.
- [3] DOROTHY LEONARD-BARTON: Wellsprings of Knowledge (Harvard Business School Press, Boston, 1995)
- [4] SWEIBY, K. E.: Szervezetek új gazdagsága: a menedzsment tudás. Budapest, KJK KERSZÖV, 2001.
- [5] HANSEN, M. Y.-NOHRIA, N.-TIERNEY, T.: Milyen az Ön tudásmenedzselési stratégiája? Harvard Business manager, 2. évf. 2/2000.
- [6] Á. KÜHNEL-FARKAS F. 2002: Wissensmanagement und Wissenorientierte Führung in Professional Service Firms. Universität Rostock, DAAD Project 2002.

Farkas Ferenc – Molnár Mónika: A vezetés magasiskolája
Chief Executive Officer, CEO, IV. évf., 2003/2., 42 – 45. old.

A vezető az, akinek vannak követői, mondja Peter F. Drucker, kiemelve a jó vezetők egyik legfontosabb tulajdonságát, személyiségük karizmájának erejét. Jó vezetőnek lenni már önmagában megtiszteltetés, ám létezik a hivatásnak egy ennél magasabb csúcsa. A sportolónak elismerés a versenyeken elért dobogós helyezés, mely igazolja képességeinek kiválóságát. Mégis minden sportoló legbensőbb vágya az Olimpiai játékokon elért győzelem, azaz bebocsáttatást nyerni a Legjobb Klubjába. Ez minden vezető titkolt álma is: helyet foglalni a legkiválóbb vezetők pantheonjában. Napjaink neokarizmatikus vezetési elméletei megpróbálják azonosítani a vezetői kiválóság dimenzióit és definiálni az ennek megfelelő vezetői típusokat. Ezen tanulmány célja bemutatni, és a vezetői kiválóság hierarchiarendszerében ábrázolni, két ilyen vezetői típust, a nárcisztikus és a 'non plus ultra' vezetőket.

A huszadik század és napjaink üzleti vezetői nagyobb nyilvánosságnak örvendenek mint valaha, és sikertörténeteik füzére korunk mitológiai atlaszának részét képezi. Az üzleti szféra és a gazdaság szereplői soha nem látott magaslatokra emelkedtek, melynek háttérben az üzleti világ mozgatóerőinek és arculatának megváltozása áll. Az emberiség történetében időről időre felbukkannak olyan személyiségek, akik pusztán megjelenésükkel és a belőlük áradó karizmával lenyűgözik környezetüket. Ha ez a hihetetlen belső erő, szakmai hozzáértéssel és a hatalom akarásával is párosul, akkor már szinte össze is állt a nárcisztikus vezetők személyisége. Az élet bármely területén is szállnak ringbe, számukra biztos a győzelem. Sigmund Freud ezen személyiségtípusába számos, már-már legendás alak tartozik, úgymint Julius Caesar vagy Bonaparte Napoleon, illetve Mahatma Ghandi vagy Winston Churchill. De persze nem csak a politika és a vallás nevelt ki ilyen jeles személyiségeket, az üzleti életben éppúgy megtalálhatóak a nárcisztikus vezetők. Gondoljunk csak John D. Rockefellerre, Henry Fordra, Andy Grovera vagy Bill Gatesre.

Habár az emberi jellemvonások szinte végtelen számú személyiséget eredményezhetnek, Freud kialakított három fő típust, az érzékeny, a megszállott és a fent említett nárcisztikus személyiségtípust. Az utóbbi az, mely a legnehezebben analizálható, hisz kétségbevonhatatlan erőnyeit gyakran elhomályosítják személyiségének árnyoldalai. Ezen végtetességnek, a jó és rossz oldalak arányának függvényében, megkülönböztethetünk produktív és

improduktív nárcisztikus személyiségeket. A produktív nárcizmus számos esetben kiemelkedően hasznos, sőt szükséges tulajdonság. Képviselői 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 lenyűgöznek szinte bárkit, aki az útjukba kerül, és rendkívül sok követőt vonzanak.

Az idő múlásával azonban ez a szünni nem akaró sikeráradat elbizakodottá teszi a nárcisztikus vezetőt. A mások számára teljesíthetetlennek tűnő feladatok elvégzése, és a környezetükből érkező feltétlen odaadás, egyre torzultabbá változtatják a vezető énképét és megjelennek a megalómánia első jelei is. Ahogy a nárcisztikus személyiség árnyoldalai egyre többször teret nyernek, úgy kezd követőikben is egyre gyakrabban felmerülni a kétség vezetőjük nagyságát illetően. A nárcisztikus vezető ezt egyfajta támadásnak véli és mivel önkritikája általában meglehetősen fejletlen, ezért követőiben keresi és találja meg a probléma gyökerét. Meggyőződése, hogy környezete nem foghatja fel az ő zsenialitását, és minden egyes kritikai észrevételt pozíciója elleni támadásként él meg, és egyre paranoiásabbá válik. Így válhat a produktív nárcisztikus személyiség önmaga és környezete/szervezete számára is rombolóvá, inproduktív nárcisztikus vezetővé. Az önmaga nagyságába vetett hit és a másokkal szembeni bizalomhiány jelenti tehát a nárcisztikus vezetők Achilles sarkát.

Visszakanyarodva a nárcisztikus vezetők erényeihez, talán két fő motívumot érdemes kiemelnünk, mint a vezetői nagyságot nagymértékben befolyásoló tényezőket, és mint a nárcisztikus vezetők legfőbb erősségeit is egyben. Az egyik az, hogy a nárcisztikus vezetők rendkívül vonzó jövőképet képesek kialakítani - és megvalósítani-, illetve másrészt, született vezetők, azaz személyiségük erejénél fogva láncolják magukhoz követőiket.

Az, hogy egy vezetőnek vízióval kell rendelkeznie, szinte alapkövetelménynek számít a vezető jellemzőinek meghatározásakor. A produktív nárcisztikus vezetők a legjobb példái a jövőképpel rendelkező személyeknek, hisz szinte természetes adottságuk, hogy átlátják a körülöttük zajló események szövevényes láncolatát és innen már csak egy lépés, hogy megpróbálják

önmaguk előnyére formálni azt. Távol áll tőlük az analitikus személyiségek mentalitása, akiket lenyűgöz a számok birodalma és ezért gyakran az apró, ámde olykor mégis lényeges részletek útvesztőjében bolyonganak. Ugyanakkor nem próbálják meg holmi hiteltelen szemfényvesztő módjára előre jelezni a jövő történéseit, hanem arra a nem mindennapi feladatra vállalkoznak, hogy megpróbálják megteremteni azt. G. B. Show szavait idézve, a nárcisztikus személyiségek olyan dolgokat látnak, melyek sohasem voltak, és azt kérdezik, miért is ne lehetnének. Gyakran az üzleti 'játék' alapszabályait változtatják meg, ezzel elégtíve ki azon igényüket, hogy örökséget hagyhassanak hátra az utókor számára.

Mint már említettük, a nárcisztikus vezetők természetadta képessége mások irányítása. Követők garmadáját vonzza a személyiségüket körülölelő aura, és szavaik hatására szinte hegyeket képesek megmozgatni, mivel általában igen fejlett retorikai képességekkel rendelkeznek. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a nárcisztikus vezetők legalább annyira függnek követőiktől, mint azok tőlük. Nagyságuk és önmagukba vetett hitük állandó megerősítésre szorul, közegük pozitív visszacsatolásai nélkül úgy érzik fényük elhalványul. Ugyanakkor az állandó megerősítéseknek negatív következményei is vannak, hiszen egyfajta torzító tükröt helyeznek a nárcisztikus személyiségek elé, akik egyre hatalmasabbnak és megállíthatatlannak látják magukat benne. Egójuk szinte a végtelenségig nőhet, mígnem szinte már diktatori magaslatokból tekintenek le 'alattvalókira'. Érdemes lenne szem előtt tartaniuk Frank Herbert gondolatait: 'Aki átéli a nagyságot, annak érzékelnie kell a mítoszt, melynek része. Tükröznie kell azt, ami rávetül. Ezenkívül gúnynak és öngúnynak kell benne lakoznia. Ez az ami megóvja tulajdon pózaiba vetett hittől. Csak ez teszi lehetővé, hogy ne merevedjék bele önmagába. Öngúny híján még az időleges nagyság is tönkretelheti az embert.'

Eljutottunk tehát a nárcisztikus személyiség árnyoldalaihoz, melyek legalább olyan meghatározóak lehetnek mint erényei. Az egyik legnagyobb gyengesége a nárcisztikus vezetőknek, hogy rendkívül érzékenyek bárminemű kritikára. Nehezen kezelik és általában nem értik saját érzéseiket sem, és ezért kényelmetlenül érinti őket mások érzelmi megnyilvánulása, különösen ha az valamilyen feljük irányuló negatív érzés. Ezért mindennemű kritikai megjegyzés süket fülekre talál, sőt, a nárcisztikus vezető frusztrációja szülte harag a vele szembeszegülő 'hitetlen' ellen fordul majd. Így bármit is hangoztasson egy ilyen típusú vezető a csoportmunka és építő jellegű kritika előnyeiről, valójában semmi másra nincs szüksége, mint egy rakás bólogató-

jánosra. A végkifejlet pedig általában a nárcisztikus vezető teljes érzelmi elszigeteltsége lesz. Egy másik igen súlyos negatív jellemvonása a nárcisztikus személyiségnek, hogy képtelen odafigyelni másokra. Nagyon gyakran érdektelenek mások problémáival, véleményével, megjegyzéseivel kapcsolatban, sőt, olykor még erényt is kovácsolnak közönyükből. Így talán az sem meglepő, hogy akár el is hangozhat szájukból, hogy 'Nem azért tartok itt ahol most vagyok, mert állandóan másokra hallgattam!' Habár, ezen megjegyzés szarkazmusa, hogy ez valójában így is van...

Egyre elfogadottabb nézet, hogy a kiváló vezetőknek magas érzelmi intelligenciával kell rendelkezniük. Így van ez a nárcisztikus vezetők esetében is. Általában kiváló empátiával bírnak, amely azonban öncélú. Helyesebben fogalmazva, olyan személyiségekről van szó, akik privát beszélgetéseik alkalmával, empatikus képességeik használatával, zseniális módon magukhoz tudják láncolni az embereket. Kilépvén azonban a publikum elé, szerepet váltanak és nárcisztikus énjüknek megfelelően fognak viselkedni. Empátiájukat tehát igába hajtják, és alárendelik a hatalom akarásának. Persze, ezt nem is feltétlenül empátiának hívják, hanem öncélú emberismeretnek, azonban a kettőnek azonos a gyökere.

Mások meggyőzéséhez is kiváló készségekkel rendelkeznek, és emberismeretük révén hamar feltérképezik más emberek motivációs struktúráját. Általában nem csak annak a tudásnak vannak birtokában, hogy hogyan szabják személyre üzeneteiket, hanem annak is, hogy a legmagasabb célok elérésére inspirálják követőiket. Az olyan vezetők, mint Churchill vagy Mao Tse-tung, a bennük égő tűz és szenvedély által vezérelve inspirálták az embereket egy olyan időszakban, amikor teljes volt a bizonytalanság. Tulajdonképpen a radikális változások időszakában ez a fajta 'kemény' empátia még erősségként is felfogható, hisz csak ennek birtokában lehet meghozni a nehéz döntéseket.

Az empátia hiánya és a nárcisztikus személyiség kötöttségekkel szembeni averziója alkalmatlanná teszi őket arra, hogy mentoruk lehessen, avagy, hogy ők legyenek mentorai valakinek. Inkább távolságtartó emberek, akiknek bárminemű nyitottság egyfajta kényszeres állapot és ezért nehezen is tartható fenn. Képtelenek a támogató vezetői szerepre, az utasításos módszer az ő fegyverük, és távol áll tőlük beosztottaik kompetenciáinak bővítése, avagy felhatalmazása is (empowerment).

Szintén meghatározó jellemvonása és olykor gyengesége a nárcisztikus vezetőknek, kiolthatatlan vágyuk a versengésre. Semmilyen játék sem pusztán

játék számukra, véresen komolyan vesznek minden alkalmat a versengésre. A tét pedig nem kevesebb, mint a túlélés, így a nárcisztikus személyiség megtántoríthatatlan és olykor kegyetlen is győzelme kivívásának érdekében. A nárcisztikus vezető gyakran fenyegetésként él meg bármilyen közeledést, ahogy Andy Grove mondta 'Csak a paranoiások élnek túl.' Ez az állítás hüen tükrözi a nárcisztikus vezetők félelmét, bizalmatlanságát és agresszióját, illetve azt a szűnni nem akaró érzést, hogy ellenséget találnak ott is, ahol nem kellene. Minden produktív nárcisztikus személynek érdemes megfogadnia F. W. Nietzsche tanácsát, gyengeségeik leküzdése érdekében, aki ezt mondja: '...és minden mestert kinevettem, ki nem nevette Önmagát.'

A nárcisztikus vezetők tehát napjaink igazi átalakító vezetői, gyakran példaképpé, sőt akár hőssé válva a világ szemében. A nagyságnak azonban mint láthattuk ára van, vagy lehetséges, hogy mégsem? Elképzelhető, hogy létezik a vezetésnek egy olyan fajtája, ami magában ötvözi a nárcisztikus vezetés erejét és kiküszöböli annak árnyoldalait? Erre az izgalmas kérdésre a választ, talán a 'non plus ultra' vezetők jelenthetik. Ezen vezetők személyisége érdekes kettősséget mutat: a bennük összpontosuló hallatlan erő és akadályokat nem ismerő szellem ugyanis, a legnagyobb alázattal és szerénységgel párosul. A nárcisztikus személyiség típus jellemzőitől gyökeresen eltérően, inkább a háttérbe húzódva építgetik vállalatbirodalmukat és csak a legkritikább esetben lépnek ki a rivaldafényre. Pedig lenne okuk önmaguk ünneplésére.

Jim Collins és kollégái egy 1996-ban kezdődő kutatási projekt kapcsán arra a kérdésre próbáltak meg választ találni, hogy 'Lehetséges-e egy jó vállalatból kiemelkedően jó teljesítményt kihozni, és ha igen, hogyan?' Kutatásuk során olyan vállalatokat vizsgáltak, melyek a 'középszerűségből' kiemelkedve kiváló teljesítményt tudtak produkálni és hosszabb időszakon keresztül fenn is tudták azt tartani. Ezeket a vállalatokat aztán összevetették azokkal a szervezetekkel, melyek egy idő után a kiválóság magaslatáról visszasüllyedtek egy alacsonyabb szintre. Az összehasonlítás célja azon tényezők meghatározása volt, melyek felelőssé tehetőek egy vállalat kiváló teljesítményéért. A kapott eredmény végül a kutatókat is meglepte, hisz egy olyan faktort definiáltak a legdominánsabb befolyásoló tényezőként, melyet egyáltalán nem vártak. Így adódott a vezetés természete, azaz a 'non plus ultra' vezetők megléte a legfőbb magyarázóerőnek a vállalati kiválóság tekintetében. Gyakran megtévesztő lehet azt hinni, hogy csakis az újságok címlapjain megjelenő világklasszis vezetők lehetnek a vállalati siker letéteményesei. Természetesen ugyancsak hiba volna az ő érdemüket

kisebbíteni,

ám sajnos igen gyakran megfigyelhető, hogy az ilyen nagy népszerűségnek örvendő vezetők leköszönése után, vállalatuk csillaga is kezd leáldozni. Ennek hátterében a már részletesen tárgyalt nárcisztikus személyiség azon negatív jellemvonása áll, hogy személyének pótolhatatlanságát kinevezett utódjának tehetségtelenségével is igazolni kívánja.

Így, a feladatra alkalmatlan utód kijelölésével, önmaga teljesíti be azon jóslatot, hogy nélküle nem működhet a vállalat. A 'non plus ultra' vezetők ezzel ellentétben, ki nem állhatják a nyilvánosságot. Írtóznak bármiféle közszerepléstől, ha tehetik, inkább mást kérnek fel erre a megtisztelő feladatra.

Érdemeikhez, legyenek azok bármilyen nagyok, a legmélyebb alázattal viszonyulnak; sőt, gyakran inkább másoknak tulajdonítják a sikert. Ha megkérdezik tőlük vállalatuk eredményességének okait, előbb emelik ki kollégáik és tágabb környezetük érdemeit, mintsem hogy beismerjék saját meghatározó szerepüket. Természetesen ezt a szerény viselkedést véletlenül sem szabad összetéveszteni az akaratgyengeséggel, hisz a 'non plus ultra' vezetőkben hallatlan belső erő összpontosul. Mindent megtesznek azért, hogy kiváló teljesítményre ösztönözzék szervezetüket, és nem is hajlandóak beérni ennél kevesebbel. Ki nem állhatják a közpszerűség bármely formáját, számukra a jó egyszerűen soha nem lehet elég jó, és elvárják, hogy környezetük is így viszonyuljon mindehhez.

A 'non plus ultra' vezetők nem ismernek lehetetlent, a tökéletességre törekvés hajtja őket, teljesen alárendelve magukat vállalatuknak. Énképük tehát nekik is torzult, mely a másokkal szembeni intoleranciában ölthet testet, hisz elvárásaiknak csak azon kevesek tudnak megfelelni, akik mint a szorgos kis hangyák, feltétel nélkül képesek dolgozni a kiránynőért, a vállalatért.

Ennek egyenes következménye, hogy a 'non plus ultra' vezetők nagy körültekintéssel választják ki utódjaikat, hisz számukra nem az a fontos, hogy generációkon keresztül az ő nagyságukat éltesse az utókor. Sokkal fontosabb számukra a vállalati kiválóság és nagyság fenntartása, melynek letéteményese csakis egy gondosan kinevelt utód lehet. Habár mind a nárcisztikus, mind a 'non plus ultra' vezető vállalatát kiválóvá transzformálja, a legszembevetőbb különbség kettejük között talán az, hogy míg a 'non plus ultra' vezető távozása után is megmarad az általa épített erődítmény, addig a nárcisztikus vezető leköszönése után vállalata gyakran összeomlik, mint a kártyavár.

Összegezve tehát, a 'non plus ultra' kifejezés a vezetés legmagasabb szintjére utal, mely nem azt jelenti természetesen, hogy az alacsonyabb szinteken

elhelyezkedő vezetők nem képesek vállalatuk sikerének kivívására. Azonban, az empirikus kutatások eredményeire támaszkodva úgy tűnik, hogy a középszerűségből a fenntartható vállalati kiválóság sikeres transzformációjához elengedhetetlenül fontos a 'non plus ultra' vezetők megléte. Az alábbi táblázat (1. táblázat) összefoglalja a vezetői kiválóság egy lehetséges hierarchiáját, melynek csúcsát tehát a 'non plus ultra' vezetők képezik.

5. szint: 'Non plus ultra' vezető

Rendkívüli szívóssággal, szakmai hozzáértéssel és zavarba ejtő szerénységgel építi ki szervezete időtálló nagyságát.

4. szint: Nárcisztikus vezető

A lehetetlent nem ismerve és egyfajta katalizátorként működve vezeti környezetét, gyakran eddig meg nem hódított területek felé.

3. szint: Kimagasló kompetenciájú menedzser

Embereit és erőforrásait hatékonyan és eredményesen menedzseli a kitűzött célok elérése érdekében.

2. szint: Kiváló csapatjátékos

Aktívan hozzájárul csoportja céljainak eléréséhez; rendkívül hatékonyan képes együttműködni másokkal.

1. szint: Kimagasló képességű egyén

Produktívan hozzájárul a szervezet teljesítményéhez, köszönhetően tehetségének, tudásának, és munkamoráljának.

1. ábra: A vezetői kiválóság hierarchiája

A vezetői típusok és szintek előbbi hierarchiájának felállításán túl, egy további érdekes kutatási szempont lehetne a felső szintek vezetői képességeinek megszerzéséhez vezető út építőköveinek definiálása. Annak meghatározása tehát, hogy mik azok az elengedhetetlenül fontos lépések, melyeket meg kell tennie egy embernek ahhoz, hogy a 'non plus ultra' vezetők szintjére emelkedhessen.

1. Feladat: Az egy és kétszoros kommunikáció (Páros gyakorlat)

Első rész:

Tanulmányozza az alábbi négyszög – sorozatot! Forduljon szembe a társával és utasítsa, hogy hogyan rajzolják le a figurákat! A legfelső négyszöggel kezdje, majd utána folyamatosan, különös tekintettel kell lennie az egyes négyszögek előzőhöz való illeszkedésre!

Ha szükséges lehet kérdésekre válaszolni, valamint megismételhetők az utasítások.

Második rész:

Tanulmányozza az alábbi négyszög – sorozatot! Forduljon háttal a társával és utasítsa, hogy hogyan rajzolják le a figurákat! A legfelső négyszöggel kezdje, majd utána folyamatosan, különös tekintettel kell lennie az egyes négyszögek előzőhöz való illeszkedésre!

Kérdés nincs megengedve!

2. Feladat: Csapatjáték

1. Az irányító csoport feladatai (lásd a gyakorlatvezető által átadott feladatlapon)
2. A feladatot végrehajtó csoport feladatai (lásd a gyakorlatvezető által átadott feladatlapon)

3. A megfigyelők feladatai:

Ön nem vesz részt aktívan sem a tervezési, sem a végrehajtási szakaszban. Ehelyett Önnek egyrészt arra kell koncentrálnia, ahogyan a vezetők a tervezési feladatokat végzik, majd eldöntik, hogy hogyan adnak instrukciókat a végrehajtóknak a feladatmegoldás érdekében. Utána pedig a végrehajtási fázist, illetve szereplőit kell vizsgálnia, a következő szempontok szerint:

1. Figyeljen általában a kommunikációs folyamatra, de válasszon ki előre egy – egy személyt a tervező és a végrehajtó csoporttól, akiknek magatartását különösen figyeli.
2. A tervezési fázisban keresse és jegyezze le a következő magatartásokat:
 - a. Kiegyensúlyozott –e a tervező –team tagjainak részvétele, vagy néhányan (kik?) dominánsak?
 - b. Milyen magatartás fordul elő, amely segíti, előrelendíti a munkát a megoldás felé és milyen hátráltatja azt?
3. Az instrukció –adás fázisban a következőre koncentráljon:
 - a. A tervező/vezető team melyik tagja adja az instrukciókat? Hogyan döntötték ezt el?
 - b. Milyen stratégiát választottak az instrukció – adáshoz?
4. A kivitelezés, megvalósítás fázisban jegyezze le, hogy:
 - a. Milyen bizonyítékai vannak, hogy a végrehajtók értik, jól értik, illetve, hogy félreértik a kapott instrukciókat?
 - b. Milyen non – verbális reakciókat lát a tervező team tagjain, miközben a végrehajtók munkáját figyelik?

4. téma: A szervezet

**Szűcs Pál: Tudásmenedzsment – a hosszú távú siker megalapozója
Gazdaság Vállalkozás Vezetés, 1999/3, 17 – 23. old.**

Napjaink már általánosnak tekinthető felismerése, hogy a globalizálódó gazdaságban a versenyképesség és sikeresség kulcsa a tudás. Ez egyaránt érinti az egyéneket, a szervezeteket és a társadalmakat. A hatékony tudásmenedzselés létkérdése azoknak a szervezeteknek, amelyek a világgazdaság tudásintenzív szektorához tartoznak. A tudás fontossága természetesen valamennyi szervezetet érint, függetlenül attól, hogy milyen területen tevékenykedik. Ezért vezetőiknek a versenyképesség biztosítása céljából gondozniuk kell a szervezet szellemi vagyonát, jobban megérteni azokat a folyamatokat, amelyek szervezetük jövőbeni működését és teljesítményét befolyásolják.

Állandó változásra kell számítani – új magatartásra van szükség – a siker a változások és körülmények pontos előrejelzésétől függ. Lehetetlen a jövőre következtetni abból, ami a múltban bevált (nincsenek sikerreceptek).

A sikertörténetek érdekesek lehetnek, de csak arról számolnak be, hogy mi történt a múltban. Ugyanakkor minden sikertörténetben van valami, amit nem lehet leírni. Ez a valami, amit tehetségnek, megfelelő kultúrának vagy légkörnek, a helyes pillanatnak, jó intuíciónak, karizmatikus vezetőnek, vagyis olyan tudásnak nevezhetünk, ami rendszerint minden sikertörténetben benne van.

A tudás, a szellemi tőke lesz a 21. században a szervezetek legfontosabb vagyontárgya, a hosszú távú siker megalapozója. Ennek következtében a vezetők egy része már felismerte annak szükségességét, hogy vállalatuk szellemi tőkéjét, tudását hozzáértéssel menedzselni kell, ami lényegét tekintve kétirányú feladatot jelent:

- egyfelől, a tudással megalapozott szellemi tőkéjük versenyképes minőségének biztosítását;
- másfelől, ennek a tőkének sikeres hasznosítását a vállalati célok elérése érdekében.

Az előbbi menedzsment tevékenység célja a vállalat szellemi tőkéjének gondozása, ezáltal az intellektuális vagyon képzésére és kezelésére összpontosít

a vállalat stratégiai céljait követve (Intellectual Capital Management). Ugyanakkor az utóbbi menedzsment tevékenységre a taktikai és az operatív szempontok a jellemzőek, vagyis a tudás megszerzésével, átalakításával és alkalmazásával összefüggő tevékenységek rendszerezett formában történő menedzselésére törekszik. Következésképpen taktikai és operatív szempontok állnak a középpontban, vagyis minden olyan tudással összefüggő tevékenység tervezése, amelyek a szellemi tőke hasznosításához szükségesek. (Knowledge Management).

Természetesen a két tevékenységi terület egymással szoros kapcsolatban, és a többi menedzsment területtel integráltan működik egy egészséges, versenyképes vállalatnál. A szellemi vagyon és a tudás hozzáértő menedzselésének útján birtokolhatják a vállalatok az intelligens működés olyan eszközeit és feltételrendszerit, amelyek egyben a versenyképesség, a siker és a túlélés feltételei. Következésképpen a szellemi tőke és a tudás menedzselése a jövő menedzsmentjének sarokkövei. Az alapvető törekvés ezért egyfelől az, hogy a meglévő tudásból a lehető legjobb üzleti eredmény származzon, illetve egy más szituációban az új, versenyképes tudás megszerzése. Ennek során a fő stratégiák a következők lehetnek:

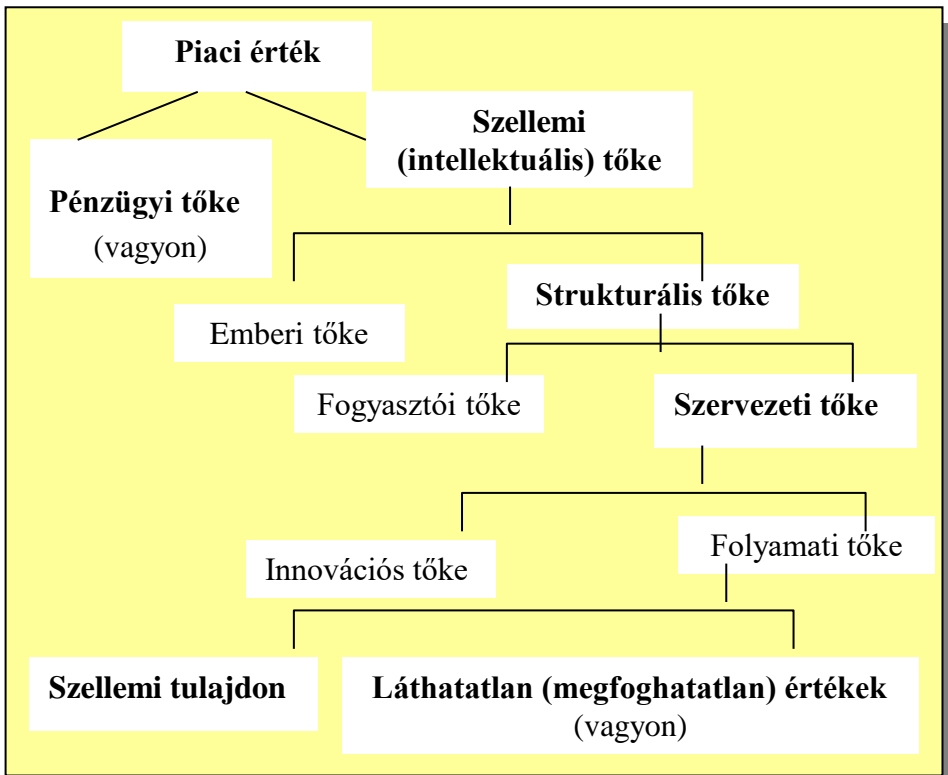
1. A tudásstratégiának üzleti stratégiaként történő alkalmazása, arra való törekvés, hogy az üzleti akciókat a lehető legjobb tudás szolgálja (a tudás gondozása, szerzése, alkalmazása, megosztása).
2. A szellemi tulajdon menedzselésének stratégiája, a sajátos szellemi vagyon (szabadalmak, technológiák, vezetési és működési gyakorlat, fogyasztói kapcsolatok) vállalati szintű gondozása, gyarapítása és hasznosítása.
3. A személyi tudás stratégiája, a személyi felelősség hangsúlyozása a tudással kapcsolatos beruházások, innovációk, illetve a tudás mások rendelkezésére bocsátásával kapcsolatban.
4. A tudásalkotás stratégiája, a szervezeti tanulást, az innovációt hangsúlyozza.
5. A tudásátadás stratégiájának középpontjában a fő kérdés az, hogy hogyan lehet a tudást oda eljuttatni, ahol arra a feladatok megvalósításához szükség van.

Ezen stratégiák jegyében a menedzsment programokat indít el, infrastruktúrákat teremt, együttműködésre ösztönzi szervezeti egységeit, alkalmazottait a célok elérése érdekében.

Rejtett értékek:

Az ipari társadalom korában a beruházások gyárakba, gépekbe, termelőeszközökbe történtek. Napjainkban a befektetések jelentős részének a tudás, a hozzáértés és az informatika fejlesztését kell szolgálnia, aminek a vállalat piaci értékében is meg kell(ene) nyilvánulnia. Ez feltételezi az intellektuális vagyon elemeinek meghatározását és értékelését is.

A svéd SKANDIA ASF biztosító kidolgozott egy modellt az intellektuális vagyon elemeire, összetevőinek meghatározására. Eszerint, egy üzleti vállalkozás piaci értéke pénzügyi tőkéből és „minden másból” áll. A „minden más” a tulajdonképpeni szellemi tőke. (1. sz. ábra)



1. sz. ábra: A vállalat értékét meghatározó tényezők

A modell szerint a szellemi (intellektuális) vagyon (tőke) összetevői a következők:

- Emberi tőke, amely az alkalmazottak képességeiből és kompetenciájából

tevédik össze, ez a tőke tanulással növelhető.

- Strukturális tőke, amely intellektuális tevékenységek eredménye – dokumentumok, tudásbázisok, adatok formájában. Ez az, ami „a vállalatnál marad, ha a dolgozók már hazamentek”.
- Fogyasztói tőke, a vállalat értékteremtő folyamatainak összessége (pl. vezetési módszerek, rendszerek).
- Innovációs tőke, amely egyrészt az explicit tudásból, másrészt a nehezen azonosítható szellemi vagyontól áll, mint pl. pozitív kultúra.
- Szellemi tulajdon, dokumentált tudás, pl. szabadalmak, technológiák, képzési programok, termékszerkezet stb.
- Láthatatlan (megfoghatatlan) vagyon, pl. vállalati kultúra, az imázs stb.

A szellemi tőke a jövő lehetőségeinek meghatározója, valóságos és potenciális értéke meghaladhatja a pénzügyi vagyon értékét. A rejtett (láthatatlan) személyes tudás (vagyon) csak akkor válik általános, tartós tudássá, ha nyílt, többek által felszívott tudássá alakítható.

A tudás menedzselése:

A tudásmenedzsment általános célja a szellemi vagyon gyümölcsöztetése és folyamatos megújítása. Ezt a tudás gyarapításának és hasznosításának rendszeres menedzselése biztosíthatja, a legfontosabb területekre összpontosítva. Ezek a következők lehetnek:

- A tudáshoz kapcsolódó tevékenységek figyelése és támogatása (a terület felmérése, ösztönzés, tudásközpontú stratégiák, szervezetek átalakítása).
- A tudás infrastruktúrájának kialakítása és karbantartása (oktatási programok, szakértői háttér, tudástárak, tudásátadás fejlesztése).
- A szellemi vagyon megújítása és szervezése (felfedezés, megszerzés, karbantartás, fejlesztés).
- A szellemi vagyon hasznosítása (a legjobb tudás alkalmazása, tudásmegosztás, a legjobb gyakorlat kiválasztása, magas tudástartalmú termékek és technológiák).

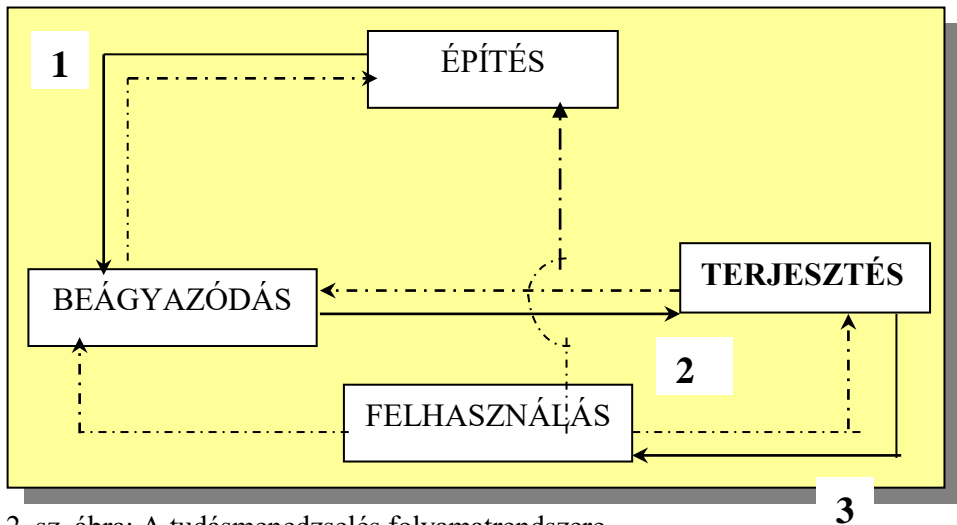
Gyakorlati értelemben a tudásmenedzsment olyan jól kialakított tevékenységek összessége (folyamatrendszer), amelynek célja az, hogy a különböző tudásfunkciókat különböző műveletekben megfelelően alkalmazzák, új termékek és szolgáltatások szülessenek, támogassák az emberi erőforrás menedzselését és elősegítsék jelentős célok megvalósítását. Ennek érdekében

kiemelt jelentőségű feladatok lehetnek:

- A vállalat tudásalapú erőforrásainak felmérése, fejlesztése, karbantartása és őrzése;
- A tudásalkotás és innováció segítése;
- A jó teljesítményhez szükséges tudás és tapasztalat meghatározása, megszerzési lehetőségük biztosítása és terítése a szükséges területeken;
- Tudásigényes tevékenységek és stratégiák kialakítása;
- A tudás őrzése, hogy ne sorvadjon el és ne kerüljön a versenytársakhoz;
- A tudásmenedzsment a vállalati kultúra szerves részévé váljon;
- A tudás és a szellemi vagyón folyamatos értékelése.

A tudásmenedzselés folyamata (rendszere, modellje):

A tudásmenedzselés folyamatrendszerét mutatja az alábbi ábra:



2. sz. ábra: A tudásmenedzselés folyamatrendszere

- A tudásmenedzsment folyamatrendszerének első fázisa az építés, vagyis valamilyen tudás kialakításának folyamata (pl.: hogyan kell diagnosztizálni valamilyen problémát, hogyan kell eladni egy adott piacon stb.)
- A következő fázis a beágyazódás, amelynek lényege a már kiépített (kialakított) tudás tárolása, rögzítése.
- A tudásmenedzsment fontos fázisa a tárolt tudás hozzáférhetőségének biztosítása mindazok számára, akiknek az adott tudást hasznosítaniuk kell.

- Az üzleti tudás felhasználásának végső célja, értékteremtés a fogyasztó (felhasználó) számára – ezáltal a vállalati teljesítmény növelése.

Az előbbiek alapján az üzleti tudás értelmezése: olyan előírások, szabályok, magatartásmodellek, célok, stratégiák, programok explicit módon kialakított és irányított rendszere, amely beágyazódott a vállalatba és piaci teljesítményeket alkot.

A tudásmenedzsment értelmezése a vezetők figyelmét olyan akciókra összpontosítja, amelyek célja többek között:

- A tudás keletkezését, megszerzését és alkalmazását szolgáló stratégiák kialakítása;
- A vállalat üzleti folyamatainak a tudásra építő tökéletesítése;
- A tudással megszerzett értékek számbavétele, értékelése és folyamatos nyomon követése;
- A menedzsment tudáshoz kapcsolódó tevékenységének értékelése.

A tudás menedzselése tehát két, egymással összefüggő folyamatrendszert feltételez: egyfelől a használható tudás felfedezését, megszerzését és kifejlesztését, másfelől annak alkalmazásba vételét, hasznosítását. Ily módon a tudás keresztül áramlik a szervezeteken, következésképpen a vállalatoknak nyitottaknak kell lenniük, hogy befogadhassák az információfolyamot. Ugyanakkor zártak – abban az értelemben, hogy gondosan őrizték saját tudásbázisukat és intellektuális tőkéjüket.

A tudásmenedzsment filozófiájának át kell hatnia a szervezet egészét, kultúráját, az embereket, a folyamatokat és technológiákat egyaránt:

- A szervezetek és kultúrák terén az együttes gondolkodásnak, a közös problémamegoldásnak kell teret nyernie;
- Az alkalmazottak esetében az alkotókészség kibontakozását kell támogatni;
- A folyamatok és technológiák terén pedig innovációk útján kell biztosítani a tudás fejlesztését és vállalaton belüli elterjesztését.

A versenyfeltételek átalakulása következtében a tudás, mint erőforrás jelentősége a versenyelőnyök megszerzésében és fenntartásában is megnőtt. Ezt felismerve a nagy nemzetközi vállalatok (pl. Phillip Morris, General Motors, Rank Xerox) a tudásmenedzsment céljait már integrálták menedzsmentjükbe, átültetvén azt a gyakorlatba.

Az eddigi tapasztalatok azonban arra figyelmeztetnek, hogy a tudásmenedzsmentnek a vállalati gyakorlatba való átültetése gyakran azon bukik meg, hogy nem megfelelő módszereket alkalmaznak a rendelkezésre álló tudás feldolgozására, összekapcsolására és az érintettek számára történő prezentálására, vagyis a vállalaton belüli tudástranszferre. Ezért a vállalatvezetésnek kiemelt figyelmet kell fordítania arra, hogy rendelkezzen az adott tudás azonosítására, intézményesítésére és gyakorlati alkalmazására vonatkozó koncepcióval.

Felhasznált irodalom:

1. Demarest, M.: Understanding knowledge management. = Long Range Planning, 30.k. 3. sz. 1997. jún. p. 374384. (Vállalati szervezés, kontrolling 1997. 9. Sz. OMIKK, Bp.)
2. Edvinsson, L.: Developing intellectual capital at Skandia. = Long Range Planning, 30.k. 3. sz. 1997. jún. p. 366373. (Vállalati szervezés, kontrolling 1997. 10. sz. OMIKK, Bp.)
3. Quintas, P; Letvere, P.G.: Knowledge management: a strategic agenda. = Long Range Planning, 30.k. 3. sz. 1997. jún. p. 385391. (Vállalati szervezés, kontrolling 1997. 9. sz. OMIKK, Bp.)
4. Wiing, K.M.: Integrating intellectual capital and knowledge management. = Long Range Planning, 30.k. 3. sz. 1997. jún. p. 399405. (Vállalati szervezés, kontrolling 1997. 11. sz. OMIKK, Bp.)

Szűcs Pál: Vállalati szervezeti változások
Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 1995/4., 64 – 69. old.

A tanulmány a magyar gazdasági szervezetek átalakításának a gazdasági rendszerváltásból következő feladataival foglalkozik. Hangsúlyozza, hogy az állami vállalatok átalakulása és a tulajdoni viszonyok megváltoztatása a szervezet-átalakítási folyamatoknak csupán a kezdete, a feladatok jelentős (tartalmi) része ezt követően jelentkezik. Rendkívüli feladatról van szó, amely abból adódik, hogy a nagy horderejű változásokat a gazdasági szervezetek vezetőinek és alkalmazottainak együttesen kell véghezvinniük.

Lehetőségeink és korlátaink

A társadalmi-gazdasági rendszerváltás szükségképpen feltételezi azt, hogy mélyreható átalakulások történjenek a társadalmi nagyrendszerek, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt. A folyamatok csak akkor lehetnek sikeresek, ha összhangban vannak a környezeti feltételek változásával és figyelembe veszik a szervezeti sajátosságokat, valamint az emberek magatartásmódját is. Ez a szemléletmód kizárja, hogy a más feltételek között célszerűnek mutatkozó megoldásokat másoljuk. Tudatában kell lenni annak, hogy a vállalatok átalakulása és a tulajdoni viszonyok megváltozása a szervezet-átalakítási folyamatok kezdete, a feladatok jelentős része azt követően jelentkezik: felismerni a változások szükségességét, megjelölni azok irányát, kidolgozni a módját és véghez is vinni a változtatásokat.

A múlt és a jelen környezeti feltételei - váltás vagy változás

Többen vallják, hogy a rendszerváltást követő gazdasági visszaesés után néhány év elteltével, a piacgazdasági keretek létrehozásával mintegy automatikusan beindul a gazdasági növekedés, amelynek révén azután majd elérünk Európába. Ez a felfogásmód két lényeges körülményt nem kellő módon vesz figyelembe.
[1]

A rendszerváltás fogalma politikailag adekvát lehet ugyan, de társadalmi-gazdasági rendszerekben gondolkodva csak a változás mint folyamat értelmezése lehet helyénvaló. Ennek során egy pillanatra sem feledkezhetünk meg a változás azon lehetséges mértékeiről és korlátairól, amelyek körültekintő mérlegelése nélkül sok illúziót kergethetünk. A rendszerváltást követő évek tapasztalata egyértelműen igazolja, hogy a könnyű átmenet, a gyors változás olyan illúziók, amelyeket nem igazol a valóság.

A piacgazdasági működésmód eredményes funkcionálásának elengedhetetlen feltétele a gazdasági aktorok (szervezetek, egyének) piacgazdasági magatartásmódja. Az átalakulás, a változás nehézsége valójában ennek elérésében rejlik. [2] A beépült emberi magatartásmódok és reakciók átformálása, a piacgazdasági magatartásmódok, új magatartásformák és reakciók kiépülése, a változással összefüggő tehetetlenségi nyomatók és ellenállás felismerése, kezelése és leküzdése igen nagy feladatot jelent, átfutási ideje évtizedekben mérhető. Mindezeknek tudatában kell lennünk akkor, ha olyan változási folyamat részesei kívánunk lenni, amely valóságos rendszerváltozást eredményez.

A kelet-európai (szocialista) rendszerek gazdaságába olyan elemek épültek be, amelynek következtében a hatékonyság-orientált fejlődés egy soha meg nem valósult, csupán igényként megfogalmazott pálya maradt. A hatékonysági orientáció nem vált - a szükséges feltételrendszer hiányában nem is válhatott - immanens rendszeremmé. A hatékonysági orientáció rendszerbe épülésének két döntő elemét (piacgazdasági működésmód, a tulajdonlás rendszerének átalakítása) rendszerváltozás nélkül nem is lehetett kezelni. Annak hiányában pedig olyan késztetések, reakciók alakultak ki és szilárdultak meg (épültek be a rendszerbe), amelyek a hatékonysági orientáció logikája ellenében hatottak. Ezek többek között reagálási és döntési késedelmek, a feltételváltozásokhoz történő késedelmes alkalmazkodás, a növekedési ütem ideológiai alátámasztást sem nélkülöző favorizálásban nyilvánultak meg.

A szocialista gazdasági rend valójában egy olyan rendszer volt, amely alapján extenzív módon, extenzív jellegű késztetésekkel működött. Az intenzív, a hatékonyság-orientált működésmód a feladatfelismerés szintjén fogalmazódott meg. Ennek következtében a nyolcvanas években ezeket a rendszereket a lefelé csúszó teljesítmények, a különféle gazdasági diszfunkciók egyre nyilvánvalóbb megjelenése jellemezte.

Az előbbiekből következően a gazdasági rendszerváltozás azt jelenti, hogy a rendszer valamennyi elemének orientációját alapvetően meg kell változtatni, a változások szükségességét el kell fogadtatni, meg kell valószínűsíteni, végül kultúramélységű beépülésüket segíteni. A változás szempontjából meghatározó a szervezetek szintje, ez utóbbin belül pedig a gazdasági szervezetek köre.

Éppen ezért, a jövőt illetően semmilyen más lehetőségünk nincs a gazdaságban

mint az, hogy erőteljesen mozgásba hozzuk azokat a tényezőket, melyek megteremtik a vállalkozási készség és a piaci alkalmazkodóképesség funkcionálásának feltételeit, mozgásba hozva a pazarló gazdálkodással szemben fellépő erőket, ezáltal segítve hatékonyság-orientáció beépülését társadalmi-gazdasági rendszerünk minden elemébe. [2]

A transzformációk (változások) sikere nem kis mértékben azon múlik, hogy mennyire haladják meg a gazdasági szférát, vagyis milyen mértékben párosulnak a gazdaságon túli viszonyok átalakulásával. Hasonló a helyzet szervezetek változása esetében is. Nem elégséges az ún. kemény tényezők (struktúra, működés, gazdálkodás) átalakítása, a szervezetek társadalmirendszer-jellegéből következően a lágy tényezők (kultúra, személy t) változása is szükséges. Ez utóbbit jórészt a szervezetek társadalmi környezetete kondicionálja, ami pedig olyan történelmileg kialakult jelenségekből áll össze, amelyek nehezen ragadhatóak meg, mégis hatnak. Sok esetben kulturális jellegűek, vagy éppen bizonyos, rögződött gyakorlat következményei, elősegítik vagy korlátozzák a szervezetek innovációs és adaptációs készségét.

Modernizációs folyamatok

A társadalmi struktúránkban jelentkező sajátos vonások sajátos feltételeket jelentenek a meginduló modernizációs folyamatok számára is. Ezek a folyamatok azonban csak a világ egészében végbement, s napjainkban is zajló folyamatok összefüggéseiben ragadhatók meg. E tekintetben mutatkozó egyik legfőbb tényezőt a centrum és a periféria eltérései jelentik a gazdasági és a társadalmi fejlődésben.

A modernizáció folyamata a periférián lévő társadalmak számára mint megkésett fejlődésük következményeinek kiküszöbölésére irányuló törekvés jelenik meg. A centrum a periférián lévő társadalmak számára valamiféle utolérendő mintát is jelent, s ebből táplálkozhatnak azok a nézetek, amelyek szerint a modernizáció lényegéhez hozzá tartozik a nyugatiasodás, a fejlett országok intézményrendszerének átvétele is. Ez így túlságosan egyszerű lenne: létrehozni a már ismertet, a begyakorlottat.

Számos tapasztalat azt mutatja, hogy még a legfejlettebb technológiát, szervezési-vezetési elveket és megoldásokat sem lehetséges egy teljesen más kulturális közegbe áthelyezve eredményesen működtetni. Ugyanis a centrum fejlődéséhez képest elmaradást okozó társadalmi viszonyok más társadalmi

struktúrát, más beidegződéseket honosítottak meg, sajátos kultúrát hoztak létre. A történelemben nemcsak lineáris fejlődés létezik, ezért e tekintetben a modernizáció mást, és egyben többet is jelent, mint a centrum fejlődéséhez való pusztá felzárkózást, a nyugati minták alkalmazását. A modernizációnak a mi viszonyaink között a következő elemek kibontakoztatása irányában kell hatnia [6]:

- bizonyos gazdasági fejlettségi szint, társadalmunk adottságainak megfelelő gazdasági struktúrával, amelyben lehetőség van a harmadik szektor növekedése számára is;
- olyan fejlettségi szint az iparban és a mezőgazdaságban, amely képes a neki megfelelő szervezési elveket és munkaerő-minőséget kialakítani és ehhez alkalmazkodni;
- a változó környezethez alkalmazkodni képes szervezetek;
- bizonyos infrastrukturális fejlettség, különösképpen az oktatás, az egészségügy, valamint a közlekedés, a szállítás és a tömegkommunikáció terén;
- adaptációra kész politikai rendszer;
- a modern elemek hatékony működését biztosító intézmények, normák, cselekvésmódok, valamint mindezek befogadására alkalmas tudati (pszichikai, értékrendbeli) sajátosságok;

Ezzel összefüggésben a tradicionális életmód visszafogó elemeinek, kötelékeinek felbomlása, illetőleg átalakulása, ami azonban nem jelenti szükségképpen a tradicionális értékek eltűnését, de jelent bizonyos változásokat az életmódban és a gondolkodásmódban egyaránt.

Az előbbiekből következően a modernizációnak mint társadalmi jelenségnek lényeges ismérve a változások belső tényezőinek olyan folyamatos működése, amely az önmozgást szolgáló feltételek kialakulását állandóan képes biztosítani. A modernizáció ezért csak akkor lehet sikeres, ha az adott társadalomban alakulnak ki azok az igények, amelyek azért követelik a folytonos haladást, mert enélkül kielégítésük egyszerűen lehetetlen. Ez pedig már nem külső minták mechanikus követését jelenti (bár ezek húzóereje sem jelentéktelen), hanem valamiféle autonóm önmozgást tételez fel.

A modernizáció fontos eleme tehát az innovációs készség, a társadalmi nagyszervezetek, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt, amelyek között szerves összefüggés van. A modernizáció fontos tudatbeli elemeket is feltételez, nevezetesen a változások tudomásul vételét, a változásokhoz való alkalmazkodási

készség kialakulását, különösképpen a változások előmozdítását.

Vállalati szervezetek piacgazdasági viszonyok között

A piacgazdaságban a vállalati szervezetfejlődés a jelenség természetéből adódóan szerves jellegű, elsődlegesen a gazdasági szükségszerűség vezérli. Kezdetben a környezeti feltételek stabilitását és viszonylagos állandóságát feltételezve, a szervezeten belüli munkamegosztás (részlegalakítás) és koordinálás (integrálás) elveinek és módszereinek megválasztásánál a technikai-gazdasági tényezők dominanciája érvényesült: a termelési vertikumok mind teljesebb kialakítása, együttműködésük sokoldalú koordinálása. Ennek nyomán váltak meghatározóvá a hierarchikus (lineáris-funkcionális) szervezeti modellek, amelyek adott körülmények között viszonylag hosszú ideig megbízhatónak és sikeresnek bizonyultak.

A tőkés vállalatok alapvetően két szempont miatt részesítették előnyben a klasszikus szervezet-irányítási modelleket. Egyrészt azért, mert a magas teljesítmények hosszú ideig garanciát jelentettek a tulajdonosok számára. Másrészt azért, mert minden lényeges döntés és a munkatevékenység feletti ellenőrzés - az irányítási funkciók birtokosai kezében összpontosulva - a vezetők privilégiumává vált. Ez kellő garanciának bizonyult a tőkés vállalkozó számára a végrehajtás szintjére delegált hatáskörök bizonytalanságával szemben. Nem tekinthető véletlen jelenségnek ezért az, hogy a Human Relations irányzat nem aratott átütő sikert a gyakorlatban, mert a menedzserek a szervezet stabilitását látták veszélyeztetve általa. [9]

Amikor a vállalatok környezeti feltételeiben gyökeres változások következtek be, amelyre a válasz a diverzifikációs (több lábbon álló) stratégia lett, és az abból fakadó követelmények ráirányították a figyelmet a hierarchikus - bürokratikus szervezetek gyenge pontjaira és korlátaira, akkor indultak meg a gyakorlati kezdeményezések ezeknek a szervezeten belüli irányítási modelleknek az átalakítására, rugalmasabbá tételére. Ennek nyomán indultak el a decentralizációs törekvések, alakultak ki a divizionális szervezeti struktúrák, termékmenedzserei rendszerek, mátrix szervezetek stb. A környezeti feltételek további változása, a verseny éleződése, a piacbefolyásolási képesség növelésének igénye hívta életre a holdingszerűen, stratégiai üzleti egységek szerint irányított szervezeteket.

A tőkés vállalatok számára tehát a környezet (piaci, gazdasági, műszaki -

tudományos) semmi mással nem helyettesíthető kényszere jelentette és jelenti azt az erőt, amely elindította és élte a vállalatokon belüli szervezeti változásokat. Ma már az is természetes gondolat, hogy a környezeti kihívásoknak eleget tenni csak az emberi erőforrásaira kiemelten építő, azt fejlesztő és minél szélesebb körben hasznosító vállalat képes. A sikeres vállalatok példája ezt egyértelműen bizonyítja. Világosan látni kell azt is, hogy a változások egyaránt érintették és érintik a vállalati szervezet „alépitményét” és „felépitményét” is.

Az „alépitményben”, a termelő szervezetben a piaci hatásokat közvetlenül érzékelő és érvényesítő, viszonylag zárt termelő szervezeti egységek kialakítása figyelhető meg, rugalmas termelő rendszerekkel, a műszaki -technikai és az emberi tényező szerepének együttes figyelembevételével. A „felépitményben” az igazgatási szervezetben történő változások lényege egyfelől a hierarchikus (vertikális) kapcsolatok mérséklődése és az oldalirányú (horizontális) kapcsolatok erősödése (lapos struktúrák), másfelől a koordinációs eszközök körén belül a strukturális (pl. projektek) és a személyre orientált (motiváció, értékek, kultúra stb.) eszközök szerepének növekedése.[9]

Lényeges változások következtek be a menedzsment orientációjában is, miáltal egyes szervezeti funkciók átértékelődtek, a szervezeti fejlődés során más-más hangsúlyok jelentek meg. Ennek vonulata - lényegét tekintve - a következőképpen vázolható:

- termelési orientáció (megbízható technológia, szervezettség)
- marketing-orientáció (termékfejlesztés, K+F, innovációk)
- stratégiai orientáció (stratégiai tervezés és menedzsment)
- vevő- és minőség-orientáció (magasan képzett, motivált személyzet)

Napjainkban a versenyképes személyzetnek három alappillérré kell építkeznie:

- fejlett gyártástechnológiára
- gyors és megbízható információra
- magas szinten képzett személyzetre

Természetesen a menedzsment-orientáció és a szervezeti súlypontok változása nem jelentette azt, hogy a korábbiak devalválódtak volna. Ellenkezőleg - azok szilárd lépcsőfokain volt lehetőség a továbblépésre.

Az előbbiek alapján mindenekelőtt az a következtetés adódhat számunkra, hogy a hazai vállalati szervezetek és a fejlett piacgazdasági viszonyok között működő szervezetek néhány évtizedes fáziseltérését nem lehet fejlődési fokozatok elhagyásával behozni. Nem lehet az utolsó „lépcsőfokot” építeni abban a hiszemben, hogy a megelőzők elhanyagolhatók, vagy vélelmezhetően rendben vannak.

Tekintettel arra, hogy az „eltérések” nem csupán az igazgatási szervezetet és a menedzsmentet jellemzik, hanem a termelő szervezeteket (alépítményeket) is, ezért a szervezeti átalakításokat az építkezés logikája szerint haladva kell véghez vinni. Vagyis alulról kell kezdeni, ami pedig tőkeigényes, de nem kerülhető meg.

A fejlett országok vállalatfejlődését vizsgálva, világosan kell látni azt, hogy olyan szervezeti megoldások alakultak ki, amelyek egy adott szervezet keretében egyesítik a nagy méretből (tőkeerő, piacbefolyásolás stb.), valamint a kis méretből (rugalmasság, gyors reagálás stb.) fakadó előnyöket. A nagy egységeken belül kisebb egységeket alakítanak ki. A vállalatfejlődés során a „kicsi” és a „nagy” nem egymást kizáró, hanem a mindenkori vállalatfejlődés egymást kiegészítő mozzanatai. A kis vállalatok pedig egy vagy több vezető nagyvállalathoz kapcsolódva működnek (kooperálnak).

A magyar vállalati szervezeti rendszer

Ma már nyilvánvaló, hogy a magyar gazdaság (és társadalom) átalakítása történelmileg egyedülálló esetnek és hosszabb időt igénylő feladatnak minősül. Az is belátható, hogy a vállalati szervezeti rendszer problémái nem magyarázhatók kizárólag az állami tulajdonnal, következőképpen önmagában a privatizáció kevés a szükséges átalakításokhoz

Az átalakítási feladat kettős: egyfelől igényli a magyar gazdaság vállalati struktúrájának, a vállalatközi kapcsolatoknak, másfelől a vállalatokon belüli viszonyoknak, a vállalati szervezeteknek az átalakítását, ezáltal egy olyan vállalati szervezeti rendszernek a kiépítését, amelynek révén a magyar gazdaság a fejlett országok együttműködő partnere lehet, vállalatai igazodnak az ottani vállalatok működési színvonalához. [9]

A magyar vállalatok szektorálás és vállalati struktúrájának a fejlett gazdaságokéhoz viszonyított eltérése (torzulása) lényegileg a következőkben jelentkezik:

A tercier szektornak, benne különösen az infrastruktúra egyes ágazatainak a primer és szekunder szektorral szembeni alacsony aránya és fejletlensége; (az utóbbi néhány évben a tercier szektorbeli vállalatok viszonylag gyors szaporodása már csak azért sem volt képes korrigálni a torzulásokat, mert eddig elsősorban a kevésbé tőkeigényes vállalkozások jelentek meg).

A vállalati szervezeti rendszerben az ún. önálló nagyvállalatok (hazai mércével mérve) játszottak meghatározó szerepet, majd megjelentek és szaporodni kezdtek a tőlük független, önálló kisvállalkozások. Következésképpen a magyar gazdaság vállalati rendszere egymástól független, „önálló” vállalatok halmaza, minden tekintetben esetleges, zilált, megbízhatatlan kapcsolatokkal. Alig enyhített ezen az utóbbi évek vállalat-átalakítási folyamata. Nagyon kevés nyoma van az integrációs törekvéseknek, a szervezett kooperációs háttérrel működő, az egysíkú vállalati szervezeti rendszert meghaladó konszernnek, holdingok, vállalati szövetségek kialakulásának.

Az előbbiekhöz társul az a körülmény is, hogy vállalataink elszegényedtek, piacaik szűkültek vagy elvesztek, termelő kapacitásuk és technológiájuk jórészt elavult, a fejlesztést tőkeszegénység is korlátozza. Vállalataink jelentős része kritikus helyzetben van.

Mindezt összevetve a magyar gazdaság, vállalati szervezeti rendszerét tekintve, kb. negyven éves lemaradásban van a fejlett gazdaságokkal szemben. Az eltérés felszámolására a spontán és csupán az önerőből táplálkozó mozgások nem sok reménytel kecsegtetnek.

Fennmaradás: a változások állandósulása

A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás kényszere szükségképpen változásra készíti a szervezeteket is, feltéve, hogy a szervezetbe nem épültek be olyan tényezők, amelyek viszonylag hosszabb ideig képesek ellenállni a környezeti hatásoknak. A szervezetek bizonyos mértékű konzervativizmusa, a változásokkal szembeni ellenállása, a struktúrájuk változatlan formában történő megőrzésére való törekvés természetes jelenség. Végző soron a túlélésre, a fennmaradásra való törekvés kényszeríti a szervezeteket a változásra. Természetesen a szervezeteken belüli viszonyok a történetileg kialakult környezetükkel összefüggésben vizsgálhatók és ebbe az összefüggésrendszerbe ágyazottan alakíthatók, változtathatók. [6]

A volt szocialista országokban megindult rendszerváltozások óta eltelt időszak tapasztalatai alapján már egyértelművé vált az, hogy az átalakulási folyamat kétdimenziós szervezeti probléma. Ennek során a vállalatoknak olyan környezethez kell szervezeteiket igazítaniuk, amely egyes elemeiben sokk-szerűen (lökésszerűen), más elemeiben hosszabb távú reformok útján változik. Elsőként a jogi forma VÁLTOZOTT sor (Rt, Kft stb.), ezután a tulajdonlás rendszerének változása következik (privatizáció). Kiderült az is, hogy a lényegi változások ez után következnek. A kvázi, egyelőre csupán elnevezéseikben változott vállalatokat valóságos gazdasági társaságokká kell átalakítani (piacosítani). Ennek során többek között el kell döntenit az is, hogy a vállalat meglévő kompetenciái közül melyek bizonyulnak versenyképesnek és melyek nem.

A volt NDK-beli tapasztalatok azt sugallják, hogy a lényegi probléma nem annyira a dologi tőke üzemekben és részlegekben való megszervezése, hanem a tudás megszervezése a munkatársak fejében, vagyis a humán tőke megszervezése a vállalatban. Kiderült az is, hogy rendkívül fontos az egykori szocialista vállalatok bekapcsolása azon információs és know-how hálózatokba, amelyek biztosítják a nemzetközi versenyben való helytálláshoz nélkülözhetetlen know-how tőkéhez való hozzáférést. [10]

A változások a volt NDK-ban is valójában a privatizációval kezdődtek, aminek során egy világos vállalati koncepcióból (stratégiából) kiindulva gyökeresen átalakították a vállalati szervezeteket. Ennek főbb jellemzői:

- a szervezetek, üzletágak (divíziók) szerinti irányultsága,
- a decentralizáltan vezetett üzleti egységek nagyfokú önállósága,
- lapos hierarchiákra törekednek,
- a központi funkciókat korlátozzák,
- a szervezeti kultúra és vezetési stílus (értékrend) átalakítása, amely természetesen hosszabb időt igényel. [10]

Az eddigi tapasztalatok azt támasztják alá, hogy a mai, gyorsan változó és kemény versennyel jellemezhető üzleti világban a vállalati teljesítmény folyamatos, fokozatos javítása önmagában aligha elég a sikerhez. Az egész szervezet működésének átfogó és drasztikus megújítására van szükség. Az a feltételezés, hogy az üzleti vállalkozások környezete stabil és jól előrejelezhető, számos olyan szabálynak és módszernek képezi az alapját, amelyek szerint a vezetők megszervezik és irányítják vállalataikat, illetve mérik azok

teljesítményét. Ez az alapfeltételezés - bár korábban kétségtelenül érvényes volt - mára végképp kétségessé vált. [8]

Napjaink üzleti világát (a szervezetek környezetét) az állandó változások jellemzik, ami meglehetősen kíméletlen üzleti miliót eredményez. Azok a vállalatok, amelyek jelenleg saját piacaikon vezető szerepet játszanak, minden bizonnyal kisebb eséllyel tartják meg pozícióikat, mint elődeik. Egyre gyakoribb az a jelenség, hogy a versenytársak nem is az adott üzletágból lépnek elő. Figyelemre méltó az a tény, hogy a nyolcvanas évek bestsellerében, „A siker nyomában” című könyvben kiválóan minősített 43 vállalat közül öt évvel később csak a vállalatok fele érdemelte ki újra ezt a minősítést. Az 1950-es Fortune 500-as listáján szerepelt vállalatok 75%-a mára eltűnt.

Ilyen környezeti feltételek között a vállalatok túlélésének, fennmaradásának kulcsa a változások megfelelő menedzselése. [3] Peter Drucker azt ajánlja a vállalatok vezetőinek, hogy szisztematikus, folyamatos fejlesztésekkel készítsék elő a bizonyos időközönként szükségszerűen megteendő, nagyléptékű változtatásokat, amire azért van szükség, mert a szervezet tagjait a folyamatos, kisebb léptékű változások teszik pszichikailag felkészültté a nagyobb változásokra.

Drucker szerint a jövő szervezetének legfontosabb jellemzője, hogy bármilyen aktuálisan végzett tevékenységét képes legyen bármikor megszüntetni. A szervezetek elsődendő feladata a változásra való képesség. A szervezeti változások súlypontja egyre inkább áttevődik a „hogyan csináljuk ezután?” kérdéstről a „mit csináljunk?” kérdésre. Ez a jelenség nem csupán az üzleti világra vonatkozik, hanem valamennyi szervezetre. Különösképpen érvényes ez a volt szocialista országok szervezeteire.

Változó üzleti filozófiák

A problémák gyökere általában nem az, hogy a vállalatok rosszul dolgoztak. A legtöbb esetben helyes dolgokat csináltak, de eredménytelenül. Mi ennek a látszólagos ellentmondásnak az oka? Minden bizonnyal az, hogy azok a feltevések, amelyekre a szervezet eredetileg épült, már nem állnak fenn. Ezek a feltevések alakították ki a szervezet viselkedését, diktálták a döntéseket, azt, hogy mit tegyenek és mit ne. Ezáltal meghatározták azt, hogy mit kell jelentős eredménynek tekinteni. Ezek a feltevések piacokra, ügyfelekre és versenytársakra, azok értékrendjére és viselkedésére, a technológiákra és azok

dinamizmusára, a vállalat erősségeire és gyengeségeire, továbbá arra vonatkoztak, hogy miért fizetnek a vállalatnak. Vagyis a filozófiát és az üzleti politikát meghatározó kérdésekről van szó.

Minden szervezetnek legyen üzletpolitikája, illetve az azt megalapozó üzleti filozófiája. [3] Az üzleti filozófiának a következő alappillérekre kell épülnie:

- a vállalat környezetére vonatkozó feltevésekre (miért fizetnek);
- a vállalat specifikus rendeltetésére (küldetésére) vonatkozó feltevésekre (mi tekinthető jelentős eredménynek);
- a rendeltetés (küldetés) teljesítéséhez szükséges fő kompetenciákra (miben kell a vállalatnak kiemelkednie).

Ennek alapján a helyes üzleti filozófia fő ismérvei:

- a környezetre, a rendeltetésre és a fő kompetenciákra vonatkozó feltevéseknek illeszkedniük kell a mindenkori valósághoz;
- a három területen megfogalmazott feltevéseknek egymással összhangban kell lenniük;
- az üzleti filozófiát a vállalat egészében ismerni és érteni kell (az üzleti filozófia kultúrává válik).

Az üzleti filozófiák viszonylag hosszú ideig élnek, de egyszer minden üzleti filozófia elavul. Különösen igaz ez a jelenlegi körülmények között. Az éppen hátrányba kerülő szervezetnek az első reakciója mindig a védekezés („homokba dugja a fejét!”). A következő reakció: megpróbálja foltoztatni az üzleti filozófia lyukas zsákját. A helyes magatartás, miután az elavulás első jelei mutatkoznak, hogy újra kell kérdezni: milyen, a környezetről, a rendeltetésről és a fő kompetenciákról szóló feltevések felelnek meg a realitásoknak. Ezáltal persze elismerve azt is, hogy a korábbiakon már túlhaladt az idő.

Mi lehet a teendő? Megelőzésre van szükség, vagyis be kell építeni a szervezeti rendszerbe az üzleti filozófia tesztelését és fejlesztését. Időben kell diagnosztizálni, majd újra kell gondolni az üzleti filozófiát, azt követően meg kell változtatnia politikát, a szervezeti működést és struktúrát, összhangba hozva a vállalat viselkedését a megváltozott realitásokkal. [7]. A megelőzésre két főirányú magatartás és cselekvés lehetséges:

- az egyiket elhagyásnak nevezhetjük (a vállalat rendszeresen vizsgálja termékeit, szolgáltatásait, működési területeit abból a szempontból, hogy mi

vált be és mi nem vált be, és miért);

- a másik annak rendszeres tanulmányozása, hogy mi folyik az üzleti körön kívül, a nem vevőknél (az alapvető változások ritkán indulnak a saját ügyfélkörből, először mindig azon kívül mutatkoznak meg; a versenytársakra is figyelni kell).

Az időben kezdeményezett változások

Az időben és megfelelő módon kezdeményezett változtatás fő feltétele az, hogy

- a vezetők idejében diagnosztizálják a problémákat, figyeljenek az intő jelekre (pl. váratlan sikerekre és váratlan kudarcokra);
- dolgozzanak ki új üzleti filozófiát, politikát és stratégiát;
- késlekedés nélkül cselekedjenek, változást kezdeményezzenek. [4]

Természetesen a szervezeti változások sikeres véghezviteléhez szükséges, de nem elégséges feltétel a vezetők kezdeményezőkézsége; a szervezet egészének olyan értékeket kell felkarolnia, amelyek a változást pozitív fejlődési folyamatnak tekintik. A változások nehezen képzelhetők el anélkül, hogy a szervezet tagjait (a változásban érintetteket) ne vonják be a tervezésbe és a megvalósításba egyaránt. [5]

Ezért a szervezetek fennmaradásában döntő szerepet fognak játszani az olyan képzési programok, amelyek a figyelmet a várható változásokra összpontosítják. Elsődlegesen arra, hogy mi ezen változások oka, célja, valamint arra, hogyan érintik a változások az embereket, miért áll ez az érintettek érdekében és miképpen tudnak az érintettek részt venni a változások előkészítésében és megvalósításában. A változások szempontjából létfontosságú az, hogy az információk egyre közelebb kerüljenek az érintettekhez.

A szervezetek minden tagja számára kihívás, hogy addigi tapasztalatai alapján a munkájával kapcsolatos előfeltevéseket felülvizsgálja. Ezek a feltevések különféle paradigmák elfogadásához vezetnek, amelyek változóban vannak és további változásokon mennek keresztül. A kérdés az, hogy ezekhez a változásokhoz hogyan leszünk képesek alkalmazkodni, illetve hogyan tudjuk azokat előmozdítani. A paradigmaváltás illusztrálására szolgáljon példaként a sikeres szervezetek jellemzőinek változása (1. tábla). [1]

TEGNAP	HOLNAP
Szerkezet	Rugalmasság
Állandó bizottságok	Ideiglenes munkaerő
Verseny	Együttműködés
Óvatosság	Kísérletezés
A tévedések megelőzése	Okulás a tévedésekből
Alkalmazkodnia változásokhoz	A változások előmozdítása
Válságkövetés	A válság előrelátása
A vállalatvezető a császár	A fogyasztó a császár
Konfliktuskerülés	A konfliktusok kihasználása
Körülhatárolt munkakörök	Fejlődő munkakörök
Irodai munka	Hordozható/mozgó munka
Uralkodó szerep	Talponmaradás

1. tábla: A sikeres szervezetek jellemzői

Összegzés

A magyar vállalatok szervezeti rendszerének átalakítása (hasonlóképpen a korábbi keleti blokk gazdasági szervezeteihez) olyan terjedelmű és mélységű, amely nem mérhető a piacgazdasági viszonyok között működő gazdasági szervezetek változásaihoz. A feladat „forradalmi” jellege: rendkívül nagy horderejű változásokat együttesen kell véghezvinni és átélni gazdasági szervezeteinknek, vezetőknek és alkalmazottaknak egyaránt. Ezek közül csupán példaként említünk néhányat. A vállalatoknak új piacokat kell felkutatniuk meglévő termékeik elhelyezésére, miközben fejleszteni is kell azokat. Egyidejűleg a nyugati piaci követelményeknek megfelelő új termékeket és technológiákat kell meghonosítani.

Olyan új menedzsment feladatokat kell megoldani, amelyek korábban nem léteztek. Ilyenek többek között a marketing, a pénzügyi-számviteli elemzés és

kontroll, az új követelményeknek megfelelő vezetői információs rendszerek, emberierőforrás-gazdálkodás, minőségirányítási rendszerek. El kell sajátítani olyan új ismereteket és képességeket, amelyek egyfelől a tőkepiaci kapcsolatokat hasznosítják, másfelől a szervezeti teljesítményt fokozzák. Egyáltalán: meg kell tanulni a megváltozott és szükségképpen változó feltételek között sikeresen menedzselni a szervezeteket. Könnyen belátható, hogy gazdasági szervezeteink nem csak az egyébként sem egyszerű változások menedzselésével állnak szemben. Az átalakítást azonban megkerülni nem lehet, egyszerűen nincs más lehetőségünk a jövőnk érdekében.

Irodalomjegyzék:

1. Albach, H: „Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft" Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1993. 3.sz. p. 7-26.
2. Bekker Zs.: „A trendvonalról a századvégen, avagy megszabadulhatunk-e múltunktól?" Közgazdasági Szemle, 1995. 4.sz. p. 420-431.
3. Drucker P.F: „The theory of the business" Harvard Business Review, 72.k. 6.sz. 1994. szept.-okt. p. 95-104.
4. Hegarty, W.H: „Organizational survival means embracing change" Business Horizons, 36.k.6.sz. 1993.nov.-dec.,p.1-4.
5. Kiernan, M.J.: „The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century" Academy of Management Executive, 7.k. 1.sz. 1993. febr. p. 7-21.
6. Kulcsár, K.: A modernizáció és a magyar társadalom Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1986.
7. Mayall, A.: „Small steps or giant strides?" Works Management, 47.k. 5.sz. 1994. p. 46-69.
8. Meyer, A.: „Dynamische Anpassung an die sich wandelnde Wirtschaftswelt" IO Management-Zeitschrift, 63.k. 2.sz. 1994. p. 43-47.
9. Szűcs Pál.: "A vállalati szervezetek átalakításának egyes kérdései" Vezetéstudomány, 1994. 5.sz. p. 7-12.
10. Wiit, C.D.: „Wandel der Sufbauorganisation in Transformationprozess Ostdeutscher Industrieunternehmen" Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63.k.11.sz. 1993.p.1157-

Jarjabka Ákos: A projektszervezetek kialakítása
E.E.M. Hírlevél, 2001., II. évf., 12. sz., 11 – 14.old.

Előszó

Manapság a projektek korát éljük. Nap, mint nap használják ezt a kifejezést a munkahelyeken, s közkedvelt lett a mindennapi szóhasználatban is. Igazán még a szó magyaros kiejtése sem kristályosodott ki, hiszen egyaránt hallható az angolos „prodzsekt” és a számomra magyarosabb „projekt” formula. Véleményem szerint ez a kifejezésbeli és értelmezésbeli bizonytalanság a szervezeteken belül ugyancsak érzékelhető, ebből következően feladatomban érzem e homályos szituáció tisztázását. Tulajdonképpen ez a célkitűzés adta az ötletet e tanulmány megírásához.

A projektek létrehozása a szervezeteken belül számos módon történhet – a megjelenési lehetőségeket természetesen részletesen be fogom mutatni a későbbiekben, azonban bármely formában alakul ki ez a speciális szervezeti forma, jellemző rá, hogy sajátos szervezeti kultúrát vonz, ebből következően egyedi kihívásoknak kell megfelelni az ilyen vállalatoknál dolgozóknak is. Ennek a kultúrának a kiépüléséhez jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezet emberi erőforrásai, az alkalmazottak és a vezetők. A következőkben tehát tisztázni fogom a projekt kifejezés pontos értelmét, majd a projektszervezetek jellemzőit, azok kulturális egyediségét és végül a projektek szervezetekbe való beépülési formáit, nem feledve az emberi erőforrások kiemelt jelentőségét, vagyis pl. a projektmenedzser szerepkörét.

Mindezek mellett a tanulmány után felsoroltam néhány, e témakörben Magyarországon megjelent fontos munkát, melyekben a tisztelt Olvasó részleteibe menően elmélyedhet a szervezetek – projektek – alkalmazottak összefüggésrendszerének tanulmányozásában.

a Szerkesztő

Projektek és alkalmazottak, avagy a munkavállalók sajátos helyzete a szervezetekben

A Szerző először definiálja a projektek fogalmát, majd általánosan ismerteti és elemzi a szervezetek elsődleges és másodlagos struktúraalkotó tényezőit. Mindezen ismereteket felhasználva

elhelyezi a projektszervezeteket egy tipologizálási rendszerbe, amelyben általánosan jellemzi a projektszervezetek előnyeit és hátrányait. Handy elméletének bemutatásával analizálja a projektekre jellemző egyedi kulturális ismertetőjeleket, s ezek kihívásait az alkalmazottakra nézve. A tanulmány következő fejezetében felvázolásra kerül a projektek vállalatokban való megjelenési formái, azok sajátosságai, végül a Szerző definiálja a projektszervezetek működésében kulcsszerepet játszó menedzser karakterét.

1. A projekt fogalma

A tanulmányom bevezetőjének szánt előszóban felvillantott kaotikus helyzet a projekt szóhasználattal kapcsolatban, pontos definícióért kiált. Jelen esetben én Aggteleky és Bajna (1994) projekt fogalmát használom:

A projektek időben behatárolt, általában gyakorlati vonatkozású tervek, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonságtartalmuk és jelentőségük következtében a menedzsment rutinszerű megoldási metódusaival nem oldhatóak meg kielégítően. Vagyis, a projektek lehatároltak, jellemzi őket a probléma összetettsége, nagysága. Mindez saját célképzést, stratégiai döntéseket, egyéni eljárás kialakítást és szakismeretet igényel. A mindennapi szóhasználatban a projekt nagyobb, önmagában zárt részterületét is projektnak nevezik, holott annak kritériumait nem, vagy csak részben elégíti ki. Vizsgáljuk meg közelebbről a fenti értelmezés ismérveit:

a. Időbeni behatárolás:

A projektek időben lehatároltaknak tekinthetők, tehát meghatározott kezdési és befejezési időponttal rendelkeznek. Ennek következtében ideiglenes szervezeti formáknak minősíthetjük ezt a megoldást, mivel a vállalati feladatok teljesítése után megszűnik fennállásuk értelme, s ez okból a projektekben résztvevő dolgozói csoport fel is oszlik.

b. Gyakorlati vonatkozás:

A projektek mindig valamilyen szervezeti cél elérése érdekében jönnek létre, vagyis konkrétan megjelenő feladatokat kell megoldaniuk. Ezek leggyakrabban olyan feladatok, melyeknek komoly kihatásuk lehet a vállalkozás működésére, mert vagy konkrétan hatnak arra (pl. egy új üzemcsarnok felépítése), vagy

kapcsolatban állnak vele (pl. új termelési eljárás kifejlesztése.).

c. Méret:

A projektek általában nagyobb, de a szervezeti működést csak ideiglenesen befolyásoló vállalati tennivalók elvégzésére jönnek létre. Ez egyben azt is jelenti, hogy ez a feladat a szervezet átlagos felépítési szerkezetében nem megoldható, így átmeneti formák jönnek létre, mely az alkalmazottaktól is jelentős alkalmazkodást kíván.

d. Bonyolultság:

A projektek gyakran rosszul strukturált, összetett problematikákkal dolgoznak, melyeket rendszerint olyan módon oldanak meg, hogy a komplex projektet felbontják több kisebb, már kézzelfogható részprogramokká. Ebből a gondolkodásmódból ered az a projekt fogalom használat, hogy kisebb, csomagszerű részfeladatokat is projekteknek címkézznek.

e. Újdonságtartalom:

A fent említett problematikák egyszerre bonyolultak és részben ismeretlenek a szervezet számára. Éppen ez okból különítik el a vele való foglalatosságot a vállalkozás alaptevékenységeitől, mivel azok a napi rutin mellett képtelenek lennének az innovatív megoldások kimunkálására is. Ehhez szükség van egy elkülönített erőforrásokkal rendelkező csapatra, akik kiszakítva feladatkörükből „csak” a projektfeladatok megoldására tudnak fókuszálni.

f. Jelentőség:

Az előzőkkel összefüggő ismérv, hiszen a nagy méret, a probléma magas bonyolultsági foka, annak innovativitást igénylő kezelése, mind – mind különlegessé és fontossá teszi a projekteket a szervezetben. Az ilyen típusú feladatok általában túkeigényesek, eredményeik pedig gyökeresen hathatnak a vállalkozás eredményére.

g. Nem rutinszerű működés:

A felsorolásra került hat jellemző véleményem szerint pontosan megmutatta, hogy a projektek különleges bánásmódot igényelnek, mivel a napi munkafeladatokon kívül ezeket a problémákat megoldani nem lehetséges. Amennyiben azonban a vállalat vezetősége nem akarja, hogy ezek a tevékenységek csorbát szenvedjenek, akkor meg kell bontania a vállalkozás rutinját, s ideiglenesen új működési rendet kell létrehoznia, a projekt lezárulásáig.

A projekttervezés feladata, hogy az ilyen jellegű problematikákra optimális megoldást keressen, és alkalmas feldolgozási módokat kínáljon. A projekttervezés alapjait a rendszerelmélet alapjai képezik, ezért rendszerszervezésnek (system engineering) is nevezik. Rendszertechnikai szempontból a tervezési feladatok két szélsőségét különböztethetjük meg:

a. Azonosan ismétlődő, rutinszerűen elvégezhető feladatok, melyek a rendszerek átlagos, mindennapi használata és üzemeltetése során adódnak, s melyek az alkalmazottak állandó feladatai közé tartoznak. Ezek kezelése és ellátása nem igényel plusz erőfeszítéseket a dolgozóktól, hanem mindössze a meglévő munkamegosztási és hatásköri előírásoknak megfelelő cselekvéseket.

b. Egyedi, egyszer előforduló (nem ismétlődő), nagyobb, komplex problémák, melyek igényesebb tervezési ráfordítást, speciális szakismereteket és eseti, különleges tervezési eljárásokat tesznek szükségessé. Általában ezek kívül esnek a személyzet általános munkaterületén, ezért nem várható el tőlük azok megoldása. A probléma kezelése speciális szakismereteket és alkalomhoz formált dolgozói együttműködést kíván az emberi erőforrásoktól is, így a szervezet kifejezetten a feladat megoldására létrehozott projektteammel oldja meg a problémát.

A projekttervezés során tehát egyfajta problémamegoldási folyamatról van szó, mely kettős gondot jelent. Egyrészt a megtervezendő objektumot (tárgy, létesítmény) illetve rendszert kell optimálisan kialakítani, másrészt az ehhez megfelelő tervezési eljárást kell alkalmaznia, mely módszerekből, segédtechnikákból és szervezeti formákból és a szituációt megoldani tudó szakember állományból tevődik össze. Ez a tevékenység a projektmenedzsment, melynek célja, hogy minél több lehetséges veszélyt és problémát előrejelezve úgy szervezze meg az egyes tevékenységeket, hogy a projekt az összes nehézség és kockázat ellenére a lehető legsikeresebben valósuljon meg.

2. A szervezeteket leíró strukturális jellemzők

Ahhoz, hogy megismerhessük a projektszervezetek egyediségeit, és ezáltal képet kapjunk az alkalmazottak projektekben játszott szerepéről, először valamiféleképpen csoportosítanunk kell a szervezeti formákat. Dobák és munkatársai (1992) a vállalatokat jellemző tényezőket két csoportra bontották:

1. Elsődleges tényezők:

Ezek a jellemzők alapvetően szükségesek ahhoz, hogy a különböző – a gyakorlati életben megjelenő – szervezeti formákat csoportosítani lehessen. Három fő fajtáját különböztetjük meg:

a. Munkamegosztás:

A szervezeti feladatok kisebb részfeladatokra való bontását és e feladatrészek szervezeti egységekhez való telepítésének tevékenységét nevezzük így. Ezen tényező adja meg a vállalat tagolásának alapját is, hiszen így különíthetők el a szervezeti részlegek. Három elv alapján oszthatjuk fel a szervezetet, úgymint funkció, tárgy és régió szerint. Funkció alapján csoportosítunk, ha azonos típusú feladatcsomagokat egy osztály lát el (pl. marketing, pénzügy, személyügy stb.). A vállalat által előállított termékek szerinti felosztást nevezzük tárgy szerinti munkamegosztásnak, míg ha az értékesítési területek szerint alakítjuk ki a vállalatot, azt régió szerint felosztásnak nevezzük. Az alapján, hogy egy vállalatban csak egy, vagy párhuzamosan két (vagy több) munkamegosztási elv létezik, beszélhetünk egydimenziós, illetve két – vagy többdimenziós szervezetekről.

b. Hatáskörmegosztás:

A szervezeti egységek és az alkalmazottak csak akkor tudják a rájuk háruló feladatokat megoldani, ha ahhoz megfelelő hatáskörrel (illetékességi, döntési, utasítási, ellenőrzési jogkörrel) rendelkeznek. A döntési és utasítási jogkörök szervezeti alegységeknek való delegálási tevékenységét nevezzük hatáskörmegosztásnak.

Amennyiben egy alárendelt szervezeti egység csak egy felsőbb egységtől kaphat utasítást, akkor egyvonalas szervezetről, ha több ilyen fölrendelt részlegről, akkor többvonalas szervezetről beszélünk.

Az ebben a fejezetben leírtak alapján a következő szervezeti formákat különböztethetjük meg munka és hatáskörmegosztás alapján (lásd 1. tábla):

c. Koordináció:

A szervezeti egységek az előző két strukturális jellemző hatásából következően jelentősen differenciálódnak, elkülönülhetnek. Szinergikus hatást pedig csak akkor lehet elérni, ha ezen szervezetrészeket illesztjük egymáshoz, vagyis összehangoljuk tevékenységeiket, mely célt a koordinációs technikákkal érhetjük el.

Három fő koordinációs eszköztípust különböztethetünk meg, úgymint a technokratikus, a strukturális és a személyorientált módszereket. A technokratikus eszközök közé tartoznak többek között a szabályok, eljárási utak, tervek, programok, a strukturális elemek jellemző csoportját az alá – és mellérendelések (vertikális és horizontális koordináció), a bizottságok, teamek, míg a személyorientáltét a szervezeti kultúra, a kiválasztási rendszer, a konfliktuskezelési eljárások alkotják.

Munkamegosztás / Hatáskörmegosztás	Egydimenziós	Két – és többdimenziós
Egyvonalas	1.Lineáris 2.Divizionális 3. Lineáris	
Többvonalas	Funkcionális 4.Funkcionális	5.Mátrix 6.Tenzor 7. Duális szervezetek: <ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai üzleti egység • Team szervezet • Holdingok • Projekt szervezet

1. ábra: Szervezeti formák csoportosítása

Forrás: Dobák Miklós: Szervezeti formák és koordináció,
KJK., Bp., 1992., 17.old. alapján

2. Másodlagos tényező:

Az elsődleges jellemzők beazonosítják, hogy melyik szervezet milyen nagyobb klasszisba sorolható, azonban megkérdőjelezhetetlen, hogy a gazdasági életben minden szervezetnek egyedi a megjelenési formája, felépítése.

Talán azzal jól példázható ez az eszmefuttatás, hogy az embereket is lehet nagyobb csoportokra pl. rasszokra osztani külső megjelenésük alapján, azonban mégis egyértelmű, hogy minden ember más és más, elkülönült egyéniség, s ugyanígy van ez a gazdálkodó szervezeteknél is. Tehát a származtatott jellemzőként figyelembe veendő vizsgálati elem a következő:

d. Konfiguráció:

Az első három tényezővel felvázolható a szervezet felépítése, de a pontos megjelenítéshez szükség van a következő három konfigurációs jellemzőre is, melyek: A szervezet mélységi tagozódása, vagyis a szervezeti hierarchia szintek száma, a szervezet szélességi tagozódása, vagyis az egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma, illetve az egyes egységekben foglalkoztatottak száma.

3. A projektszervezet

3.1. Előnyök és hátrányok

Az előző ponthoz tartozó ábrán feltüntetett szervezeti formák ismertetésére jelen írás keretei nem elégségesek, ezért részletes elemzést csak a projektszervezetekre nézve végzünk. A projektszervezetek a duális szervezetek közé tartoznak, mivel egy már meglévő elsődleges struktúrára, ideiglenes jelleggel megtelepszik egy párhuzamos (network) felépítés. Erre azért van szükség, mert az elvégzendő projektfeladat, a tanulmányunk első pontjában meghatározott jellemzőkkel rendelkezik, úgymint rendkívül összetett, bonyolult probléma, sok részfeladatból áll, így nagysága meghaladja azt a méretet, mellyel a szervezet egy kisebb egysége esetleg önállóan meg tudna birkózni, és új, innovatív megközelítést kíván a megoldása, mely kreatív teljesítés létrejöttét kifejezetten gátolja a vállalkozás már kialakult működési rutinja.

Ezt a szervezeti megoldást nagyon gyakran szokták a magyar szóhasználatban keverni a team kifejezéssel, s a két fogalmat szinte szinonimaként emlegetik. Mindezek tudatában hasznosnak tartom a két formáció jellemzőinek eltéréseit röviden bemutatni a továbbiak megértése érdekében:

A team – szervezeteket általában állandó, napi gyakorlatban megjelenő, rutinszerűen megoldható problémák esetében alkalmazzák, időbeni és erőforrás korlátozás nélkül. A team tagjainak főképpen a feladatmegoldás döntés előkészítési szakaszában van jelentős szerepük és azonos szakterületeken dolgozók is alkotják.

A projektek esetében a fenti megállapításokkal ellentétben létrehozásuk éppen a felmerülő probléma újszerűségétől, nagyságrendjétől és jelentőségétől függ, ezért csak a feladat megoldásáig léteznek, s utána fennállásuk megalapozottságát elveszítve feloszlanak. Fő szerepük a megoldási folyamat

koordinálása és ebből következően különböző szakterületek képviselői alkotják. A projekt típusú szervezet kialakítása jelentős előnyökkel és hátrányokkal is járhat, melyek az alábbiak lehetnek meglátásom szerint:

1. Előnyök:

a. Több nézőpont:

A projektproblémák általában interdiszciplináris jellegűek, vagyis túlmutatnak egy – egy szűk szervezeti funkció keretein. Ebből a szempontból kifejezetten ajánlatos úgy összeválogatni a projekten majdan dolgozó szakembergárdát, hogy eltérő módon közelítsenek a megoldáshoz, s legyenek közöttük specialisták, de széles látókörű generalisták is. Ezáltal biztosítható, hogy a feladatra adott válasz is hatékony lesz.

b. Koordináció:

A projektszervezetben belül dolgozók között nincsen igazából kialakult alá – fölérendeltségi viszony, inkább az „egy csónakban evezünk” elv érvényesül. Ezáltal szabad együttműködésre nyílik lehetőség a projektagok között, aminek következtében autonóm módon összehangolhatják az egyes alkalmazottak tevékenységeiket.

c. Együttműködés:

A projektszervezet egy speciálisan, a projekt megoldásához szükséges módon összeállított csapat, melynek tagjai ugyan egy szervezethez tartozhatnak (másik megoldás: külső szakértők bevonásával vegyes csapat létrehozása), lehetséges, hogy még sosem dolgoztak együtt, nem is ismerik egymást. A munka során azonban ismeretségeket köthetnek, felismerhetik a másik tevékenységének fontosságát, összecsiszolódhatnak, amely haszna később, más kollektív jellegű feladatok megoldásánál kamatozhat.

d. Alacsony formalizáltság:

A projektprobléma megoldásának első lépcsőfoka, hogy a tevékenységben résztvevők részfeladatokká tudják bontani a összetett feladathalmazt. A tagok ezután szabadon, a munka jellegzetességeiből fakadóan állapítják meg egymás közt, hogy melyik alcsoport melyik részművelettel foglalkozzon. Munkájuk eredményességéről igazából csak a projektért felelős menedzsernek tartoznak beszámolási kötelezettséggel (vertikális jelleg), egymással való kapcsolatukra inkább a munkatársi viszony (horizontális jelleg) a jellemző.

e. Objektivitás:

A problematika megoldásában résztvevő csapat összeállítását a projekt jellemzőihez idomultan kell megtenni. A végrehajtásban résztvevők megítélése és díjazása mindezek után a projektcsapat eredményességétől függ, tehát a tag függetlenné válik annak a közegnek (osztálynak, igazgatóságnak) az érdekeitől, ahonnan érkezett. Ezáltal biztosítani lehet a tagok közös céljait, s meg lehet előzni a széthúzást, illetve az erőforrásokért való lobbizást.

f. Alkalmazkodóképesség:

A projektszervezet gyorsan tud alkalmazkodni a vállalatot körülvevő gazdasági környezethez, mivel ha megjelenik egy, a környezeti változások által gerjesztett probléma, arra projekt szervezetet létrehozva, a szervezet alapműködését nem sértve, azonnal reagálhat a vállalat, akár megelőző, preventív módon. A projektszervezet legnagyobb előnyét a gyors reagálási képesség jelenti a többiekhez képest, hiszen egyszerre akár több projektcsapat is létezhet és szűnhet meg egymással párhuzamosan, hasonlóan egy üdítőitalban a buborékok létrejöttéhez és felszínen történő szét pattanásához.

2. Hátrányok:

a. Konfliktusok:

A projektszervezetre a munkatársi kapcsolatok a jellemzők, s nem a felettes beosztott viszony. Ebből következően senki nem kényszerítheti rá a másokra a véleményét, hanem meg kell, hogy győzze őt. A demokratikus, többségi elven működő döntési technikák azonban jelentős ellenzék mellett is képesek irányt szabni a tevékenységnek, viszont a feladatok megoldásában az ellenzéknek lehetősége nyílik gátolni, lassítani a megvalósítást, ezzel is alátámasztva saját korábbi elképzelésük igazát. Amennyiben tehát a döntéshozatal nem konstruktív módon zajlik, akkor a projektmunka konfliktusokkal terhelte válik.

b. Felelősség:

A projektfeladat megoldásáért a felelősség a tagok között alapvetően közös, még akkor is, ha az átmeneti jelleggel működő projektszervezet élén álló projektmenedzser az elsőrendű felelős a hatékony működésért. ebben az esetben viszont kialakulhat az ún. „társas lógás” intézménye, vagyis ha a tagok felismerik, hogy őket egyenként nem lehet felelősségre vonni a kudarcért, akkor hajlamosak elveszteni aktivitásukat.

c. Szervezet:

A projektszervezetről tudjuk, hogy a duális szervezeti formációk egyik megjelenési formája. Ez egyben azt is jelenti, hogy egy ilyen vállalati struktúra létrehozásával egyben meg is kell bontani az eredeti vállalati felépítést. Vagyis felmerülhetnek olyan kérdések, hogy vajon ki fogja elvégezni annak a projekttagnak a munkáját, aki bár eredetileg egy meghatározott munkakört kellene, hogy ellásson, de pillanatnyilag egy projekt feladat megoldásán dolgozik?

Az a kérdés is megválaszolásra vár, hogy vajon ki a felettese egy, a projektmunkában résztvevő alkalmazottnak: az eddigi felettese, vagy a projektmenedzser? Ezt a kérdést különben a kettős felelősség dilemmájának is nevezik.

d. Hatalom:

Mivel a projektszervezet eléggé képlékeny, autonóm módon szerveződő képződmény, ezért néha a tagok nincsenek tisztában saját felelősségükkel és pl. utasítási jogkörükkel. Ennek következtében gyakran előfordul, hogy némely tag saját hatalmának és befolyásának növelésére próbálja meg felhasználni a szervezet által biztosított szabadságot, s pl. megpróbálja ráerőszakolni a másik félre a véleményét. Ebben az esetben a projektszervezet működési hatékonysága gyengül, mivel céljai a hatalmat nyert egyén, vagy csoport kénye kedve szerint módosulhat, s így sérülhet a gazdasági racionalitás.

e. Lobbyzás:

A projektek megvalósításához források kellene, úgymint: tárgyi eszközök, tőke, szakemberek. Ezek a tényezők természetesen minden projekt számára létfeltételt jelentenek ugyanúgy, mint az alaptevékenységet folytató osztályoknak. Egy szervezetben egymással párhuzamosan akár több projekt is folyhat, amelyek esetében a forrásokért való küzdelem elmérgesedhet. Ebben az esetben a projektek egymás gyűlölt ellenfeleivé válhatnak, ahelyett, hogy együttműködnének.

f. Hatékonyság:

Bármelyik előbb felsorolt tényezőt is tekintjük, világosan látható, hogy amennyiben a negatív jellegzetességek kezdik el uralni a projektkörnyezetet, vagy magát a projektmunkát az gátolni fogja az eredeti probléma megoldását, s végső soron a szervezeti hatékonyság csökkenését eredményezi.

3.2. A kulturális közeg

A szervezetben uralkodó hangulat, klíma alapvetően befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát munkakedvét és a munkamorált, ezért fontos foglalkozni a projektszervezetek jellegzetes vonásaival. Handy (1986) kultúratípológiája négy, egymástól karakterisztikusan eltérő szervezeti kultúratípust különböztet meg, melynek halmaz típusú modellje illik leginkább a projektszervezetre (lásd 2. ábra). A másik három kulturális csoport jellemzését e tanulmány szűk keretei okán mellőzöm, s részletesen csak a személyiségen alapuló szervezeti kultúra (klaszter) jellemvonásait vázoló fel:

1. Egyéniségek laza társulásai

Ezt a kifejezést úgy kell érteni, hogy a projektszervezetbe meghívott szakértők státuszának meghatározása maguknak a tagoknak a feladata. A problematika felmérésekor a specialisták felosztják a részfeladatokat egymás közt, nincs mindenáron szükség a folyamatos kapcsolattartásra, csak a tevékenységek azonos ütemezését és a forrásfelhasználást kell szigorúan betartani.

2. Kiemelt szakmai tudású tagok alkotják

A projektproblémák kiemelten fontosak a vállalati célok eléréséhez, de kellően nehezek és ezért újfajta, innovatív megközelítéseket igényelnek. Ezeknek a feltételeknek csak a vállalat legjobb szakemberei tudnak megfelelni, így egyfajta elitként működnek közre a feladatmegoldásban. Konstruktív, egymást elismerő és respektáló légkör jöhet létre a tagok között, akik a feladatot szellemi kihívásként és tanulási lehetőségként élik meg.

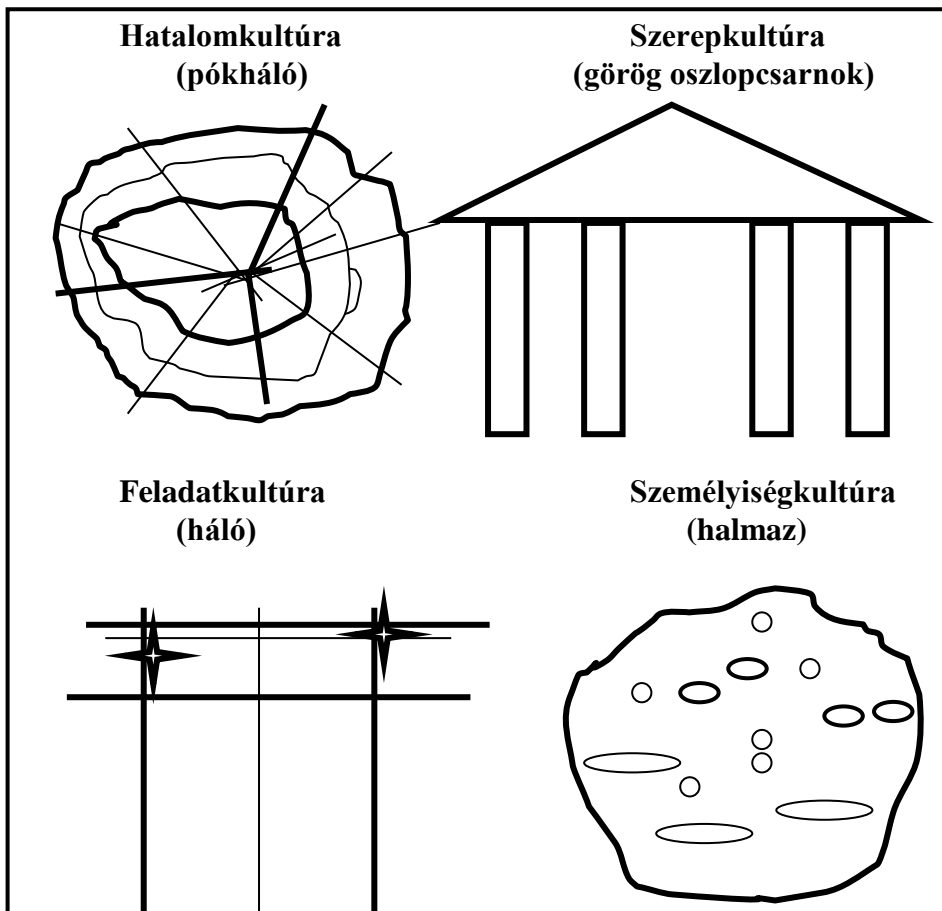
3. A szervezeti struktúra a projekthez igazodik

Mivel a projektfeladat alapvetően meghatározhatja a vállalkozás jövőjét, ezért természetes módon a projekt, vagy projektek állnak a szervezeti működés középpontjában, s az alapműködést biztosító osztályok tulajdonképpen emberi erőforrás kölcsönzőként funkcionálnak. Az ilyen szervezetek tehát magukban hordozzák a változási képességeket, melyekhez az alkalmazottaknak is alkalmazkodniuk szükséges. Ebben a szervezetben tehát nem a változatlanság, az állóvíz, hanem az állandó pezsgés a természetes.

4. Addig működik, míg ki nem kristályosodik valamiféle vállalati struktúra

Nagyon gyakran, amikor egy induló, vagy frissen átalakuló vállalatról van szó, nincsenek még kikristályosodott alkalmazotti szerepkörök és vállalati felépítés.

A szervezetnek ugyanakkor működni kell, így a beérkező feladatok fogják az alkalmazottak feladatait időlegesen meghatározni mindaddig, míg a felsővezetés nem dönt véglegesen a szervezeti struktúráról.



2. ábra. Szervezeti kultúratispusok Handy modelljében

Forrás: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK., Bp., 1996., 240. old. alapján

5. Kölcsönös egyetértésen alapulnak

Akik ilyen szervezetben dolgoznak elfogadják annak kihívásait. E kultúra megköveteli a szervezeti tagoktól, hogy állandóan fejlődjenek, tanuljanak, hiszen csak ekkor lesznek képesek megbirkózni feladatukkal, s a dolgozóknak el kell

fogadniuk, hogy munkájuk, munkatársaik, feletteseik napról – napra változhatnak, s hogy a teljesítményük hatékonysága attól függ, hogyan tudnak csapatban tevékenykedni.

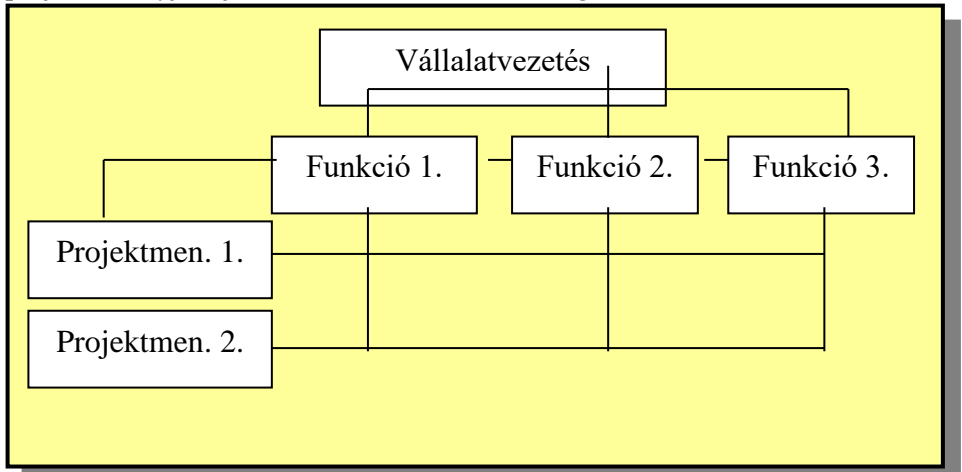
4. Konkrét szervezeti megoldások

A projektszervezet kialakításakor a vállalatvezetésnek a következő dilemmával kell szembesülnie: A vállalat vonja-e ki kulcsembereit az alaptevékenységek ellátásából és állítsa –e őket a projektek szolgálatába, ezáltal ideiglenesen új szervezeti formációt kiépítve, vagy inkább jobb lenne –e egy funkcionális felelős kinevezése, aki koordinálná a szakértői csoportok működését, de amelyek továbbra is saját vezetőjük alá tartoznának ?

Ennek a problémának a megoldását többféle módon lehet elvégezni, melyek eltérő szervezeti formát eredményezhetnek. Nézzük most ezeket!

a. A projekt mátrix szervezet

Ez a megoldás tulajdonképpen olyan mátrix formációnak felel meg, melyben a funkcionális egységek vezetőivel a projektmenedzserek teljesen egyenértékűek, így alkotják a mátrixszervezet „vízszintes” szövedékét (lásd 4. ábra). Ekkor természetesen lehetőség nyílik arra, hogy egymás mellett párhuzamosan több projekt is folyjon, jó koordinációval és forrásmegosztással.

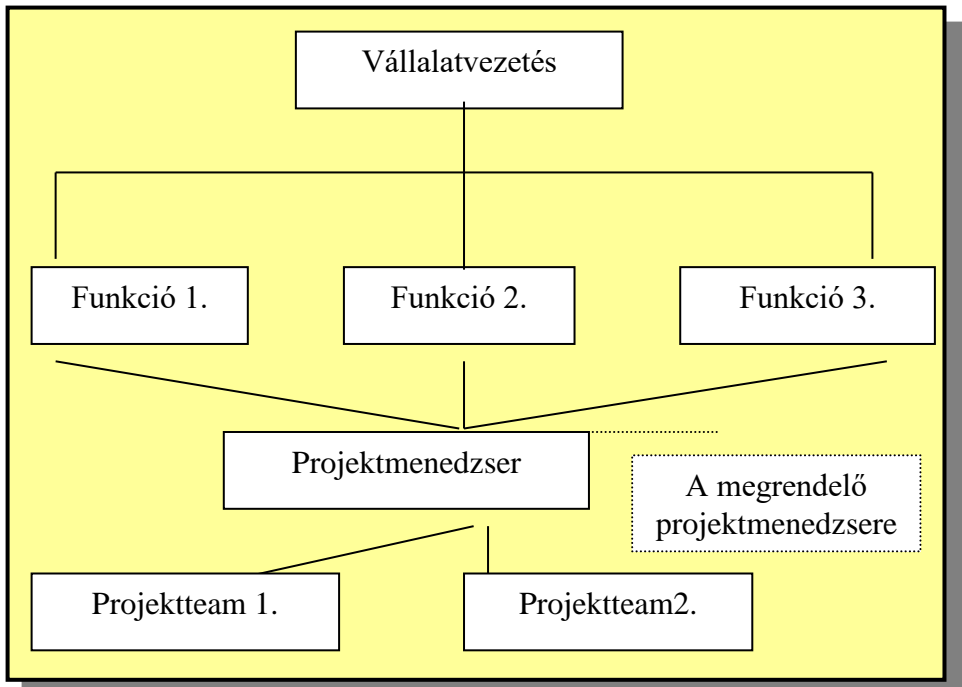


4. ábra. A mátrix – projekt szervezet struktúrája

Forrás: Jarjabka Ákos: Projektek a szervezetekben,
Egyetemi jegyzet, Kézirat, 2001.

b. A projektteam

Abban az esetben, ha a vállalat a tiszta projekt formát választja, akkor a projekt menedzser valós vezetői szerepet kap, közvetlenül felügyeli és irányítja a rendelkezésére bocsátott erőforrásokat és a szakembergárdát. Minden résztvevő közvetlenül a projektmenedzser alá tartozik, akiknek ő utasítást adhat, illetve együttműködik az esetleges megrendelő képviselőjével (lásd 3. ábra). Ahogy a projekt befejeződött, a teamnek és a menedzsernek további feladata nincs, a csapat feloszlik, a tagok visszatérnek eredeti beosztásukba, mintha semmi sem történt volna.



3. ábra. A projektteam szervezet felépítése

Forrás: Jarjabka Ákos: Projektek a szervezetekben, Egyetemi jegyzet, Kézirat, 2001.

A két szervezet jellemzői:

A szakemberek erősen vitatkoznak azon, hogy a két szervezeti forma közül melyik a jobb megoldás. Mindkét változat mellett és ellen is erős érvek sorakoznak. Vizsgáljuk meg milyen indokokat lehet felsorolni az egyes

variációk létrehozása esetében:

1. A projekt mátrix jellemzői:

- a. Tulajdonképpen „örökéletűek”, létük nem függ a projekttől.
- b. A csoport stabil összetételű.
- c. Tisztázottak az alá –főlérendeltségi viszonyok, és az előrelépés lehetőségei.
- d. A projektek potenciális versenytársak.
- e. A projektek közti koordináció nehézkes lehet.

2. A projektteam jellemzői:

- a. Egyetlen definiált cél megvalósítására hozható létre.
- b. Csak saját erőforrásaira támaszkodhat.
- c. A team teljesen autonóm.
- d. Megállapított költségvetése van.
- e. A csapat összetétele eseti.
- f. A kis csoportok rugalmatlanok lehetnek.
- g. A projektvezető képességei kiemelkedően fontosak lehetnek a megoldásban.
- h. Probléma lehet a csoport feloszlásakor.

3. A hibrid szervezet

A vállalatok felsővezetése gyakran vegyes (hibrid) szervezeti megoldásokat választ annak érdekében, hogy ne legyen szükség teljesen felborítani egy probléma kedvéért a bevált szervezeti formációjukat. Ilyen lehetőség lehet az, amikor a vállalat fő vázát szakértői csoportok alkotják, a megoldandó feladat felelősségét pedig projektvezetőre osztják, aki a szakcsoportok véleményét kéri ki, amennyiben szakértői munkára van szükségük. Ez a forma hasonlít kissé a mátrixra, a projekt működtetése azonban jóval függetlenebb, a szakértői csoportokkal való kapcsolat pedig esetibb jellegű, és főként tanácsadásra, ritkább esetben részfeladatok megoldására terjed ki. Egy másik lehetőség, hogy a projekt teljesen autonóm módon épül ki, kvázi új funkcióként a szervezeten belül, ezáltal könnyebb megalakítani és szerepének betöltése után persze nyomtalanul eltüntetni is. Ebben az esetben a szervezet szinte funkcionális vállalati formában működik (lásd 1. ábra) és a projektmenedzser azonos hierarchia szinten van, mint más osztályok vezetői, s közvetlenül a vállalati felsővezetésnek van alárendelve. A problémát természetesen az emberi erőforrások rendelkezésre bocsátása jelenti, hiszen a szakemberek a projekt felosztásáig nem tartoznak az eredeti csoportvezető alá, vagy ismételt

számolni kell a kettős alárendeltség kellemetlenségeivel.

5. A projektmenedzser

Hogyan lehet meghatározni a projektért felelős vezető, a projektmenedzser azon személyiségkritériumait melyek alkalmassá teszik feladata ellátására? Elsősorban az minősíti ezeket a menedzsereket, hogy mennyire sikeresen tudják megoldani a feladatukat. Ezt sokféleképpen érhetik el, azonban vannak olyan közösnek tekinthető jellemvonások, melyek esetükben kritikusak, ezeket nevezhetjük vezetői szerepköröknek.

Mintzberg (1975) három fő csoportra osztotta a vezetői szerepeket, úgymint személyközi szerepek (kapcsolatteremtő, főnöki és nyilvános megjelenés) amelyek a projekttagok és a projekttel kapcsolatban lévő külső szereplők közti kommunikációt segítik. Az információs szerepek (információgyűjtő, szétosztó és szóvivő), főképp a projektmunka és az alkalmazottak tevékenységének összehangolását teszik lehetővé. A projektszervezetek menedzselésének legfontosabb vezetői ténykedése azonban a döntési szerepekhez kapcsolódik, melyek az alábbi résztevékenységekből állnak:

a. Vállalkozó (Entrepreneur)

A projektvezető tulajdonképpen vállalkozó, hiszen a saját és vállalati céljait figyelembevéve dönt a projektmenedzseri megbízatás elfogadásáról. Ugyanakkor ez jelentős kockázattal is jár, gondolok itt a projektfeladat egyediségére, a probléma feltáratlanságára.

b. Zavarelhárító (Disturbance handler)

A menedzsernek a napi működés kényszereire is válaszokat kell találnia. Ez csak a megfelelő koordinációs képességekkel érhető el.

c. Erőforrás – elosztó (Resource allocator)

A menedzsernek kell gazdálkodnia a projekt megvalósítására elkülönített erőforrásokkal, de ennek ütemezése beleértve a dolgozók munkaidő beosztását és az információk áramoltatását is a menedzser feladata.

d. Tárgyaló – megegyező (Negotiator)

Ez tulajdonképpen a legfelelősségteljesebb szerepkör, amelynek kiemelt jelentősége lehet a projektek sikerességében. Létfontosságú a harmonikus kapcsolatok kiépítése a projekten dolgozó és azzal kapcsolatban lévő szervezeti egységek, illetve a megrendelő, vagy a felsővezetés között, melyet a

projektmenedzsernek kell megteremtenie.

6. Konklúzió

A projektszervezetek sajátos vállalati szerkezetet jelentenek. Amennyiben azonban csak a struktúrák szintjén vizsgálódunk, elfeledkezhetünk a legfontosabb belső erőforrásáról: az alkalmazottakról. A projektszervezetekben, mint állandóan változó duális formációkban a dolgozóknak különleges kihívásoknak kell megfelelniük.

A vállalkozás alapfolyamatainak ellátása rutinfeladat, ámde mindezekon felül az alkalmazottak időről – időre kiszakadhatnak megszokott környezetükből, munkatársaiktól annak érdekében, hogy számukra ismeretlen specialistákkal és generalista szemléletű szakemberekkel limitált idő és erőforrás felhasználás mellett vállalatuk számára kiemelten fontos és bonyolult problémák megoldásán dolgozzanak. Remélem sikerült érzékeltetnem a tisztelt Olvasóval, hogy ez a szervezeti forma és ez az emberi erőforrás gazdálkodás már a XXI. századi, gyorsan változó piaci követelmények teljesítésére is alkalmas lehet.

Felhasznált irodalom:

- Aggteleky Béla - Bajna Miklós: Projekttervezés – Projektmenedzsment Közlekedési Dokumentációs Rt., Bp., 1994.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés Közg. és Jogi Könyvk., Bp., 1996.
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés Közg. és Jogi Könyvk., Bp., 1997.
- Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és koordináció Közg. és Jogi Könyvk., Bp., 1992.
- Dr. Karoliny M. – Poór J.: Személyzeti/ emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Közg. és Jogi Könyvk., Bp., 1999.
- Görög Mihály: Bevezetés a projektmenedzsmentbe Aula Kiadó, Bp., 1999.
- Hitt, William D.: A mestervezető, vezérfonal a cselekvéshez OMIKK, Bp., 1990.
- Jarjabka Ákos: Projektek a szervezetekben Egyetemi jegyzet, Kézirat, 2001.
- Mastenbroek, Willem F.G.: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés Közg. és Jogi Könyvk., Bp., 1991.

**Karoliny Mártonné: A személyzeti politika a menedzsment egy
kihasználatlan eszköze**
Marketing & Management, XXIX. évf., 1995/2., 33 – 39. old.

Előszó

E tanulmány egy olyan, a menedzsment tervezési illetve kontrolleszközei közé tartozó területtel - a személyzeti politikával - foglalkozik, amely hazai szervezeteinknél egyelőre nagyrészt kihasználatlan. Mint ilyen, jó eszköz a személyzet magatartásának a szervezeti célok felé terelésére és egyúttal a fair és egységes kezelés terén mutatkozó tartalékok kihasználásának lehetőségét kínálja.

A piacgazdasági környezetben kialakult időtálló és korszerű eszközök megismerése és hazai gyakorlatba való átültetése eltérő gyorsasággal valósul meg a menedzsment különböző funkciói terén. A pénzügy és a marketing valószínűleg élen jár, talán kezd elterjedni a stratégiai tervezés, és sokan nagy várakozással tekintenek az emberi erőforrásmenedzsment felé is.

Az átalakulás kezdeti éveiben a korábbi megnevezéseket személyzeti, munkaügyi osztály igyekeztek kerülni, de az új megnevezés megtalálásához nem igazán segítettek a nyugati gyakorlat példái. Ott leáldozóban volt a „Personnel Management”, illetve a „Personnel Department” (személyzeti osztály), és éppen terjedőben az új címke, a „Human Resources”. Ennek magyar fordítása, az „emberi erőforrás” talán hosszúnak bizonyult, így átkerült belőle a „humán” elem.

Emögé pedig valamilyen általam nem ismert ok miatt a „politika” került. Ez a mára széleskörűen elterjedt új megnevezés azonban nem szerencsés, főleg azért, mert ez a szó már foglalt. Félő, hogy az eredeti tartalom a hibásan kialakult és elterjedt új megnevezés miatt kihasználatlan lehetőség marad a személyzeti menedzsment számára, a szervezeti hatékonyság kárára.

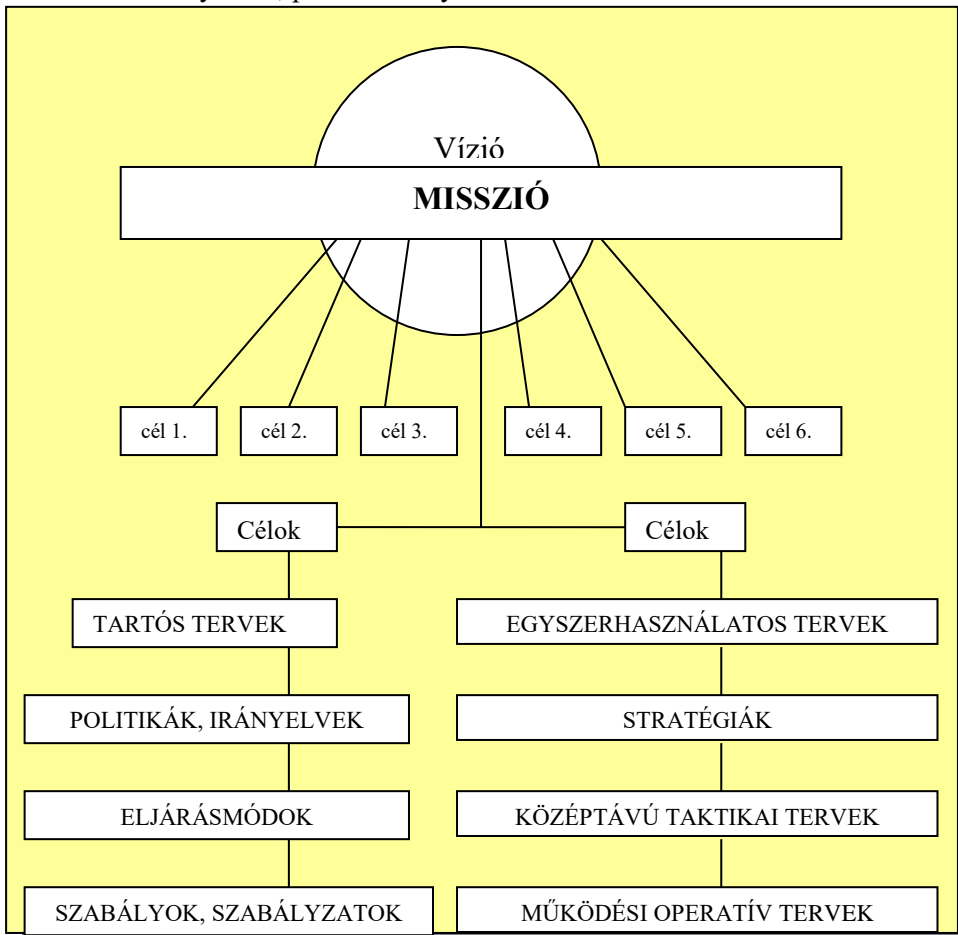
Jelen tanulmányomban anélkül, hogy etimológiai vitát akarnék kezdeményezni azt igyekszem bemutatni, hogy mi a politikák helye, szerepe a menedzsmentben, majd pedig részletesebben ismertetem a nyugati vállalatok gyakorlatában használatos személyzeti politikák jellemzőit.

1. A politikák helye és lehetséges szerepei a menedzsmentben

1.1. A politikák, irányelvek mint a tervrendszer s a tervezési folyamat elemei

Mint ismeretes, a tervezés a menedzsment funkciói között kiemelkedő jelentőségű, mivel kiindulópontul szolgál a többi alapfunkció a szervezés, vezetés, kontroll számára. A mai piacgazdaság gyakorlatában a szervezetek a tervrendszer részének tekintik a stratégiát, a taktikai és az operatív terveket, a költségvetéseket; valamint a politikákat, eljárásmodokat és a szabályokat, szabályzatokat is. A tervek egy sajátos megközelítését kínálja az 1. ábra.

1. ábra Az irányelvek, politikák helye a tervrendszerben



1. ábra Az irányelvek, politikák helye a tervrendszerben

Forrás: J.M. Higgins: The Management Challenge, Macmillan Publ. Comp., 1991., p. 145.

Az ábra a politikák, irányelvek helyét a tartós tervek között jelöli ki. Egy másik közelítésben (2) a tervezés az időkerettől szinte függetlenül legalább az alábbi öt elemből álló folyamat.

1. Az egység által elérni kívánt célok és azok rangsorának meghatározása.
2. A célok elérését segítő vagy akadályozó környezeti elemek elemzése.
3. A célok eléréséhez vezető tevékenységsorok, stratégiák, programok kidolgozása,
4. Az alternatív tevékenységsorok értékelése és egynek a kiválasztása.
5. Költségvetés kidolgozása.
6. Politikák, vezérelvek kidolgozása.

Az előzőekben bemutatott két megközelítés a politikák, vezérelvek megfogalmazását vagy a tervezés elemének, vagy a tartós tervek közé tartozónak, illetve a tervezési folyamat utolsó fázisának tekinti.

1.2. A politikák, vezérelvek nagy jelentőségűek a szervezeti kommunikációt javító, illetve a kontrollereszközök között

A szervezeti kommunikációs folyamatok irányuk szerint három típusba sorolhatók. A lefelé és felfelé irányuló, valamint a horizontális irányú kommunikációt segítő eszközök mindegyikében fontos helye lehet a politikáknak. A lefelé irányuló kommunikációt a menedzsment általában a szervezet alsó szintjeinek az irányításához, befolyásolásához használja. A nyugati szervezetek gyakorlatában az e céllal használt eszközök között a politikát a harmadik helyen találjuk. A teljes eszköztár a következő (3):

1. A szervezet és egységeinek céljai és stratégiái.
2. A munkavégzéssel kapcsolatos utasítások, magyarázatok.
3. Politikák, eljárásmodok és strukturális megoldások.
4. Teljesítményértékelés és korrekció.
5. „Belenevelés”, a szervezeti kultúra értékeinek megismertetése.

Hazai gyakorlatunkban a lefelé irányuló, a befolyásolást elérni kívánó elemek közül az utolsó három elem szinte teljesen ismeretlen, illetve kihasználatlan. Így van ez persze az ezekre épülő horizontális és a felfelé irányuló elemeknél is.

A felfelé irányuló kommunikáció a felsőbb szintű menedzserek számára

szolgáltat adatokat a szervezeti tevékenységekről, teljesítményekről, míg a horizontális kommunikáció a szervezeti egységeken belül, vagy azok között jön létre, a koordinációt biztosítandó. A felfelé irányuló kommunikáció a következő elemeket tartalmazza:

1. Problémák, kivételek.
2. Teljesítmény – jelentések.
3. Panaszok, viták.
4. Pénzügyi, számviteli információk.

A vertikális kommunikáció elemeinek döntő többsége kapcsolatban áll a szervezeti kontrollal, melynek elemeit Ouchi az 1. tábla szerint három típusba sorolta.

Típus	Információ és kontrollforrás
Bürokrácia	Szabályok, szabványok, célok, hatásköri struktúra, politikák
Piac	Árak, költségek, verseny
Klán	Közös értékek, bizalom, tradíciók, hitek

1. tábla Ouchi kontroll formái

Forrás: Daft – Steers: Organizations, Scott, Foresman and Co. 1986., p. 545.

A horizontális kommunikáció kulcsszava a koordinálás, mely a következő főbb elemekből épül fel:

1. A szervezeti egységen belüli problémamegoldás.
2. A szervezeti egységek közösen végzett tevékenysége.
3. Törzskari tanácsok a vonalbeli vezetésnek.

A menedzsment által gyakorolt kontrollnak, mely döntően bürokratikus elemekre épít, s négy, a piacgazdaságokban leggyakrabban használt elemét a 3. ábra illusztrálja.

Ahogy az a 2. ábrából is látható, a politikák, vezérelve az átalakítási folyamat és tevékenységei befolyásolásához és interpretálásához hozzájáruló kontroll eszközként használhatók. Befolyásolásra a menedzsmenttől lefelé induló kommunikációs eszközként, interpretálásra az alkalmazottak panaszait, vitáit közvetítve és lehetővé téve.

1.3. A politikák, irányelvek, vezérelvek és jellemzőik

Ahogy az, az előzőekből kiderült, a politikák a menedzseri tevékenységek olyan útmutatói, amelyek a célorientált stratégia megvalósítását segítik. A vezérelvek megfogalmazása azért fontos tervezési elem, mert azok magyarázzák el, hogy milyen módon kell elérni a célokat, irányítva ezáltal a személyek szervezeti magatartását. Segítségükkel biztosítható a szervezeten belüli konzisztencia, a következetesség, és segítenek a szervezet jó hírének alakításában, őrzésében is.

A nyugati felsőfokú intézményekben és már egyre több hazaiában is ilyen vezérelvek írják elő például a diplomaszerezéshez szükséges átlageredményeket és a megszerzendő kreditek számát. Ezek egyrészt a tanszékek munkáját vezérlik, másrészt biztosítják az egyes hallgatóktól elvárt eredmények azonosságát amellet, hogy lehetővé teszik a hallgatónak, a tantárgyválasztás sokféleségét. Az ilyen típusú politikák célja a kimenetek konzisztenciájának biztosítása.

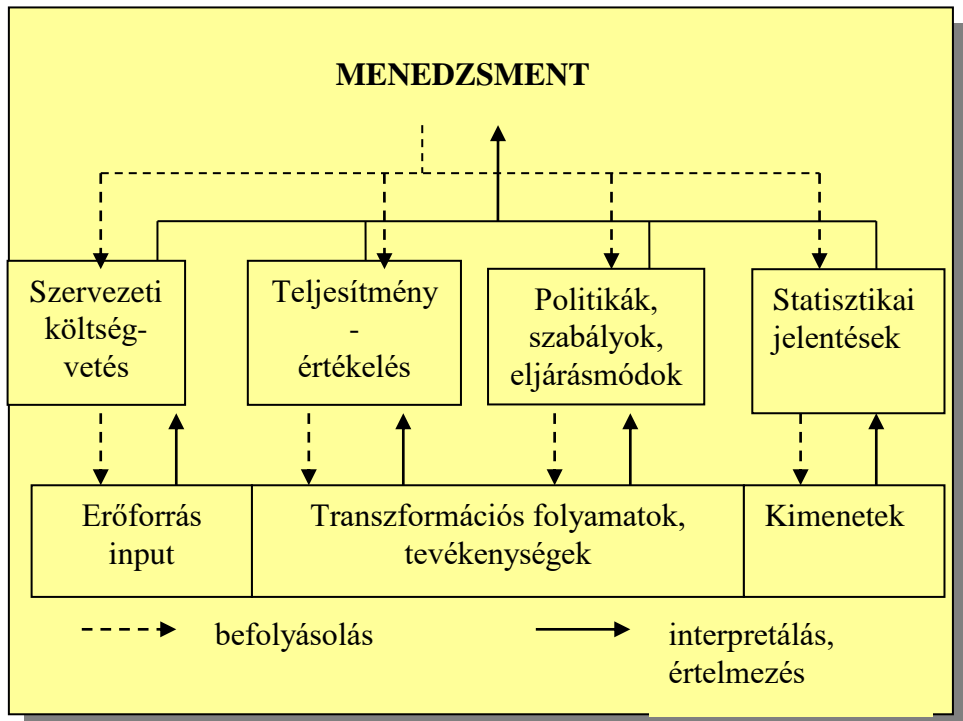
A gazdasági szervezetek a politikákat működésük sok területén használják. A termékekkel kapcsolatban, pl. a minőségről, a pénzügy terén, pl. a gyors számlakiegyenlítés esetén ajánlott kedvezményről vagy a reklamáció miatt visszaérkező árukkal kapcsolatban követendő elvek megfogalmazása gyakori. Az értékesítés költségsökkentés melletti maximalizálásának stratégiája sokkal inkább a tömegtermelés elvét kívánja meg, mint az egyedi gyártását, az értékesítésben pedig inkább a franchise- rendszert, mint saját dealer -hálózat kiépítését.

A döntéshozáshoz iránymutatóul szolgáló, a reputációt és konzisztenciát biztosító elveknek sokféle kritériumnak kell megfelelniük. Ezek közül legfontosabbak:

- **Flexibilitás:** Az elveknek a stabilitás és a flexibilitás közötti ésszerű összhangot kell fenntartaniuk. A szervezetek alapcélja a stabilitást várná el, miközben a változó feltételek módosítást igényelnek.
- **Általános jelleg:** Ahhoz, hogy követhető legyen, a lehető legtöbb befolyásoló tényezőt számításba kell vennie.
- **Koordináció:** Az elveknek az egymással kapcsolatban levő részegységek közötti összhangot is biztosítaniuk kell.
- **Etikusság:** Az irányelveknek az etikus magatartás társadalmi sztenderdjein

kell alapulni.

- Világosság: Az egyértelmű, világos, logikus fogalmazás a politika alapkövetelménye.



2. ábra. A négy menedzsmentkontrollrendszer és a kontroll középpontja
 Forrás: Daft/Steers: Organizations. Scott, Foresman and Co. 1986., p. 552.

2. A személyzeti politika és szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben

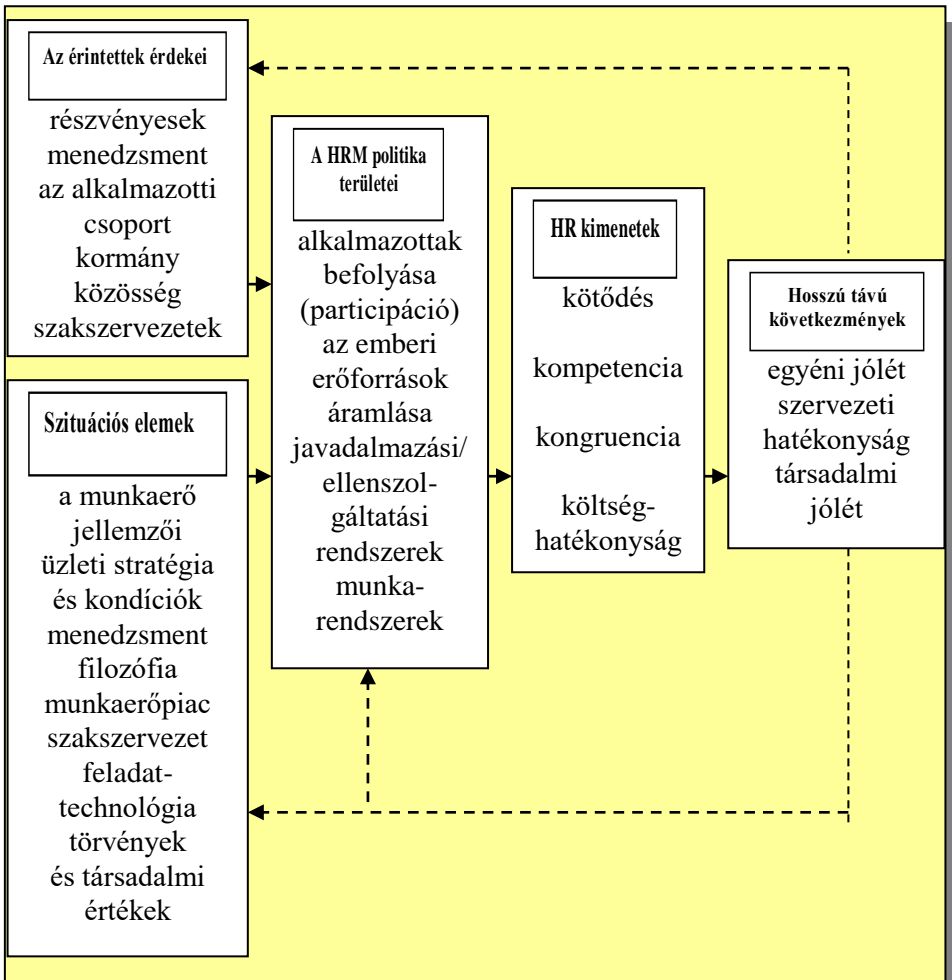
2.1. Hídszerep, stratégiai döntési terület

A személyzeti politikák elveit ugyanúgy, mint más részterületekét a szervezet missziójából, kell levezetni. Arra szolgálnak, hogy a szervezet menedzserei segítsék a tervek minél jobb, minél teljesebb megvalósításában. A személyzeti politikák, irányelvek elhelyezkedését, a szervezeti, személyzeti célok és tevékenységek közötti híd szerepét illusztrálja a 3. ábra.



3. ábra. A személyzeti politika hídszerepe a célok és tevékenységek között
 Forrás: P. Gunnigle – P. Flood: Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, 1990., p. 17.

A különböző szituációk által igényelt eltérő személyzeti politikák befolyásoló tényezőit és az aktuális választások következményeinek ok-okozati viszonyait ábrázolja az emberi erőforrásmenedzsment Beer és munkatársai által a Harvard Business School-ban kifejlesztett modellje (lásd 4. ábra):



Business School (HBS) modellje

Forrás: P. Gunnigle – P. Flood: Personnel Management in Ireland, Gill and Macmillan, 1990., p. 310.

Modelljünkben a szerzők azt hangsúlyozzák, hogy az emberierőforrásmenedzsmenttől elvárható eredményeket négy kulcsterület személyzetpolitikaválasztása befolyásolja. Az alkalmazottak befolyásával kapcsolatos elveket a szervezet alkalmazottaival kapcsolatos filozófiáját minősítő kulcselemnek tartják. Ezek azt tükrözik, hogy milyen mértékben vonják be az alkalmazottakat, veszik számításba preferenciáikat azon kérdések eldöntésénél, amelyekkel hatással lehetnek munkavégzésükre. Az emberi erőforrások áramlása három elemet takar.

Azokat az elveket, amelyek a szervezetbe belépéssel (toborzás, kiválasztás), a szervezeten belüli mozgásokkal (előrelépés, áthelyezés, karrierfejlesztés) és a szervezeten belüli kilépéssel (nyugdíjazás, elbocsátás, leépítés) kapcsolatosak.

A javadalmazási rendszerbe a pénzügyi és nem pénzügyi ellenszolgáltatások elvei egyaránt beletartoznak, míg a munkarendszerekkel kapcsolatos irányelvek a munkaköri feladatokkal, a technológiával és vezetői kontrolljának módjával és mértékével kapcsolatos elveket tartalmazzák. A fenti négy fő politikaterületre e modellben úgy tekintenek, mint olyan stratégiai választási lehetőségekre, amelyek igen erősen befolyásolják az alkalmazottak magatartását és a szervezet iránti attitűdjét. A személyzeti elvek közötti választást a HBS modell stratégiai döntésnek minősíti; mások szerint a politika meghatározása már taktikai szintű tennivaló a filozófiaalkotást és stratégiaformálást követően, de a konkrét tevékenységeket megelőzően.

2.2. A személyzeti politikák közvetlen környezete és tartalmi elemei

Stratégiai szint	Taktikai szint	Tevékenységi szint
A szervezet személyzeti filozófiájának megfogalmazása	Személyzeti politikák, irányelvek és eljárásmodok kialakítása a következő területeken:	Toborzás, Kiválasztás, Beillesztés, Képzés, Értékelés,
A személyzeti stratégia megfogalmazása	Foglalkoztatás, szervezet és munkakör – tervezés, az alkalmazottak fejlesztése, ellenszolgáltatások, teljesítménymenedzsment, alkalmazotti részvétel, munkaügyi viszonyok	Kollektív alku, Egészség, Biztonság, Jólét, Kompenzáció

2. tábla: A személyzetimenedzsment –stratégia, politika, tevékenységek

A személyzeti politika helyét és fontosnak ítélt területeit e szemléletmód szerint a 2. tábla szemlélteti. E megközelítés szerint minden szervezet személyzeti stratégiája az emberi erőforrásmenedzselés hosszú távú céljaira és annak alapvető filozófiájára utal. A filozófia magába foglalja a hitek és értékek megalapozását, amelyek kiinduló pontul szolgálhatnak a személyzeti politikák későbbi kifejlesztéséhez. A személyzet menedzselését érintő szervezeti hiteket, értékeket gyakran a szervezeti filozófia általános megállapításai között találhatjuk meg.

2.2.1. Példák a személyzeti filozófiák explicit megfogalmazására

- „A nyitott menedzsment és minden egyéni munkavállaló őszinte tiszteletben tartása a politikánk. Úgy hisszük, hogy miközben alkalmazottunk saját céljai elérésére törekszik, egyben segíti szervezetünket is. Vállalatunk kész segíteni alkalmazottait a nagyobb munkaköri elégedettség elérésében és a munkaélet minőségének javításában. Vállalatunk ösztönzi és nagyra értékeli az erőfeszítést és a kreativitást, tudomásul véve, hogy bizonyos mértékű hibázás elkerülhetetlen egy tanuló környezetben.” (Nagy elektronikai cég)
- „Olyan hatékony munkaerőbázist igyekszünk kialakítani, melynek tagjai elkötelezettek a szolgáltatás magas színvonaláért és akiknek viszonzásként haladó munkafeltételeket, a személyes fejlődés lehetőségét és méltányos javadalmazást biztosítunk.” (Középméretű közszolgálati cég)
- „Bármilyen céljaid vannak a jövődet illetően, ha a legtöbbet nyújtod, azok elérésében számíthatsz szervezetünk segítségére. A munkád izgalmas, minden szempontból jövedelmező és tartalmas lesz, és minél többet áldozol rá annál jobban fogod érezni magad nálunk.” (Szállítmányozási cég)

Minden szervezet rendelkezik ugyan az alkalmazottaival kapcsolatos filozófiával, bár sokszor nem úgy írásban, mint azt az előbbi példákban láthattuk. Talán csak abból lehet erre következtetni, ahogyan az alkalmazottait kezeli és jutalmazza. Ilyenkor a szervezeti filozófia csak burkoltan van jelen, ami többnyire a stratégiai tudatosság hiányára utal ezen a téren.

A szervezeti hiteket és értékeket megfogalmazó megállapítások, kijelentések nem hatékonyak, nem igazán segítik a stratégiai célok elérését, ha nem alkalmazzák azokat a munkahelyeken, főleg az operatív menedzserek szintjén.

A

támogatott

hitek és a munkahelyi gyakorlat közötti rés áthidalására dolgozzák ki a szervezetek az emberi erőforrásokkal kapcsolatos elveiket, a személyzeti politikát. Azért használják ezeket, hogy ily módon is hangsúlyozzák a szervezeti célokat és útmutatóul szolgáljanak a menedzsereknek és az alkalmazottaknak, ha a személyzeti menedzsment kérdéskörével találkoznak.

A személyzeti politikák, irányelvek mint már láttuk a személyzeti tevékenységek széles körét fedhetik le, úgymint toborzás, fejlesztés, részvétel, munkakörtervezés stb. A legfontosabb politikaterületeket Dessler(4) hat személyzeti tevékenységi kör kapcsán jellemezte, választható elveik szélső eseteinek bemutatásával. Ezek:

- Munkakör - tervezés. A munkakörök flexibilitása szélesesen, vagy pontosan és szűken vane meghatározva?
- Előrelépés. Az előléptetés alapja az életkor vagy az érdem?
- Toborzás. A belülről való előrelépés, vagy a külső toborzás hangsúlyos?
- Képzés. Hozzáférhetőke a formális képzési programok, vagy nem igazán. Ha igen kinek, milyen alapon?
- A panaszok intézése. A formális panaszok úgy végződneke, hogy egy harmadik fél döntése érvényesül, vagy nem?
- Kommunikáció. Az előzőeken kívüli más kommunikációs mechanizmus végződik -e döntőbíráskodással vagy nem?

Az előzőekben kicsit részletesebben bemutatott politikaterületek közül kimaradt egy olyan kritikus elem a javadalmazás/ellenszolgáltatás, amely szintén sokféle elvi döntést kíván, úgymint:

- Az egyéni vagy a csoportmagatartást jutalmazzae a bérezési rendszer? Osszae meg a cég a profitot, illetve az elért költségcsökkentést az alkalmazottakkal? Ha igen, hogyan? Nyitott vagy zárt bérezési rendszert alkalmazzon? Bevonjae az alkalmazottakat a cég bérezési rendszerének tervezésébe, adminisztrálásába?
- Hogyan lehet a leghatékonyabban keverni a pénzbeli és a nem pénzbeli javadalmazást a motiváció, a teljesítmény biztosításához?

2.2.2. Példák az egyes politikaterületeken választott megoldásokra:

- *Részvétel:* „Elvárjuk, hogy menedzsereink a szervezet minden szintjén konzultáljanak, tanácskozzanak beosztottaikkal minden őket érintő ügyben.”

(Engineering cég)

- *Javadalmazás:* „Javadalmazási irányelvünk, hogy olyan foglalkoztatási viszonyokat és feltételeket biztosítsunk, ami versenyképes iparágunk összehasonlítható cégeinek felső negyedével.” (Gépipari cég)
- *Az alkalmazottak áramlása:* „Szervezetünk minden alkalmazottja számára az azonosak az alkalmazási és az előmeneteli lehetőségek. Az előrelépés előjeltételei az önmaga, munkatársa és a szervezet üzleti céljai iránti pozitív beállítódás. Miközben célunk a belülről való előléptetés, a szervezetnek minden munkakörbe a legalkalmasabb jelentkezőt kell kiválasztania.” (Elektronikai cég)
- *Képzés:* „Cégünk meggyőződése, hogy a jó képzés a siker kulcsa, ezért minden alkalmazottat ösztönzünk a cég által szervezett ill. külső kurzusokon való részvételre. A cég támogatja szakmai szempontból szükséges tanfolyamok elvégzését.” (Szállítmányozási cég)

Az általános irányelvek, politikák útmutatásán belül a menedzserek felelősek a különböző személyzeti tevékenységekért. A vezetők természetesen nem szabják meg, hogy mit kell tenniük, milyen döntéseket kell hozniuk. Az ilyen jellegű előírások már nem elvek, hanem szabályok. Amikor pedig a személyzeti politikák végrehajtása érdekében előírt tennivalókat és azok egymást követő lépéseit, sorrendjét foglaljuk írásba, akkor a személyzeti eljárásmodot alakítjuk ki. Ez utóbbiak lefedhetik a mindennapi személyzeti kérdéskörök jó részét és általában valamelyik politikához kapcsolódnak, mint ahogyan azt a következő példából is láthatjuk:

A munkakör közzététele: „Célja, hogy lehetővé tegye annak az irányelvnek az érvényesülését, amely a szervezet minden alkalmazottja számára a legteljesebb lehetőséget biztosítja az előrelépésre, a karrierfejlesztéshez. Minden megüresedő munkakört közzéteszünk a hirdetőtáblán minimum két hétig. Az alkalmazottaknak érdeklődésüket a személyzeti osztályon kell bejelenteniük. A vállalat fenntartja a jogot, hogy a megüresedett pozíciót a szervezeten kívül is meghirdesse, amennyiben úgy tartja helyénvalónak. Minden esetben a legalkalmasabb és a legjobban képzett jelentkezőt választjuk.” (Elektronikai cég)

2.3. A személyzeti politikák mellett és ellen szóló érvek

A személyzeti elvek az általuk elérhető célok miatt fontosak. Ezek ígérete természetesen az alkalmazás mellett szól. Pozitív érv továbbá:

- Pártatlan és következetes bánásmód minden alkalmazottal.
- Optimális szinten tartott költséghatékonyság a személyzeti döntéseknél.
- Útmutató a nehéz döntésekhez.
- A szervezeten belüli bizalom kialakításával minimalizálja a szakszervezetesélyét.
- A jogszabályoknak való megfelelés szervezeten belüli biztosítéka.

Az elvek, politikák alkalmazásának azonban nemcsak előnyei, hanem hátrányai is lehetnek. Ezek egyrészt akkor jelentkeznek, ha az elvek túlságosan korlátozóak és merevek. Másrészt abból származhat probléma, ha a meghirdetett és a követett politika között eltérés jön létre, például a 3. tábla szerint.

Meghirdetett politika	Követett politika
Költségsökkentés	Nincs költségvetési kontroll
Az alkalmazottak a legtöbb vagyonunk	Kevés kísérlet az alkalmazottak képzésére, fejlesztésére
A team – munka alapvető	Az alkalmazottakkal – alig palástolt semmibe vétel mellett – megosztottan bánnak
Az elsődleges hangsúly a piaci részarány növelésén	A kereskedők létszámcsökkentése költségsökkentési céllal
Költségtakarékosságra kell törekedni	Százezreket költenek az elnök – vezérigazgató irodájának újrabereendezésére

3. tábla: A meghirdetett és követett politikák közti eltérések

A meghirdetett, de nem követett politika nemhogy konzisztenciát és bizalmat alakítana ki, de hosszú távon talán veszélyesebb, mint az elvek nélküli gyakorlat. Egy, az emberierőforrás elvek fontosságát vizsgáló felmérésben (6) megkérdezték a válaszadókat a hatékony és nem hatékony szervezetek főbb jellemzőiről. Az utóbbiakkal kapcsolatban a következőket említették:

1. nem tekintik fontos vagyontárgynak, tőkének és csak kevés figyelmet fordítanak a munkaerőre;
2. autokratikus, bürokratikus módon menedzselnek, szigorúan és rugalmatlanul;
3. kevéssé vagy egyáltalán nem érvényesül az alkalmazottak képzése, a belső előmeneteli folyamat sem hatékony; gyenge a belső kommunikáció;
4. nem világosak, vagy idejétmúltak a politikák, amelyeket következtlenül alkalmaznak;
5. magas a fluktuáció.

A hatékonyságra törekvő cégek tennivalóit és ebben a politikák szerepét a fentiekben a negatív jellemzők áttekintésével is érzékeltettük.

2.4. A személyzeti kézikönyv

A maximális hatékonyság eléréséhez a személyzeti elveket, politikákat célszerű írásos formában megjeleníteni és minden alkalmazottal megismertetni. Hogy minden alkalmazott tisztában legyen az elvekkel, a fejlett piacgazdaságú országok sok szervezete főleg a nagyobb méretűek és a kormányzati hivatalok kiadják a személyzeti politika kézikönyvét.

A személyzeti kézikönyv megfogalmazásáért, kidolgozásáért, gondozásáért a nyugati gyakorlatban általában a személyzeti szakapparátus vezetője az emberi erőforrás igazgató vagy a személyzeti osztályvezető a felelős. A kritikus személyzeti kérdések elveit egy erre a feladatra összeálló bizottság készíti elő és a szervezet első számú vezetője hagyja jóvá. A bizottság tagjai a belső és külső személyzeti szakértőkön túl a vonalbeli és törzskari vezetők. (Az operatív vezetők egyrészt tapasztalataikat hozzák a bizottságba, másrészt részvételük azért szükséges, hogy támogassák és minél teljesebb mértékben alkalmazzák is azokat az elveket, amelyeket segítettek kialakítani.)

A legtöbb politika a menedzsment múltbeli gyakorlatából fejlődik ki, amennyiben azok eredményesnek bizonyultak. A jó elvek mindig az alapvető stratégiai célokból, tervekből és a cég tulajdonosainak, illetve felső vezetőinek filozófiájából következnek.

1. Azonosítsd a közönséget! Először dönts el a személyzeti kézikönyv célját, majd azt, hogy kiket céloznak meg az elvek ill. a kézikönyv. A célzottak általában azok, akik közvetlen vezetőként alkalmazni fogják az elveket.

2. Alakítsd meg a politika kifejlesztő bizottságot! Válaszd ki és bízd meg azokat, akik a bizottság tagjaiként részt vesznek az elvek kiválasztásában, megfogalmazásában és megismertetésében.
3. Válaszd ki az információforrásokat! Hasznos kiinduló alap lehet a meglévő, régebbi kézikönyv, illetve a szervezet bármely részében, bármely személyzeti tevékenység kapcsán fellelhető írásos megállapítások, kijelentések, utasítások, követett gyakorlat (pl. a bérezés terén), megállapodás (pl. szakszervezetekkel) összegyűjtése. A másik alapvető forrást más szervezetek, munkáltatók kézikönyvei képezik.
4. Határozd meg a stílust és a hosszúságot! A döntés ez esetben attól függ, hogy milyen részletesen kívánjuk szabályozni az alkalmazók teendőit.
5. A kézikönyv szerkezete, felépítése, megjelenése. A tartalomjegyzéktől kezdve a formátumig, a változtathatóságig sok az e lépés során eldöntendő kérdés.
6. A jóváhagyási eljárás kidolgozása. Kik kapják meg a végső megoldás elfogadása előtt az előzetes elképzeléseket véleményezésre?
7. A sokszorosított példányok szétosztása.
8. A kézikönyv megismertetése a szervezet vezetőivel.

A kézikönyv sokat veszíthet hatékonyságából a használatával kapcsolatos instrukciók és képzés nélkül. Annak érdekében, hogy használják és helyesen használják a vezetők a kézikönyvet, e lépés utolsó ugyan, de kulcsfontosságú.

3. Összegzés

A szervezet emberi erőforrásainak megszerzésében, megtartásában, hatékony alkalmazásában a személyzeti szakapparátus a nyugati gyakorlatban az alábbi öt kritikus feladatot teljesíti:

1. Kifejlesztik az általános üzleti célokkal összhangban álló személyzeti stratégiát.
2. Gondoskodnak a megfelelő személyzeti politikák, irányelvek és eljárásai

módok kidolgozásáról és alkalmazásáról.

3. Karbantartják a kommunikációt.
4. Szolgáltatásokat nyújtanak, tanácsokat ajánlanak.

Ellenőrzik a személyzeti programokat és eljárásokat és értékelik azokat. Az első három olyan, a személyzeti részleg által betöltött szerepkör, melyekről a hazai személyzeti szakemberek egy része csak álmodik, vagy nem is igazán tudja, hogy mit tartalmaz. Emiatt azonban nemcsak a személyzeti részleg, hanem az egész szervezet hatékonysága csorbát szenved. A hazai szervezeteink többségében még kihasználatlan menedzsment kontrolleszköz minél előbbi alkalmazásához kívántam hozzájárulni az elvi megfontolások és általános jellemzés mellett a példák és a kézikönyv - készítés lépéseinek ismertetésével.

Felhasznált irodalom:

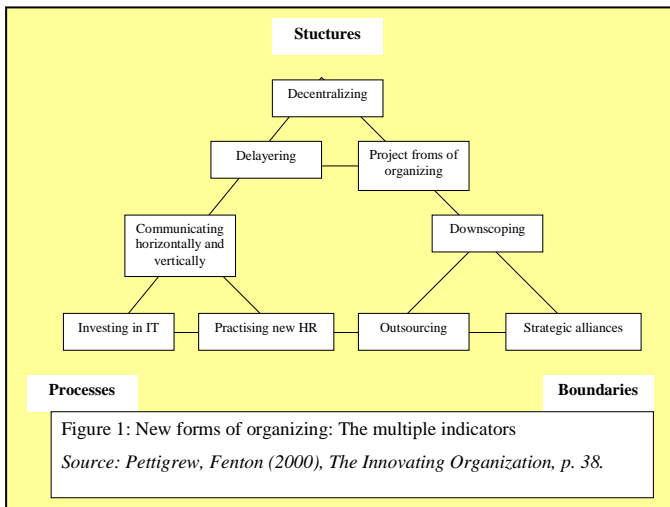
1. Higgins: The Management Challenge.
Macmillan, 1991.
2. Ivancevich – Dannelly - Gibbson:
Managing for Performance. BPI.
3. Daft- Steers: Organizations
Scott, Foresman and Company, 1986.
4. Dessler: Personnel/Human Resource Management
PrenticeHall, 1991.
5. Carrell – Kuzmits - Elbert:
Personnel Human Resource Management
Macmillan, 1989.
6. Poór – Karolinyné - Farkas:
Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment
KJK., 1994.

Láng Zsolt¹: Innovative Forms of Organizing

Abstract

This study looks at how companies are responding to the challenges of today's turbulent market environment. Three major trends are identified, along which organizations enhance their operations in order to become more innovative, namely: structures, processes and boundaries. This study outlines practical solutions for all three issues, and comes up with in-depth analyses of the suggested methods. It is argued, that the three trends identified should be considered as separate toolboxes, where all three are required to assemble a successful innovative firm. Finally a case study of Hilti AG is presented, which outlines the key features in the development of the organizational structure of such an innovative firm.

The INNFORM survey



Innovation suggests radical change in Schumpeter's terms (1934), which should be adopted alongside criteria from theories of knowledge creation concerning the combination of ideas. Together, these perspectives show that innovation concerns radical

new combinations of elements. [Pettigrew, Fenton 2000, p 1]. Over the last decade there has been a proliferation of writings heralding the advent of new organizational forms. [Pettigrew, Fenton 2000, p 3]

¹ Láng Zsolt a PTE – KTK nappali tagozatos hallgatója. Azonos témájú tanulmánya – szekciójában - a 2004. évi OTDK helyi fordulójának 1. helyezését nyerte el.

What is significant about these writings is that they paint a broad picture, by drawing on a diverse range of theories. The questions remains, whether a new organizational form has emerged.

In response to this call, the INNFORM program is a research network from Europe, Japan and the US. The research sought to engage with claims about new forms of organizing in the literature, and was initially skeptical as to the existence of a new form or ideal type such as the network form. Thus the aim of the program was three-fold: First, to address the problem of the lack of empirical evidence for such claims in the literature. Second, the program was concerned with analyzing the performance consequences of organizational form.

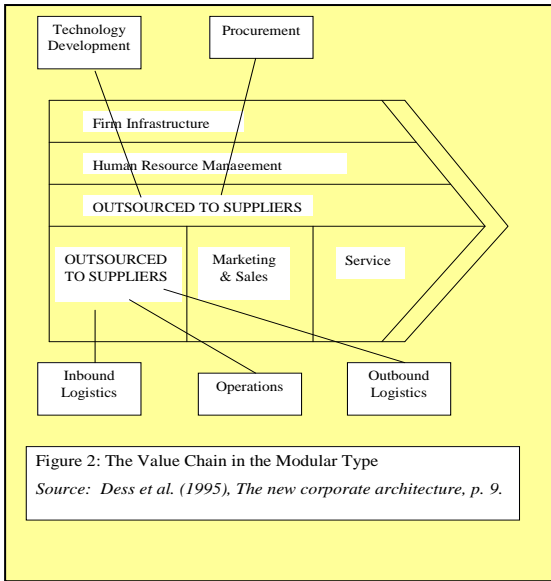
Third, they were concerned to expose and understand the transition process of firms as they moved from more traditional to innovative forms of organizing. [Pettigrew, Fenton 2000, p 34]. The results generated three sets of aggregated variables: changing structures, changing processes and changing boundaries. (See Figure 1.)

Changing structures measured delayering, the existence of project based structures and operational and strategic decentralization. Changing processes measured horizontal interactions, IT infrastructure and strategies, and new human resource practices. Changing boundaries measured outsourcing, alliances and diversification trends. In this study we shall analyse these three toolboxes, and outline the main trends, which companies are applying today to enhance their innovativeness.

Innovative structures

Several structural types have been outlined by Dess, et al. (1995), which all try to reduce boundaries and enhance innovativeness in organizations. While the modular and virtual types are different approaches to modifying or breaking down external organizational barriers, the barrier-free type involves breaking all organizational boundaries, both internal and external. We shall also analyse the cellular form, which is built on the principles of entrepreneurship, self-organization and member ownership.

The Modular Type:



The modular type outsources non-vital functions while retaining full strategic control. The organization is a central hub surrounded by networks of outside suppliers and specialists much like Lego blocks. [Dess, et al. 1995].

The outsourcing of non-core functions offers two advantages. First, it can decrease overall cost and quicken product development. Second, outsourcing enables companies to concentrate scarce resources on areas where they have a competitive advantage. In the apparel and

computer industry this type is widely adopted, Nike and Reebok are perfect examples.

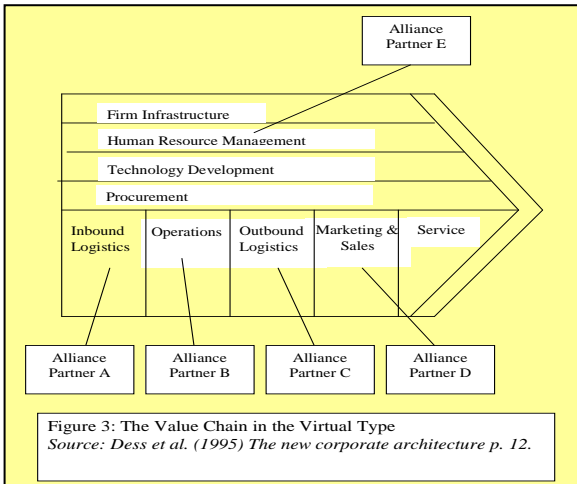
However, when adopting a modular type, one must weigh its disadvantages as well. For example mindless outsourcing in order to reach further cost advantages can lead to firms becoming hollow and losing their competitive advantage. Schwinn filed for bankruptcy after it handed over most of its technology and production to Giant Manufacturing Company and China Bicycle following a labour strike. Today these two firms dominate the world's bicycle market.

The Virtual Type:

According to Dess et al. (1995), a virtual organization is a continually evolving network of independent companies linked together to share skills, costs and access to one another's markets. Such organizations consist of a grouping of units of different firms that have joined in an alliance to exploit complementary skills in pursuing common strategic objectives.

Unlike the modular type, in which the focal firm maintains full strategic

control, the virtual organization is characterized by participating firms that give up part of their control and accept interdependent destinies. The benefit is that virtual organizations enhance the capacity or competitive advantage of participating firms. Each company that links up with others contributes only what it considers its core competencies.

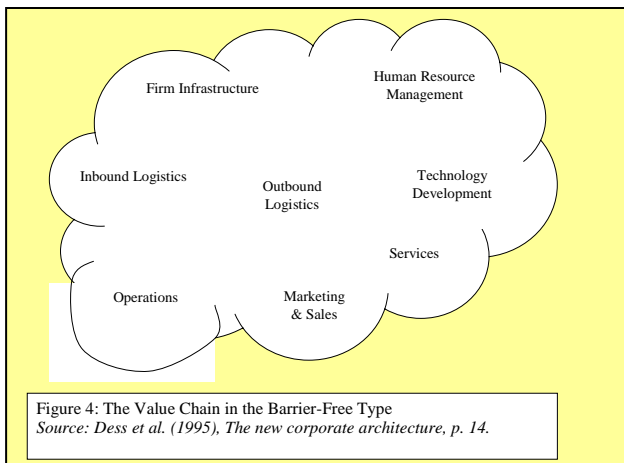


Such structures are often present in the IT and Automobile industry. Joint ventures involve tremendous challenges for strategic planning. Identifying the core competencies and defining the effectiveness of the combination of competencies is a very complex task. The failure to meet the need for common trust, or working out win-win situations often cause alliances to break up.

Such structures are often present in the IT and Automobile industry. Joint ventures involve tremendous challenges for strategic planning. Identifying the core competencies and defining the effectiveness of the combination of competencies is a very complex task. The failure to meet the need for common trust, or working out win-win situations often cause alliances to break up.

challenges for strategic planning. Identifying the core competencies and defining the effectiveness of the combination of competencies is a very complex task. The failure to meet the need for common trust, or working out win-win situations often cause alliances to break up.

The Barrier-Free Type:



The Barrier-Free Type replaces the well defined roles of managers and employees by fluid, ambiguous and deliberately ill-defined tasks and roles. The replacement of the traditional structure however does not mean that the differences in skills, authority and talent disappear.

This form helps to bridge over differences in culture, function and goals in order to find a ground that facilitates cooperative behaviour. [Dess, et al. 1995] Effective barrier-free

organizations achieve a close integration and coordination with internal constituencies and external shareholders as well. GE's CEO Jack Welch has described the boundaryless organization as a company, "...where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside." [Hischorn, Gilmore 1992, p. 110].

In spite of the potential benefits, many firms are discovering that creating and managing a barrier-free is a frustrating experience. Very often managers trained in rigid hierarchies find it difficult to make the transition to the more democratic, participative style that teamwork requires. To make a barrier-free organization work, according to Dess, et al. (1995), managers must address several important issues:

- How can we ensure that teams stay on track?
- How can incentive systems be tailored to reward team performance?
- How can outstanding individual contributions be encouraged and rewarded?
- As middle management levels are eliminated, how can the organization provide employees with opportunities for upward movement?

The inability to successfully address such questions can doom a barrier-free organization to failure.

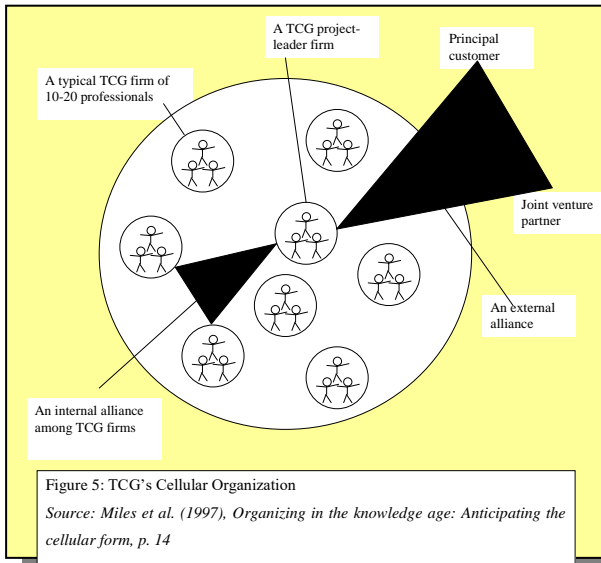
The cellular form:

The cell metaphor suggests a living, adaptive organization. Cellular organizations are built on the principles of entrepreneurship, self-organization and member ownership. The customer of a particular cell can be outside clients or other cells in the organization. In either case, the purpose is to spread an entrepreneurial mind-set throughout the organization so that every cell is concerned about improvement and growth. Such cells must possess various skills.

Each cell must have the entrepreneurial skills required to generate a business for itself and the overall organization. Collaborative skills are also necessary to make appropriate linkages with other organizational units and external partner firms, and governance skills are required to manage its own activities.

Miles et al. (1997) provides an example for a complete cellular organization,

Technical and Computer Graphics (TCG), a privately-held IT company. The 13 individual small firms at TCG are the focus of cellularity. Each firm has its own purpose and ability to function independently, but it shares common features and purpose with all of its sister firms. Some TCG firms specialise in one or more product categories, while others specialise in hardware and software.



The operating protocol at TCG assures that system wide competence will continue to grow. This process of triangulation is a three-cornered partnership among (a) one or more TCG firms, (b) an external joint venture partner and (c) a principal customer. Each firm is expected to search continually for new product and service opportunities. The initiating firm always acts as project leader for the

remainder of the venture. First it seeks a joint venture partner, which usually provides partial funding, technical ideas and distribution channels. Next the cell identifies an initial large customer for the product, and works in cooperation with both parties for the whole time of the project. Firms also look for other TCG companies because of the need for technical contributions, and in order to enhance overall organizational know-how.

The three principles of cellularity are tightly connected at TCG. Firstly, entrepreneurial responsibility is required from a firm to be accepted into TCG, and is highly enhanced by the triangulation process. Secondly, self-organization gives the firm the ability to create responses to a continuously evolving set of customer and partner needs. Thirdly, each firm is responsible for its profits, and hence has an ongoing stimulus for the growth and utilization of know-how.

Learning is an important factor when implementing a cellular form. Learning should not focus on the output of the innovation process, but on the innovation

itself. Moreover, the willingness to invest in human capability should go well beyond simply providing for current education and training. According to Miles et al. (1997), training to meet current needs is not an investment, cost and benefits can easily be calculated, there are no risks involved.

Building competencies for future needs is an investment, since not every return can be predicted, moreover, not everyone whose skills are enhanced will remain with the firm. It is argued that such learning focused on the competence of organizational members is no longer merely an option; it is an economic must.

Innovative organizational processes – the Centers of Excellence

“Service firms that are global players primarily benefit from their ability to manage their proprietary knowledge – assimilating new knowledge from around the world, building new knowledge through the interaction of professional employees, and disseminating knowledge throughout the firm. Centers of excellence represent the best practice of managing knowledge.” [Moore, Birkinshaw 1998, p.81].

A good example of such a center of excellence could be a major engineering company’s center for airport construction. This small unit

Figure 6: Models of organization in global firms
 Source: Moore, Birkinshaw (1998), *Managing Knowledge in global service firms: Centers of excellence*, p. 83

comprises the firm’s leading experts in airport construction and the records of all previous projects are undertaken around the world.

The unit has formal authority over other affiliates, but is frequently called on to help with new projects. Such teams possess and constantly update all the core knowledge within the company in one particular area. When this knowledge is needed, always the corresponding center of excellence is called on, and is responsible for the support of the project in terms of knowledge and

innovativeness.(See Figure 6.)

Moore, Birkinshaw (1998) identifies three types of centers of excellence, but they all share some common characteristics. First, centers of excellence were established only in areas that top management felt to be of strategic importance to the firm. Second, the heart of each centers of excellence was the leading edge-knowledge of a small number of individuals. Thirdly, all centers of excellence had a dual role – to leverage and transfer their current capabilities, and to continuously fine-tune and enhance them. Finally, many centers of excellence were not fixed in a single geographic location. However, the three types are rather different from each other:

Charismatic Centers of Excellence:

Charismatic centers of excellence are simply individuals who are internationally recognized for their knowledge or expertise in a certain area. The objective is to leverage the expertise of the key individual as effectively as possible. He/she travels a lot getting engaged in numerous projects, performing advisory roles and not getting involved in great details. Charismatic centers have another objective, the transfer of the key individual's knowledge to other professional employees. Especially, when an individual has been brought in from the outside, the objective is clearly to build a capability in the firm that had been lacking.

Focused Centers of Excellence:

Focused centers of excellence, the most common type, are typically based around a single area of knowledge, also called a capability or best practice. The objective is to identify and build on emerging knowledge and make it available globally. Once established, focused centers appear to be used in two distinct ways. One approach is to leverage the core individuals' expertise by bringing them onto related projects around the world as advisors.

The other approach is for individuals in the center to transfer their capability to others in the firm through the development of materials and training courses. This approach seems to work better when the capability can be routinized. However, the approaches are complementary, and centers of excellence adopt them simultaneously.

Virtual Centers of Excellence:

In Virtual centers of excellence the core individuals live and work in different cities, and while they all know one another and meet frequently, their principle means of interaction are through media. Of necessity, virtual centers rely to a large degree on the codification of their knowledge base. Unlike focused centers, virtual centers can function effectively only if knowledge is shared through computer databases. Such centers offer two important advantages.

The first is that they represent a system through which key individuals living in different parts of the world can keep in touch and share their knowledge. Secondly, they bring in more individuals than could possibly work together as a single team.

Comparing the three types:

A comparison of the three types in terms of the characteristics of their knowledge base is possible. Moore, Birkinshaw (1998) map them according to

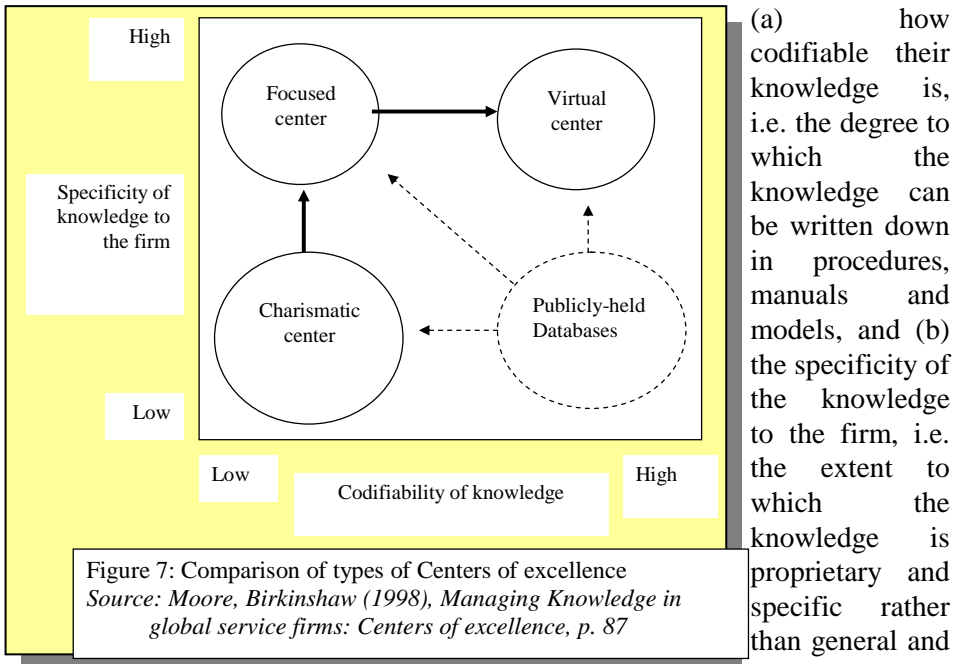


Figure 7: Comparison of types of Centers of excellence
 Source: Moore, Birkinshaw (1998), *Managing Knowledge in global service firms: Centers of excellence*, p. 87

widely held. (See Figure 7.)

Both focused and virtual centers represent extremely firm-specific

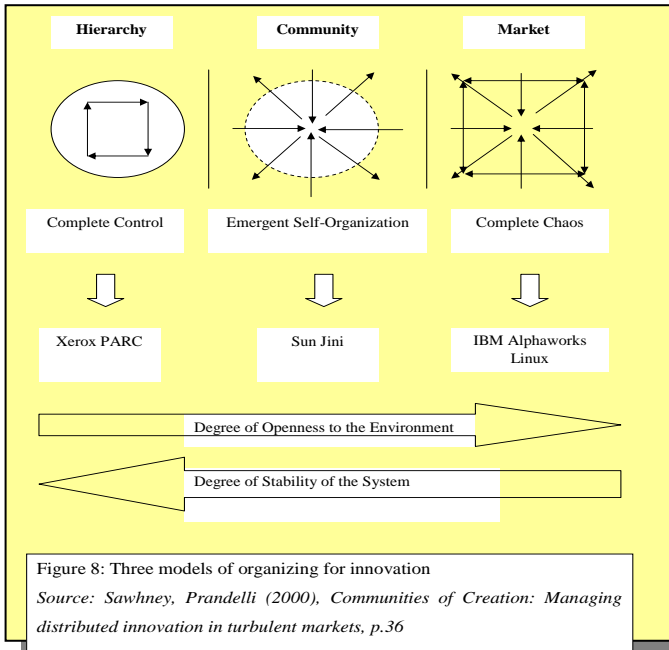
knowledge. The difference is that virtual centers involve more people and are more geographically dispersed, which leads to a greater degree of codification. It is suggested, that virtual centers tend to evolve out of focused centers, but origins in charismatic centers are also possible. Charismatic centers have a very low level of codifiability and a low level of firm specificity. In terms of evolution, one would expect a charismatic centers' knowledge to become more firm-specific over time, but probably not codified. However, the expectation in many firms was that charismatic centers should use their expertise to inform and build focused centers, for example by transferring some of their knowledge to a number of other key individuals.

In fact, an evolutionary path can be drawn up, starting with characterised centers, and leading to virtual centers through the focused form. Moore, Birkinshaw (1998) suggest that centers of excellence should be seen as living organisms that emerged to fill a specific need and that would one day evolve and die out. These centers should not be considered as stable phenomena, they try to react or pre-act to a certain challenge in their various forms. The center of excellence model is attractive because it provides the focal points for knowledge development and dissemination, rather than relying on old-fashioned, informal, word-of-mouth mechanisms. If treated with care, such centers of excellence can prove to be of enormous help for innovative firms in order to overcome the difficulties of the modern era.

Innovative practices on organizational boundaries – the Communities of Creation

“In the network economy, no firm is an island. On the one hand, the knowledge required to compete in technology markets is becoming more diverse as markets converge and industries collide. On the other hand, firms are narrowing their knowledge base in an effort to specialize and focus. In this business environment, firms can no longer produce and manage knowledge autonomously. They need to co-operate with their trading partners and customers to create knowledge.” [Sawhney, Prandelli 2000, p. 24]

It is argued that in such cases the most important issue is to find a governance mechanism that strikes a balance between order and chaos. The solution proposed for managing distributed innovation is called “community of creation”. It is a permeable system, with ever changing boundaries. The community is



governed by a central firm that acts as the sponsor and defines the ground rules for participation. This model blends the benefits of hierarchies and markets by offering a compromise between too much structure and complete chaos. This mechanism is particularly relevant at a time when knowledge is the main source of

economic rents and new knowledge is being created rapidly. Today's turbulent markets demand speed, flexibility, variety and cohesiveness. They also demand collaborative knowledge creation with players that are outside the direct control of the firm.

Within the community, explicit knowledge as well as tacit knowledge can be shared, because participants build up a common context of experience, allowing them to socialize knowledge developed in specific contexts. The community of creation allows firms to innovate in a complex environment by maintaining high internal variety and flexibility without degenerating chaos. "The locus of innovation is no longer within the firm; it is within the community of members in an opportunity area." [Sawhney, Prandelli 2000, p.26] Every member can access and contribute to the community, however the community has special rules for membership. It needs a sponsor as well as a system for managing intellectual property rights that allows members to extract rents from the intellectual property they help to create.

Creating barriers to protect a company from its suppliers and clients may be counter-productive, and could even be dangerous, because it reduces the potential

variety of knowledge firms need to increase their innovation potential. The firms' problem becomes not how to defend itself from members of its value network, but how to involve them in its process of knowledge creation. Any process of knowledge socialization and collective learning is based on relationships of meaning building and sharing. Such relationships cannot be enacted in the absence of context of co-participation. This context promotes the development of shared values, reciprocity and mutual trust. In order to see, how communities of creation might function, Sawhney, Prandelli, (2000) outlines three real life examples from the technology industry. The similarities and differences are shown in Figure 8.

The Closed Hierarchy Model is presented through Xerox PARC. Xerox has always invested a significant proportion of its revenues in fundamental and applied research. However, such innovations have always been developed directly inside the research laboratories and technology of Xerox's own. The focus of innovation is distributed across these entities, but it always stays within the boundaries of the firm. When new partners were needed for innovations, they rarely operated as autonomous agents, most often they were absorbed into the organization.

Furthermore, Xerox takes an aggressive stand on defending intellectual property, and in most cases the customers' role tends to remain passive either. As a consequence, even this system is decentralized, it is still a closed system, control mechanisms still follow the hierarchical model of organization.

Such models certainly have advantages. They provide protection for intellectual property, guarantee structured innovation and allows for a clear understanding of who owns what. However, it puts the quality of innovation solely dependent on the owner organization. This limits the creativity and genetic diversity of the ideas, and in times of misinterpreted user needs, frustration and lost opportunities can result.

The Emergent, Dynamic and Self-Organizing "Community" Model is introduced by Sawhney, Prandelli (2000) as the balanced, *aurera mediocritas* solution for a perfect community of creation. On the other extreme of the scale lies the Open Market Model, which is referred to as a complete chaos, and shall be analysed shortly.

Sun Microsystems is attempting to combine the advantages of the closed hierarchy-based model and the open-market based model in commercialising its Jini technology. It has created a community of widely available software source code, the so called Community Source. The Community Source Licence is designed to balance the organization's needs to innovate rapidly in order to grow, with their needs to leverage a community's expertise while maintaining proprietary advantages. The community model strikes a balance by creating a distributed system of innovation within a group of individuals or organizations centered on an infrastructure provided by the developing organization. Sun invented and built the initial network-based Jini technology that allows computers and devices like televisions and printers to federate into a single distributed system.

Such a network, however, can only work if the underlying protocols and infrastructure become pervasive through a strong community of participants and partners. It is important, that this is a gated community, not open to the general public. It consists only of those who have agreed signed the specific Source Licence Contracts. Sun envisages an emergent structure, which is neither closed nor open. It is closed outside the gated community, but open inside it, ranting high flexibility without excessive disorder.

Several benefits can derive from such an innovation model. Outside developers are likely to evolve the technology of their products faster, than original developers would ordinarily. A short loop for learning errors can also be developed, allowing the firm to internalise mistakes before facing a negative profit on the broader markets. It might be too early to comment on the eventual success of Sun's community-centric, but Sawhney, Prandelli (2000) certainly considers it as an example that everyone should follow.

The Complete Chaos: The most successful quasi-virtual companies sit at the center of networks that are far from egalitarian. Nike relies on Asian partners for manufacturing, but its capabilities in design and marketing are retained within the company. Such companies control and coordinate the advance of technologies in their areas, and in this regard they function more like integrated companies than like market based virtuals. [Chesbrough, Teece 2003] It is still not clear whether or not real virtual, boundaryless organizations exist in real life, but the possibility is also mentioned by Sawhney, Prandelli,(2000), and is represented at the far extreme of their spectrum as a complete chaos. Moreover,
a virtual

organization will never bear signs of stability and predictability and it might be the case, that Open Source Software (OSS) is the closest we can get to a virtual, boundaryless organization.

The Open Source model is based on the ‘bazaar’ model of globally distributed software development propounded by Eric Raymond. One of the major advantages of the model is that the code produced/developed under this paradigm is ‘shared’. The source code is allowed to be studied, modified and redistributed for all computer users, regardless the amount of money they have. Thus when compared to a standard proprietary software development model, it possesses a considerable amount of unique character and values based on community oriented outlook. More and more firms realize the potential that lies within OSS, and try to adopt their advantages to their company. As described by Sawhney and Prandelli (2000), the firms’ problem becomes not how to defend itself from the members of its value network, but how to involve them in its process of knowledge creation.

Especially in some particular industries, such as the IT industry, the pressure is really strong from the OSS side, and not many companies can afford to turn their back on the phenomenon. Even Microsoft is now trying to determine which portions of its source code to release and whether the code should be licensed or available to everyone on the Internet. [Sawhney and Prandelli 2000]

Having thoroughly analyzed the three toolboxes (structure, process, boundaries) along the suggested line of the INNFORM project, I hope we have gained a genuine picture of what is really happening in our world today, at least in terms of organisational innovations. The three issues should be considered as separate toolboxes, where all three are required to assemble a successful innovative firm. In order to conclude this study, below is a case analyses, which truly reflects the challenges all real life firms have to face in order to preserve their innovativeness. This case study is an extract of ”Hilti AG: Shared Leadership and the Rise of the Communicating Organisation” by Ruigrok et al. (2000).

Case analysis: Hilti AG

Hilti is located in Schan in the principality of Lichtenstein, which is a small state between Austria and Switzerland. It offers professional users in the construction industry a comprehensive pogramme of drilling and demolition, powder-

actuated fastening, anchor, diamond and construction chemical systems. Hilti considers its core competency to be high quality innovation, resulting from close contacts with its customers. Two thirds of its 12 thousand employees work in marketing organizations. In 1998 Hilti achieved sales of 1.9 billion US dollars.

Hilti has been experimenting with organizational innovations for decades and in doing so has proven to be a restless organization always searching for an even better way of doing business. The dynamic character of this restlessness and continuous stretching of organizational routines fits Hilti's idea of actively searching for new modes of organizing rather than having an organization.

Establishment and growth (1941-1961)

The history of Hilti is especially the story of one entrepreneur: Martin Hilti. His first workshop in 1941 had five employees, specialised in contract manufacturing but gradually also beginning to develop some fastening products of its own. Since it was difficult to find skilled workers, Hilti engaged in intensive training and early on started offering special master craftsmen courses, thus putting a focus on people at early stage of the company's development. By 1945, employment has risen to 100.

After the war, Hilti was commissioned to produce a high-velocity fastening tool as well as special studs to go with it. Even though the tool did not function properly and the studs broke frequently, Hilti purchased the tool's patent from the Swiss company that had developed it and further developed both tool and studs. This decision for in-house product innovation was to become the first leg of the organization.

The "DX principle" using a driving piston, further reduced the risk of severe injury through improper use. In later years, this care for the well-being of its employees led to the nickname of "Mom Hilti". In 1958 Hilti began the serial production of its DX 100 in Schan, and the tool became the star of the Hannover 1958 Trade Fair. After witnessing a fatal accident, Martin Hilti realized that he needed to provide highly trained sales and support staff, and on-site demonstration. This led to the creation of the second leg of the Hilti organisation: the introduction of direct sales and marketing. Between 1954 and 1961, several national market organisations were founded in Europe and North America.

Internalisation (1962-1972)

Following the establishment of direct sales through the national market organisations, the 1960s were dominated by the drive to decentralise marketing activities. This was boosted by the fact that during the 1960s the sellers' market turned into a buyers' market: customers began to demand high-quality products tailored to their specifications, at a reasonable price.

By the late 1960s, when it had also begun to penetrate the Southeast Asian market, Hilti ran into the limits of decentralising market activities. The need was felt to make it easier for the market organisations to represent their views to headquarters and to ensure information flows between the various market organisations.

Therefore, five market region departments were created at Schan. The 1960s had been a hugely successful decade for Hilti. By 1971 sales reached 92,8 million US dollars, and 4720 people were employed, 65 percent of whom were in international sales and distribution. However, in this period the seeds were sown of an organisational dilemma that was to return constantly in the decades to come: how to reconcile the occasionally conflicting views of product innovation and market orientation.

Restructuring (1973-1982)

In 1973, Hilti took a giant step by launching the Hilti Management Model, which provided a framework for understanding what had become a complex network of intrafirm relationships and potentially rival views. The model identified the interdependences of the various parts of the organisation, especially the two legs of production and marketing. In line with the model, Hilti also altered its corporate structure, introducing a management committee with members from finance, marketing, engineering, with Martin Hilti acting as Chairman.

The new management committee had an unfortunate start. It increased capital expenditures and investments by 140 percent within one year at a time, when sales growth rates had just begun to decline, forcing Hilti to borrow large amounts of capital. However, Hilti succeeded in averting a financial crisis and began to invest in computer applications for "Total Quality Management", long before the term became fashionable.

Competitors – drivers for change

By the early 1980s, Hilti had come to face a diffuse group of competitors, which were active in one or two of Hilti's businesses. By far the two most important competitors were (and still are) Bosch and Würth. Bosch is the world's largest producer of electronic tools. Its devices are aimed at professional and non-profesioannal users alike. Bosch tools are less expensive, but also less durable than Hilti products and are sold via different distribution channels, including do-it-yourself markets. Würth is a direct marketing enterprise, using regional sourcing centres and doing business through 189 companies in 72 countires, whith sales of just over 3,4 billion US dollars in 1997. While Würth offers a range of over 50 thousand products and sizes, only 10 percent of these are produced in-house. Until 1997, Würth sold its products exclusively to professional users via direct sales channels. Recently, the company has begun to acquire do-it-yourself markets.

The early 1980s were a time of paradoxes for Hilti. On the one hand, expansion continued with the opening of production facilities, and in 1982 and 1983 Hilti service centers were opened, with the aim of establishing the company in a large-volume and high growth market. On the other hand, recession in the US and European construction industry slowed down sales considerably. However, not all of Hilti's competitors were equally hit. Both Bosch, which sells its products partly to non-professional users through retail outlets, and Würth, which positions itself as a trading company, are less vulnerable to business cycles in the construction industry.

Triggered by these external problems, Hilti was confronted with a company crises. As indicated Hilti's two legs had been its product innovation and its market orientation. By the early 1980s, Hilti was in dire need of another breakthrough innovation. Moreover, Hilti had never had a strong process orientation, and began to experience problems managing its international production network. Communiacion between R&D, production and marketing was less than optimal. On top of that, Martin Hilti, still the driving force of the company had turned 65 in 1980 and steps had to be taken to prepare the company for a life after Martin Hilti.

Unfortunately, an extensive company review revealed that the corporation and its management displayed a rather low propensity to change. It was felt that, while

many employees did feel committed to the company, employees no longer felt sufficiently responsible for emerging problems or failures. Eventually, top management understood that Hilti's strong initial values, based on "Mom Hilti" were not necessarily widely shared in the company any more, and that it had become necessary to build a new company-wide corporate culture.

The three-dimensional matrix (1983-1986)

In reaction to the 1982 problems, four product divisions were introduced to be responsible for product innovation and market supply: drilling and demolition; direct fastening; diamond systems; and anchors. Each division was put in charge of its own development, production, marketing, logistics and controlling. Market innovation teams (MIT) were created to maintain the flow of information among the development departments of the divisions, the market organisation and the newly created Innovation Department. In 1986, Hilti finally achieved its third breakthrough innovation and entered the construction chemicals business, leading to the creation of a fifth division. This segment turned out to be an ideal supplement to the existing product mix.

In the area of marketing, three corporate market regions were created, enabling the company to reorganise top management at the national organisations and to integrate regional production units. Three strategic business units (SBUs) were also introduced, based on customer segments: mechanical and electrical, industry and construction. Each was headed by a market segment manager who reported directly to the board. They had the strategic task of identifying future growth potential in their areas, ranging from new technologies to products and customer segments.

Effectively, this restructuring led to the formation of a three-dimensional matrix. The regional axes focused on sales, the divisions on technological innovation and production, while the SBUs focused on strategic marketing issues for the different customer segments and identified new business opportunities. The three-dimensional matrix, conceived as a mechanism to secure internal communication and coordination, remained in place until 1997.

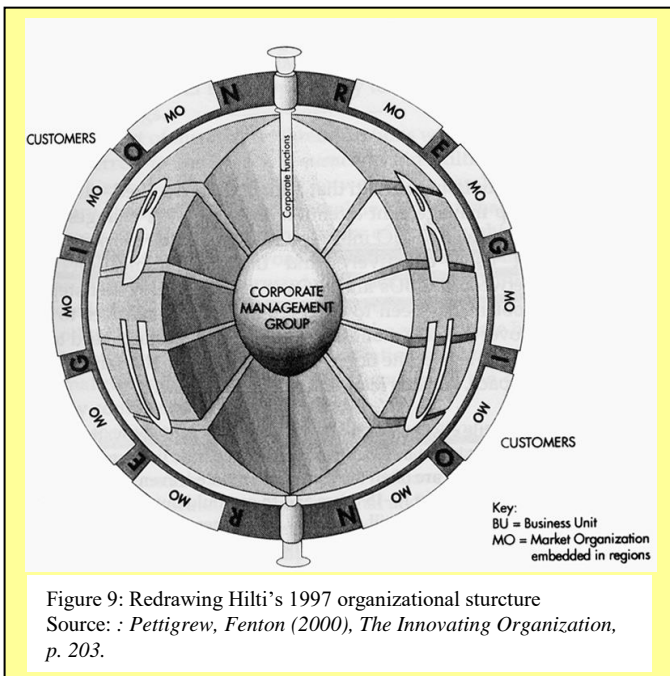
Change at the top –team focus (1987-1996)

Late 1989, at the age of 74, Martin Hilti ceded the chair of the executive board to his son Michael. The partial delegation of decision making to the corporate

management group aimed to ensure continuity, but also reflected the participatory ideas of Michael Hilti. Late in 1989 Hilti introduced a new slogan: “Strategy 2000”. Its main idea was to identify and communicate direct sales, direct fastening innovation and quality as Hilti’s core competencies. Key technologies and processes were identified and substantial parts of production were outsourced. In the late 1990s Hilti only produced some 30 percent of its products in-house. As Martin Hilti used to put it: “Owning the market is more important than owning production”.

In 1995, semi-autonomous units were set up in manufacturing. This was not always easy, as some employees had difficulty in coping with the new uncertainties that went with these teams: mistakes were accepted as long as appropriate lessons were drawn from them. In order to ensure team commitment, a team based bonus system was introduced with individual and team performance measures that flexibly influence the annual bonus received by every employee (which depending on the job may range from 10 to 50 percent of the annual salary).

The communicating organisation (1997-)



In 1997, the three-dimensional matrix had proven too complex to ensure clear responsibilities and organisational transparency and therefore was reduced to the two basic dimensions: the business units (BUs) and market organizations (MOs). The product divisions and the marketing responsibility of the former SBUs were

integrated into business units. The existing BUs expanded, a sixth BU was added: new business. BU -s have a relatively high degree of autonomy and are fully responsible for individual product line strategies, including marketing, product line development and customer liaison. The market organisations received full responsibility for selling in their region the products developed by the BUs and for the customer segments.

The MOs were to serve as distribution channel and as strategic information filters to the business units. Alongside these structural changes, the post-1997 era marks the rise of the communicating organisation at Hilti. A package of far-reaching communication programmes was started over this period, jointly developed with external consultant and the University of St Gallen.

Barriers to change

A major structural barrier to change throughout Hilti has been the three-dimensional matrix, which, until it was changed back to a two-dimensional matrix in 1997, was a constant source of confusion and non-essential complexity in the organisation. Designed as a vehicle to facilitate company internal communication, instead, the three-dimensional matrix frustrated communication. The three dimensions and the differentiation of market regions and customer segments were difficult to understand and forced employees to sit in many long coordination meetings. The three-dimensional matrix was an intermediary stage between the new and the old organisation.

Leadership at Hilti

The rise of shared leadership does not imply that centralised leadership has disappeared in Hilti. On the contrary, top management often walks a tightrope. First, they need to make sure that delegation is not perceived by employees as an indication of uninterest or indifference. Top management needs to be highly visible, communicating and “living the example” by energising employees. Secondly, sharing leadership does not mean discarding leadership. At Hilti, hierarchies have been maintained within teams and units, and reporting structures to top management have remained intact.

What has changed is that reporting structures have become based on transparent measures: the progress and results of one’s own unit as well as of other units are

visible to all. Thirdly, top management needs to communicate which direction the firm is going in, while at the same time involving its people in the strategy process. That is, top managements needs to set the strategic and organisational parameters in order to allow the employees to take leadership within their own domain. Fourthly, the system of shared leadership and communication may perhaps be put to the real test only at the next company crisis

Unresolved issues

There are two mayor issues at Hilti, that remain to be resolved – at that have had full top management attention since the 1997 changes. The first is to improve the BU-MO interface. Many feel that market information is not used effectively, and that communication and coordination between the BUs and MOs is suboptimal. A first step to resolve this problem has been to delegate MO representatives to the BUs. However, over the next months and years further efforts need to be made the get the two legs of the organisation to move in the same direction at the same pace.

The second unresolved issuse is related to the first point. Many interviewees indicate that the time-to-money process is not effective enough. Too much effort and resources are wasted in order to meet internal deadlines and milestones, rather than external market demands.

References:

Books:

Pettigrew and Fenton (2000), *The Innovating Organization*, Th. Oaks: Sage pp.1-42, 279-300.
Pettigrew, A. et al. (2003), *Innovative Forms of Organizing*, Thousand Oaks: Sage pp.1-68.

Studies:

Müllern, T. (2003): "The communicating organization", Jönköping International Business Scholl, April

Ruigrok, W., Achtenhagen, L., Rüegg-Stürm, J. and Wagner, M. (2000): "Hilti AG: Shared Leadership and the Rise of the Communicating Organisation", In: Pettigrew, Andrew, and Evelyn Fenton (2000), *The Innovating Organization*, Thousand Oaks: Sage, Chapter 6.

Articles:

Boudreau, M., Loch, K.D., Robey, D., and D. Straud (1998): "Going global: Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization", *The Academy of Management Executive*, Vol. 12, pp. 120-128.

Chesborough, H. W., Teece, D. J (2003): "Az innovatív szervezet – előnyös-e a virtuális?", *Harvard Business Manager*, május-június, pp. 36-44.

Drucker, P. F. (2003): "Az innováció lehetőségei", *Harvard Business Manager*, május-június, pp. 28-34.

Hirschorn, L., Gilmore, T. (1992): "The New boundaries of the Boundaryless Company", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 104-115.

Hower, M., Stanton, S. (2001): "Hogyan működnek valójában a folyamat alapú vállalatok?", *Harvard Business Manager*, január, pp. 7-15.

Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003): "Guest Editors Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View", *Journal of Management Studies*, 40, pp. 3-22.

Kim, E.E. (2003): "An Introduction to Open Source Communities", *Bleu Oxen Associates*, retrieved from <http://opensource.mit.edu/papers/blueoxen.pdf> on 24 September.

Markus, M.L., Manville, B., and Agres, C. E. (2000): "What Makes a Virtual Organization Work?", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 13-26.

Miles, Snow, Mathews, Miles, and Coleman (1997): "Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form", *Academy of Management Executives*, Vol. 11, pp. 7-20.

Mintzberg, H. (1991): "The Effective Organization: Forces and Forms", *Sloan Management Review*, Winter, pp. 54-67.

Moore, K. and J. Birkinshaw (1998): "Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, pp. 81-92.

Oliver, A.L. (2001): "Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms", *Organization Studies*, 22, 3, pp. 467-489.

Pakucs, J., Papanek, G. (2003): "Innovációs esélyek és lehetőségek", *Harvard Business Manager*, május-június, pp. 46-55.

- Pfeffer, J. (1995): "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, pp. 55-72.
- Powell, W.A. (1998): "Learning from Collaboration", *California Management Review*. 40, 3, pp. 224-40.
- Powell, W.A., Koput, K.W. and Smith-Doerr, L. (1996): "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 116-145.
- Sawhney, M. and Prandelli, E. (2000): "Communities of Creation: Managing Disturbed Innovation in Turbulent Markets", *California Management Review*, Vol. 42, 4, pp. 24-54.
- Tari, E. (2001): "Stratégiai Szövetségek Magyarországon", *Harvard Business Menedzser*, március, pp. 54-64.

1. Feladat: A szervezeti felépítés ábrázolása

A részvénytársaság élén az elnök – vezérigazgató áll, mint az igazgatóság egyik tagja. Az igazgatóság tagja még a vállalat gazdasági igazgatóhelyettese és 3 fő külső személy. A vezérigazgató munkáját igazgatóhelyettesek segítik, vele közvetlen alárendeltségben. A vállalatnak – profiljából, tevékenységéből adódóan – 3 funkcionális vonala van. Ezek:

1. Gazdasági ügyek (pénzügy, számvitel, tervezés)
2. Kereskedelem (beszerzés, értékesítés – mindkettő kül- és belpiacon -, marketing)
3. Műszaki ügyek (fejlesztés, technológizálás, gyártás).

A vállalat – méreténél fogva – egyszerű szervezetet működtet: az osztályszervezeten belül további hierarchia nincs, csak felelősök, előadók, ám bizonyos funkciók, így pl. a minőség –ellenőrzés, az emberi erőforrás gazdálkodás és a vállalati igazgatás különös fontossággal bírnak.

Célfeladatokra, -pl. új termék fejlesztése, vagy a vállalati stratégia – projektek jöttek létre. A közelmúltban új funkciók is megjelentek, úgymint a controlling és a minőség –biztosítás, melyek ma még nem épültek be a szervezeti struktúrába.

A termelési szervezet tagolása a technológiai folyamatot követi (alkatrészgyártás, szerelés, csomagolás) és üzem megnevezéseket használ.

Kérdés:

8 – 10 fős csoportokat képezve, a megadott információk szerint rajzoljuk fel a vállalat szervezeti sémáját!

B. Szervezettervezés – szervezetfejlesztés:

A korábbi esetleírásban szereplő részvénytársaság fontos, a Társaság jövőjét is meghatározó döntések meghozatala előtt áll. A Társaság környezetében gyökeres változások mentek végbe a közelmúltban:

1. A privatizáció hatására az Rt. egy multinacionális nagyvállalat részbeni tulajdonába került.
2. A termékek új piacokon jelentek meg.
3. A versenytársak száma és üzleti pozíciója megerősödött.

Mindennek eredményeképpen a korábban stabilnak minősíthető környezet dinamikusabbá vált. A külső környezet mellett erőteljes belső változások is megfigyelhetők, melyek közül a legfontosabbak:

1. Az Rt. méretének növekedése: a termelés 3 év alatt közel megduplázódott.
2. A termékkála szélesedett, az új tulajdonosi licencek, know – how – k rendelkezésére bocsátásával új termékcsoportok gyártását tervezi.
3. A korábban megjelent funkciók (controlling, minőségbiztosítás) megerősödtek és a modern menedzsment további elemei (stratégiai tervezés, emberi erőforrás menedzsment) is meghonosodtak az Rt –nél.

A jelenlegi üzemekre tagolt termelési szervezeten belül, önállósodási törekvések jelentek meg, sőt ezek erősödtek. Az üzemen belüli személyi feltételek (képzettség, vezetési színvonal stb.) érdemben változtak. Az Igazgatóság a közeli jövőben tárgyalja a Társaság szervezetfejlesztésre, szervezettervezésre irányuló elképzeléseit.

Feladat:

Az információk alapján – mint törzskari tanácsadói csoport – tegyünk javaslatot a szervezet átalakítására!

Egyéb forrásmunkák a 4. témához

- Child, J.: Szervezetről – vezetőknek
4. Fejezet: Hierarchia,
6. fejezet: Irányítás
KJK., Bp., 1982.
- Mintzberg, H.: Szervezet – tervezés:
Divat, vagy összhangteremtés?
Harvard Business Review,
1981., Jan – Feb, 103 – 116 .old.

5. téma: Új termelési módszerek

Jarjabka Ákos: Röviden a 3M módszerről

1. Az MTM (METHODS TIME MEASUREMENT) eljárás történeti kialakulása, fejlődése

Az MTM eljárást főleg Taylor és különösen Gilbreth munkássága alapozta meg. Gilbreth sok mozgásfolyamat filmrevételével megállapította, hogy az emberi mozdulatokat 17 mozdulatelemre lehet visszavezetni, amelyeket nevének megfordításával „therblig” -nek nevezett el. Ezek voltak az MTM alapmozdulatok előfutárai.

Ezeknek a therbligeknek a segítségével munkatanulmányokat készítettek, hogy meghatározzák azt a módszert, amellyel a munka rövidebb idő alatt elvégezhető. A munka folyamán megkísérelték mindazon therbligek kiküszöbölését, amelyek a munka elvégzéséhez nem szükségesek. A mozdulatelemzés ennek során a jobb és a bal kézre külön - külön történt, s ezért nevezik az emberi mozdulat folyamatok elemzésének ezt a formáját két kéz elemzésnek. A mozdulat - tanulmányoknak a gyenge pontja elsősorban az volt, hogy nem lehetett a mozdulatokhoz végrehajtási időket rendelni és így módszer alternatívák között dönteni. Ez vezetett végső soron az elemi időállandós rendszerek kifejlesztéséhez, amelyek lehetővé teszik az elemzett mozdulatfolyamat időigényének értékelését.

Segur 1919-1924. közötti években az első elemi időállandós rendszert tette közzé, az MTA -t (Motion Time Analysis). Mindezek után, 1940ben Maynard Schwab és Stegemerten alakították ki az MTMrendszer alapadatait, melyet 1948ban tettek közzé „Methods Time Measurement” címmel, míg Nemzetközi MTM Igazgatóság 1963ban jön létre.

1.2. Az MTM adaptálása hazánkban: a 3M

A 3M technika hazánkban tulajdonképpen az MTM magyarított rövidítésének tekinthető, mivel a technika a „Mozdulatelemzéses Munkatanulmányozás és Munkakialakítás” nevet viseli és módszere jelentős mértékben megegyezik az MTMével. A 3M olyan eljárás, amely az emberi mozgásfolyamatokat alapmozdulataira bontja. Minden egyes alapmozdulathoz olyan előre meghatározott időérték tartozik, amelynek nagysága a befolyásoló tényezők

eseti sajátosságaitól függ. 1974ben külföldi szakemberek közreműködésével kezdődött meg a hazai oktatás, és ezzel párhuzamosan az üzemi alkalmazások első kísérletei.

1.3. A 3M főbb korlátai és előnyei, az alkalmazás területei

A módszer kizárólag az ember által teljes mértékben befolyásolható

A munkamódszer kialakítása	Időmeghatározás	Munkabetanítás
Munkamódszer - tervezés	Normaalapok képzése, különösen a 3M standard adatok segítségével	A módszer leírása a munkafolyamat betanításának alapjául szolgál
Munkamódszer - javítás		
Irányelvek kidolgozása a gyártóeszközök kialakítására, a szerszámok és berendezések kialakítására, az anyagáramlás kialakítására, a termék kialakítására	Normaidők meghatározása a teljesítmény-bérezéshez	
	Előkalkuláció	

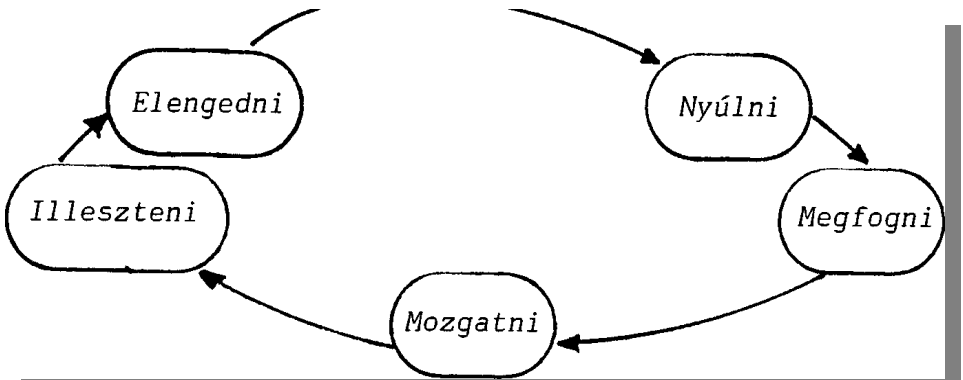
1. tábla A 3M főbb alkalmazási területei

mozgásfolyamatok elemzésére alkalmas. A 3M nem alkalmazható azonban szellemi munka elemzésére. A 3M időértékek nem foglalják magukban az időpótlékokat és pihenőidőket. Mindezek mellett a 3M előnyei a következők:

- A kivitelezési idők részletesen megállapíthatók, még a munka megkezdése előtt.
- Az alkalmazó már a tervezés stádiumában meghatározhatja a biztonságos, optimális munkamódszert.
- Ebből következik az, hogy az utólagos munkaszervezéssel történő költségcsökkentés helyébe előzetes folyamattervezés révén a költségelkerülés lép.
- A mozgáselemek kódolása a munkafolyamat nemzetközileg egységes jellegű, reprodukálható leírásához vezet.
- A dolgozók betanítása kezdetektől helyes munkamódszer alapján történhet.

1.4. A 3M alapmozdulatai

A különböző vizsgálatok megállapították, hogy kézi mozgásfolyamatok 85%-a a következő öt alapmozdulatból áll, amelyeknél a mozdulatok sorrendje is tipikus.



1. ábra: A leggyakoribb alapmozdulatok

Ezekon túlmenően a 3M alapmozdulatait három nagyobb mozdulatscsoportba sorolhatjuk:

- kéz, karrendszer mozdulatai,
- mentális tevékenységek,
- testmozdulatok.

A főbb kéz, és karmozdulatok: nyúlni, megfogni, mozgatni, elengedni, illesztteni, nyomni, szétválasztani, fordítani. A leggyakoribb mentális tevékenységek: tekintetfordítás, vizsgálás.

A test tengelyének eltolása nélkül:	A test tengelyének eltolásával, vagy elfordításával:	A test tengelyének hajlításával:
Lábfejmozdulat, lábszármozdulat	Oldallépés, testfordítás, járás	Hajlás és felegyenesedés, lehajlás és felegyenesedés, letérdelés és felemelkedés, leülés és felállás.

2. tábla: Testmozdulatok csoportosítása

1.5. Az alapmozdulatok befolyásoló tényezői

A fizikai alkalmazottak alapmozdulatai pszichés, illetve fizikai tényezőkre bonthatók. A pszichés követelményt a kézi munkafolyamatoknál a mozdulatok végrehajtásának ellenőrzési szükségletével fejezhető ki. Három ellenőrzési fokot ismerünk, melyek:

- csekély,
- mérsékelt és
- nagy ellenőrzési szükségletet igényelnek.

A csekély ellenőrzést az automatikus, vizuális ellenőrzés nélkül végzett mozgás jellemzi, könnyen felismerhetők abból, hogy nem követi a tekintet a mozgást.

A mérsékelt ellenőrzött mozgások jellemzője, hogy a mozdulat megkezdése előtt vagy mozgás közben magas, a végén pedig csekély vizuális ellenőrzés szükséges, mivel a kezét csak egy körülbelüli helyzetbe kell juttatni.

A nagyfokú ellenőrzést az egész mozgásfolyamat alatt a tudatos és vizuális ellenőrzés jellemzi.

A mozdulatok végrehajtásának idejét meghatározó fizikai befolyásoló tényezők közül a legfontosabbak azok, amelyek a távolságot és az erőkifejtést fejezik ki. Ezek a tényezők a végrehajtási időre jelentős hatással vannak, ezért a 3M eljárás részletes, aprólékosan felbontott távolság, illetve súlytartományokat tartalmaz (pl. 2 cm -enként eltérő időértékek).

1.6. Az időértékek meghatározása

Annak érdekében, hogy meghatározzák az alapmozdulatokat és ezek időigényét, sok ipari munkafolyamatot filmre vettek. A másodpercenként 16 képből álló filmsebesség lehetővé tette, hogy az egyes mozdulatokra eső képek megszámlálásával felmérjék a tényidőket. Az egyéni teljesítőképességből eredő időbeli szórásokat az ún. LMS eljárás segítségével egyenlítették ki. Nevét szerzőik nevének kezdőbetűiből (Lowry, Maynard, Stegemen) kapta. A 100 %nak megfelelő normálteljesítményt az LMS eljárás úgy határozza meg, mint „egy olyan, közepes gyakorlattal rendelkező ember teljesítményét, aki ezt a teljesítményt elfáradás nélkül tartósan teljesítheti”.

Az MTM teljesítményidőket statisztikai eljárások segítségével, különösen a befolyásoló tényezőkre vonatkozó számításokkal, feldolgozzák annak érdekében, hogy kiegyenlítsék a mérési értékekhez kapcsolódó szóródásokat.

Az

alapotmunkákat, illetve ezek befolyásoló tényezőit és a hozzájuk tartozó időértékeket az időkártyával foglalták össze. Az alapmunkák időértékei a 3M eljárásnál $1/100.000$ óra = 1 TMU időegységben vannak megadva. A TMU a Time Measurement Unit rövidítése és szó szerinti fordításban „időmérési egység” -et jelent.

2. MTM = Melózd tönkre magad???

A „jelszó” az MTM nek a múlt század végi, e század eleji „izzasztó” kapitalista szervezési módszerekkel való azonosítását sugallja. Valóban azonos-e az MTM ezekkel a munkamódszerekkel, sőt esetleg azoknak keményebb megjelenési formája? A módszer azzal, hogy a mozgásig lebontja az emberi mozgást, és ezekhez az óra század részére időegységgel rendkívül pontos időértéket rendel, azonnal sugalmazza, hogy a taylori elvek legfőbb változatával van dolgunk. Ez egyszerű és kényelmes következtetés, de alapvetően hamis. A módszer a termelékenység növelését, a munkás adott műveletre vonatkoztatott fizikai és pszichés igénybevételének csökkentése mellett kívánja elérni (pl. a felesleges, fárasztó, fokozott figyelmet igénylő mozgások kiküszöbölésével). Sikerének és gyors terjedésének ez az egyik magyarázata.

Maynard vizsgálatai szerint a munkások 20 %-ának ellenállása elég ahhoz, hogy egy szervezés sikertelen legyen. Az MTM világméretű terjedése a 60as, 70es években történt meg, amikor is a fejlett országok munkásainak ellenállása az eleve „embertelen, kizsákmányoló” módszerekkel szemben rendkívül megerősödött. Ha összevetjük ezt a gondolatot Maynard előbbi megállapításával, leszűrhetjük azt a következtetést, hogy a munkások a legtöbb országban befogadták azokat a termelési rendszereket, ahol a szervezésben az MTM alkalmazásra került. Az MTM egy olyan munkatanulmányozási módszer, amely önmagában hordozza a jót, vagy a rosszat, ám mindig az ember szándéka dönti el, hogy ezt az eszközt hol, mire és miképp alkalmazza.

Az MTM szakszerűtlen és szűk látókörű alkalmazásával ki lehet alakítani a „Modern Idők” futószalagját, de ugyanakkor az MTM viszonylag önálló munkacsoportok kialakítására is felhasználható. A gépkocsigyártás területéről vett példákkal ma a szélsőséges szituációk jól érzékelhetők. Gondoljunk arra, ahogy Ford szervezte meg üzemét és arra, ahogy a svéd Volvo gépkocsik gyártása folyik manapság. E két szélső pont között a megoldások rendkívül széles és színes palettáját találjuk, amelyek leggyakrabban alkalmazható az MTM.

Jarjabka Ákos: A JIT alkalmazásának kulturális és termelési feltételei

**The Cultural and Production Conditions for Applying JIT
The Significance of the Last Decade, Section 1,
PTE - KTK, Pécs, 2000., 4960.pp., Hungarian version**

A szerző a JIT termelésszervezési filozófia bevezetésének feltételrendszerét három oldalról vizsgálja. Először a japán kultúra azon elemeit boncolgatja, melyek hatással vannak a gazdaság alanyainak viselkedésére. Másodszor, a gazdaság alrendszerének mélyebb analizálásával feltárja azon vállalatközi és vállalaton belül érvényesülő kapcsolatrendszert, mely táptalajt nyújt a JIT alkalmazásához. A működés általános keretének meghatározását a termelési szisztéma elveinek részletes kifejtése teszi teljessé. Végül az eszmei és tárgyi korlátok elemzésével határozza meg a szerző a metódus feltételrendszerét.

A Just in time termelési rendszer a 70 -es, 80 -as évek japán „csodafegyverének” számított az amerikai és európai vállalatok közt. Ezek a szakemberek keserű pirulaként nyeltek le, hogy a szinte semmiből felkapaszkodó japán cégek összehangolt piaci stratégiájukkal és az övéknél klasszisokkal hatékonyabb gyártási szisztémával sorra kebelezik be azokat a piaci szegmenseket, melyeket sajátjaiknak és bevehetetlennek hittek.

Először természetesen csak ideiglenesnek hitték ezt a térnyerést, mondván a japán termékek színvonala elmarad az övéké mögött, ugyanakkor relatív olcsóságuk mellett az alacsony munkaerőköltségben és a tömeggyártásból eredő méretgazdaságossági előnyök kihasználásából ered. Idővel azonban be kellett látniuk, hogy ezek a termékek mind minőségi jellemzőikben, mind előállítási hatékonyságukban jócskán meghaladják a sajátjaikét.

Mindezen a tulajdonságok tartós versenyelőnyt jelentettek Japán számára, mellyel élve a világ második legnagyobb gazdaságát építették ki a második világháborút követő ötven évben.

Mi lehetett ennek a hatalmas térhódításnak az oka ? Az ipari termék előállítók szerint a JIT, mint termelési filozófia váltotta ki ezt az ugrásszerű előretörést, melyre a világ többi része, és kiemelten az USA gazdasága jó ideig nem tudott

megfelelő szintű választ adni.

Egy ilyen termelési forma kialakításának sokféle alapfeltétele van, mely fundamentumok megléte nélkül nem lehet azt bevezetni. Vagyis a rendszer másolhatatlansága volt az, ami az amerikai gyártók hendikepjét és a japánok tartós versenyelőnyét jelentette, s nem maga az előállított produktum. A termék megvásárolható, darabjaira szedhető, lemásolható és saját név alatt újra forgalmazható. Maga az előállítás módja, minősége és hatékonysága, mely egyedivé teszi a piacradobott árucikket, és erre vonatkozólag az amerikai cégek nem rendelkeztek a bevezethetőség képességével.

Az előzőekben leírtakból egyenesen következik tehát az a kérdés, hogy mi a JIT bevezetésének feltételrendszere, mik bevezethetőségének korlátai, és hogy milyen körülmények között lehet ezeket az alapokat kialakítani?

Erre az összetett és sok oldalról megközelíthető kérdésre próbálok e tanulmány szűkös keretein belül választ adni, a társadalom, a gazdaság és a vállalati működés vizsgálatával.

1. A japán társadalom hatása a gazdaságra

Általában tekintve minden társadalom befolyással bír a gazdaság működésére, hiszen az, mint a társadalom alrendszere funkcionál, vagyis működése végső soron a termelőkön kívül nagyrészt a társadalom tagjainak szükségleteit elégíti ki. Ugyanakkor a vállalatok folyamataiban ezek a fogyasztók, mint gazdasági alanyok (munkavállalók) vesznek részt. Ezáltal a vállalatok közti kapcsolatrendszerbe és a vállalatokon belül kialakult mechanizmusokba óhatatlanul felismerhetők azon társadalom működési ismertetőjegyei, melyben a szervezetek működnek.

A japán társadalom olyan speciális jellegzetességekkel bír, melyek táptalajt jelenthetnek véleményem szerint a JIT elveinek megfogalmazásához. Ezek a fő értékalapzatok a következők:

- a. Konfucianizmus
- b. Tradicionalizmus
- c. Csoportközpontúság¹

¹ Jarjabka Ákos:

A japán menedzsment sajátosságai
Szakdolgozat, Pécs, 1996., 20. old.

A konfucianizmus nem igazán vallásként jelenik meg a japánok szemében, hanem inkább morálfilozófiai tanításokként. Nem kívánok mélyebben foglalkozni ezen gondolatkör összefüggésrendszerével, de néhány olyan elemét, mely áthatja a mikro - és makrogazdasági struktúrát, ki kell emelnem:

A lojalitás erénye alapvető értéke a konfucianus etikának. Az egyénnek, mint munkavállalónak kötelessége teljesen elkötelezettnek lennie hazájához, vállalatához, csoportjához, főnökéhez és családjához. Az egyéni érdekek feladása nélkül az alkalmazott kiteszítettá válik mind munkahelyéből, mind a társadalomból.

A felelős függőség a Konfuciusz által megfogalmazott társadalmi kapcsolatok alappillére az apa - fiú, mentor tanítvány (sempai - kohai) viszonyon nyugszik, mely bizalmi jellegű. Ennek a kapcsolatnak a gazdaságban való megjelenése a vállalkozói viszonyrendben a stratégiai szövetségek működésében találhatóak, míg a vállalaton belül a főnök - beosztott (joshi - buka) közti kapcsolatokban találhatóak.

A tradicionalizmus legendás értéke a japán társadalomnak. A múlt megőrzése a gazdaságban a vállalati kapcsolatok konzerválásában, a „rend megőrzésében” és az idősek tiszteletében jelentkezik. Ez utóbbit a vállalatokon belül nemcsak a konfucianus tanok és a japán társadalom patriarchális jellege erősítik, hanem a szenioritás rendszere is, melyről a későbbiek során még szót ejtek.

A csoportközpontúság értéke e keleti társadalom és gazdaság alapvető eltérését mutatja a „nyugati” világhoz képest. Azt mondhatom, hogy a csoporttudat Japán kohéziós ereje. Megjelenik társadalmi szinten, ahol az egyén, mint csoporttag definiálódik mások szemében. Megtalálható e jellegzetesség makrogazdasági szinten, a japán vállalatóriások, a keiretsuk felépítésében, és élő a vállalatokon belüli munkaszervezési folyamatokban is, mint pl. a felelőség és döntés rendszerében, vagy a minőségi körök (Quality Circles) működésében. Ezekről ugyancsak később lesz szó.

Mindezekkel a kiragadott jellemzőkkel azt kívántam bizonyítani, hogy a JIT működéséhez szükséges alapkörnyezetet a társadalmi - kulturális közeg biztosítja, és egyben gátolhatja is. A társadalom szféráján átlépve, további vizsgálódásom tárgya a gazdasági felépítmény lesz, különös tekintettel azokra a momentumokra, melyek a JIT feltételrendszerének elemei lehetnek.

2. A makrogazdaság működési mechanizmusa

E tanulmánynak nem elsődleges célja a japán gazdaság működésének részletes

elemzése, így inkább két olyan jellegzetesség kifejtésére fókuszálnék, melyek feltételét képezik a JIT hatékony működésének. Az említett alkotóelemek pedig az esernyőmechanizmus és a vállalatkomplexumok - keiretsuk működési rendje. Az esernyőmechanizmus (multiumbrella system) tulajdonképpen az összehangolt nemzetgazdasági kooperáció alapja, mely az állami intézmények és a vállalatcsoportok kapcsolatrendjét határozza meg. Így a rendszer, mint egy esernyő, megvédi a gazdasági szerveződések a kockázatmegosztás és harmonizációs mechanizmusok révén. A szisztéma a már említett kölcsönös függőségen, bizalmon és a közös érdekeken alapul.

Az alapgondolat a következő: Az állam, vagy annak főszervei meghatározzák a gazdaság fejlődésének irányelveit, a támogatandó iparágakat, a meghódítani kívánt piaci területeket, a struktúraváltásra érett ágazatokat (ún. naplemente ágak). Ezeket a célkitűzéseket a formálisan független keiretsuk hajtják végre.

Az orientációs irányok betartása azonban a vállalatokra nézve nem kötelező; aki „jófiú”, az állami támogatásra, kedvezményes hitelekre, források megszerzésére számíthat, mely segíti, hogy elérje célját, míg az aki nem áll be a sorba, az nem számíthat ezekre az eszközökre, tulajdonképpen államilag diszkriminálják. Az élő példa az első esetre a Mitsubishi, a másodikra pedig a Sony. Természetesen a stratégiai tervek megalkotásakor az összehangolással megbízott főszerv, a MITI (Ministry of International Trade and Industry) egyeztet a keiretsuk vezető képviselőivel. Ezt a fórumot nevezik Gazdaságtervezési Tanácsnak.

Az esernyőmechanizmus célja a nemzetgazdaság szisztematikus működésének és fejlődésének biztosítása, az érintett gazdasági szereplők érdekeinek összehangolásával. Az így kapott rendszert nevezik tervracionális piacnak². A mechanizmus a következőképpen funkcionál (lásd az 1. ábrát):

**MITI → Gazdaságtervező Tanács → Pénzügyminisztérium →
..→..Bank of Japan →..(Megtakarítók) →..Keiretsuk (Ginko)**

1.ábra: Az esernyőmechanizmus³

² Móczár József: Gazdaságirányítás és tervezés japán módra KJK., Bp., 1987. 20. old.

³ Jarjabka Ákos: Piac és tervezés összhangja: a japán példa Marketing & Management, 1997/1. szám, 27. - 33.old.

A Kormány, vagy a MITI behatárolja a nemzetgazdaság fő fejlődési térségeit, illetve szerkezetváltási területeit. Ezeket az elképzeléseket a Gazdaságtervezési Tanácsban megvitatják és végleges formába öntik az egyes érdekcsoportokat képviselő vállalatcsoportok vezetőivel. Az így elfogadott terv megvalósításához szükséges pénzügyi intézkedéscsomag a Pénzügyminisztériumba kerül, mely tárgyalásokat folytat a Bank of Japan -nal, a fejlődéshez szükséges pénzmenyiség megteremtésének ütemezéséről, illetve a jen exportösztönző árfolyampolitikájáról.

A stratégiai célokat elfogadó vállalatok kedvezményes állami hiteleket, garanciákat stb. kapnak feladataik megoldására, vagyis ezen olcsó források a keiretsuk bankjaiba kerülnek, ahol a kölcsönös függőség alapján jutnak a termelő és kereskedő vállalatok a beruházható juttatásokhoz. A megtakarítók azért kerültek zárójelben a folyamatba, mert a japán társadalom erőteljes (kb.15-20% -os) megtakarításai által felhalmozott tőke jelentett biztos alapot a makrogazdasági szinten kiemelkedő szintű beruházási ráta kialakításához.

Jelzem, ez a rendszer van összeomlóban a délkelet ázsiai tőzsdeválság kapcsán.⁴ Ugyanis ahol a hitelek odaítélése nem tisztán gazdasági megfontolásokra épül, ott természetesen nagyfokú toleranciát kell tanúsítania azokkal az adósokkal szemben, akik a csak hosszú távon rentábilis állami ajánlást teljesítik. Ez a rendszer dől, ha az üzleti bizalom megrendül a szereplők között pl. tőzsdekrach esetén.

Ez az állam és vállalatcsoportok közti kapcsolatrendszer csak olyan körülmények között működőképes, ahol maguk a cégcsoportok is felelős függőséggel vannak egymáshoz láncolva. Az ilyen szervezeteket nevezik keiretsuknak. Ezek a mammutvállalatok tulajdonképpen többszáz kisebb vállalat kooperációjaként jönnek létre, melyeket a tradíció és a sempai kohai viszony is összeköt. A keiretsuk magját három fő szervezettípus alkotja:

1. Termelővállalatok (Kigyo Shudan)
2. Kereskedőház (Sogo Shosha)
3. Bank (Ginko)⁵

⁴ Figyelő: Bombatámadás után (Nemzetközi gazdaság) XLI. évf. 49. szám, 1997. dec. 4., 45. old.

⁵ Rekettye Gábor: Nemzetközi marketing Carbocomp Kft., Pécs, 1994., 68. old.

Vagyis a termelővállalatok innovációjához, beruházásaihoz az esernyőmechanizmus áldásaiból részesülő bankok pénzüintézetek nyújtanak támogatást, míg a kereskedőházak a termelt cikkek piacravitelével, illetve az azokhoz szükséges erőforrások megszerzésével foglalkoznak.

A mag körül találhatóak azok a stratégiai szövetségeseik, melyek a magvállalathoz harmonikusan illesztett termelési tevékenységükkel biztosítják a közös célok elérését. Mivel ezek a vállalatok egy csoportba tartoznak, a szövetség érdekeit tartják szem előtt, melyet lényegében állami ajánlások formálnak. A stratégiai kötelék hosszú időre szól és a vállalatok úgy nőnek egymáshoz, mint a kéz kinyújtott ujjpercei. Az így fennálló rendszert Kuniyasu Sakai a Han korabeli feudális társadalmi berendezkedéshez hasonlítja, ahol a fő vállalat a földesúr (daimyo), míg a kisebb cégek a hierarchia piramis megfelelő fokán elhelyezkedő vazallusok.⁶

Ez a momentum az egyik legfontosabb tárgyi feltételét képezi a JIT bevezetésének, hiszen a „mindent időben” elv megvalósításának alapkövetelménye, hogy a beszállító a megfelelő anyagot, félkész terméket, árut, a megfelelő mennyiségben, megfelelő időben prezentálja. Ehhez pedig a rendszerbeli cégek szorosan összehangolt működése szükséges.

Látható tehát, hogy a társadalom kulturális elemei, beépülve a makrogazdasági mechanizmusba a JIT módszer konkrét létkörülményeit képezik. A vállalatközi szintről az elméleti közelítés újabb kategóriája, a vállalati szervezet JIT t megvalósító szegmenseinek elemzése következik.

3. A vállalati szervezet és a JIT

3.1. Egész életre szóló foglalkoztatás

Az egész életre szóló foglalkoztatás (life time employment) képezi a keretét a japán vállalati működésnek. Tulajdonképpen a '90 - es években ez az összes alkalmazott kb. 1/3 - ára volt érvényes Japánban, azon belül is főként a nagyvállalatoknál stratégiai munkakörben dolgozó férfiak esetében. Az amerikai és a japán metódus közti különbséget úgy lehet számokkal érzékeltetni, hogyha 100 - zal jelölöm a manapság ilyen rendszerben dolgozók számát Japánban,

⁶ Kuniyasu Sakai:

The feudal world of Japanese manufacturing
Harvard Business Review, 199?, 66.old.

akkor ugyanez a szám csak 14 az Egyesült Államokban.⁷

A foglalkoztatás biztonsága eredendően hat a vállalati kultúrára, hiszen az egyén életét egy vállalatnál letöltő dolgozó, igen fontos döntés elé néz munkába állásakor, ugyanis amennyiben céget választ, úgy egyben munkahelyi csoportot, karriert, családot is választ egyben. Nem véletlenül hívják a fiatalok munkába állását a keiretsukban „második születésnek”.

Ez a vállalati közeg erőteljesen növeli a munkás lojalitását cégével szemben, hiszen a biztos egzisztenciát, szociális háttérrel, állandó előléptetést, növekvő béreket és képzést kínál számára. Éppen ezért a vállalat elvárja alkalmazottjától, hogy azonosuljon a vállalati döntésekkel, hatékonyan dolgozzon, egyéni boldogulását sorolja a vállalati érdekek mögé. Ezzel a szisztémával lehetővé válik, hogy a cég befektessen alkalmazottjába, vagyis képezze, hiszen az nem hagyja el, nem viszi máshová tudását.

Mindezek következményeképpen a dolgozó sajátjának érzi szervezetét, felelősséget vállal a termelés minőségéért., képes és hajlandó tanulni, illetve folyamatosan résztvenni a termék és folyamatinnovációs tevékenységekben, mely nélkül a JIT értelmét vesztené.

3.2. Szenioritás

Az egész életében foglalkoztatott menedzsernek vállalatán belül kell teret biztosítani, hogy bizonyítsa képességeit és megbecsültséget szerezzen. Minél több időt tölt el egy alkalmazott a cégénél, annál többet ér vállalatának, hiszen annyival több képzésen vett részt, mely persze jelentős költségeket jelentett munkáltatójának. A szenioritás biztosítja a folyamatos előrelépést, illetve az eltöltött idő és beosztás alapján a növekvő bérezést.

Mindez a lojalitást és az elkötelezettséget erősíti egy másik oldalról a munkavállalóban. Ugyanakkor vállalatán belüli értéké teszi a sempai - kohai viszonyt, hiszen a bölcsebb és idősebb alkalmazott a felettese minden esetben a fiatalabbnak, vagyis a tapasztalatlanabbnak. A rendszer kizárja, hogy a fiatalabb alkalmazott megelőzze a vezetési rangsorban a nálánál idősebbet. A vállalati

⁷Iansiti, Marco - West, Jonathan: Turning great reseach into great products
Harvard Business Review,
1997., máj. - jún., 77.old.

működés hatékonyságát és hatékonytalanságát is az ún. „ablak melletti állások” biztosítják.

A munkáltató hatóköre bizonyos esetekben ugyanis eléggé szűk a beépített rendszeremek miatt: Nem bocsáthatja el azt a vezetőt, aki nem képes majd ellátni az esedékes előléptetésével reá háruló feladatot, ezért kénytelen „melléléptetni”, vagyis olyan pozícióba helyezi, amely csak címmel és kisebb bérnövekedéssel jár, azonban semmilyen döntési felelősségi körrel. Így a vezető „meg tudja őrizni arcát”, tehát nem kell elszenvednie azt a szégyent, hogy egy nálánál fiatalabb elé kerül a számlátrán.

Összefoglalva az így megjelölt rend minden körülmények között biztosítja saját belső logikájának érvényrejtését még akkor is, ha ezzel egy „kapun belüli” munkanélküliséget is fel kell vállalnia.

3.3. Felelősség és döntés

A nyugati kultúrában a decision - döntés szó a latin cisio - vágás szóból ered. Vagyis amíg az amerikai vezető döntésével lezárja a vitát, addig japán társa konfucianus beállítódásával azt állítja, hogy „a döntés még nem old meg semmit” (lásd az 1. táblát).

Ismérv / Régió	Amerikai	Japán
Döntés jellege	cisio vágás	folyamat
Döntés legitimitása	51%, 66%	100%
Participáció	egyszemélyi	formálisan csoportos
Felelősség	egyszemélyi	formálisan egyszemélyi
Döntéshozási idő	rövid	hosszú
Megvalósítási idő	hosszú	rövid

1. tábla: A döntés és felelősség kulturális eltérései

Ebből következően, a szavakkal játszva azt mondhatom, hogy a vezetői döntés nyugaton egy message - üzenet, míg keleten egy massage, ahol a vezető megpróbálja belemasszírozni beosztottjaiba saját álláspontját. Amíg az amerikai vállalatoknál a döntés egyszemélyi, s azok legitimitását vagy utólag, vagy a demokrácia játékszabályainak betartásával 51%, esetleg 66% s többséggel el lehet fogadtatni, addig a japán vállalat a teljes, 100% - os egyetértést követeli meg, s a döntés csoportosan történik. Ennek első része az ún. informális newamashi, ahol folyosói vitákon az adott osztály dolgozói egymásnak fejtik ki álláspontjukat az eldöntendő kérdésről. Ekkor történik a

„kiálló szög beverése”, vagyis a javaslatot ellenzők meggyőzése. A menedzsernek lehet saját álláspontja (honno), de azt háttérbe kell szorítania, hogy teljesülni tudjon a csoport -, vagy vállalati érdek, melyet maga is belsővé tesz (tatamae). Az egységes álláspont kialakulásakor formálisan megfogalmazott dokumentumot szerkeszt az osztályvezető (ringi - so), melyet az osztály pecsétjével látnak el, s ezzel zárul a döntési folyamat. Ezek után valószínű, hogy az amerikai döntés jóval kevesebb időt vesz igénybe, mint a japán, de az is igaz, hogy a cél érdekében elkötelezett alkalmazotti gárda rövidebb idő alatt hajtja végre ugyanazt a típusú utasítást.

A döntés iránti felelősség is teljesen eltérő a két kultúrkörű vállalattípus között, hiszen míg nyugaton a döntéshozó vezető „viszi el a balhét”, addig a keleti vállalat csoportja formális felelőst, bűnbakot nevez ki, aki megmenti a csoportot a megszegyenüléstől. Az imígyen definiált felelősségi döntési rendszer ismételten alkotóelemévé válik a JIT működési feltételeinek, hiszen a csoportos felelősségi kapcsolat megelőlegezi a gyártáson együtt dolgozó csoport egymásrautaltságát és az oktatási szisztémával kiegészítve már képessé is teszi alkalmazott a helyes és felelős döntések meghozatalára, például a gyártás leállításával kapcsolatban (lásd később).

3.4. Vállalati képzés

A keleti és a nyugati képzési rendszerek dimenzionális eltéréseit a következő tábla részletezi:

Dimenzió / Régió	Nyugat Egyesült Államok	Kelet Japán
1. Alapképzés	Gyenge	Erős
2. Felsőoktatás	Erős	Gyenge
3. A képzés iránya	Specialista	Generalista
4. A képzés helye	Külső intézmény	Vállalaton belül
5. A képzés irányultsága	Elméleti	Gyakorlati
6. A képzés gyakorisága	Eseti	Állandó
7. Képzési időtáv	Eseti	Folyamatos
8. Képzés módja	Tanfolyamok, diplomák	Munkahelyi rotáció
9. Képzés célja	Egyéni	Vállalati
10. Ideológiai képzés	Nincs	Jelentős

2. tábla: A képzési rendszerek regionális eltérései⁸

Az első két dimenzió, az egyének vállalati elhelyezkedése előtti képzési rendszert jellemzik. A használt erős - gyenge fogalmak, s arra kívántam a figyelmet felhívni, hogy az alapképzés, mely a középiskola elvégzésével érhető el, köztudottan gyenge az Államokban.

A japán alapképzés rendkívül erős versenyhelyzetbe kényszeríti a diákokat, amely megszűnik a felsőoktatásban, mivel úgy tartják az egyetemen elég az elméleti alapokat elsajátítani, a gyakorlatot és szaktudást majd a vállalatnál szerzik meg a fiatalok.

A vállalaton belüli emberi erőforrás fejlesztéssel a vállalatnak lehetősége nyílik arra, hogy a dolgozói és a vállalati értékrend közti rést (cultural gap) áthidalja. Az európai és amerikai vállalatok a szakemberképzést támogatják, hiszen értékrendjük alapján az válik értékesé számukra, aki valamely részterülethez nagyon ért. E felfogás szerint a vállalati működés túlon túl összetett ahhoz, hogy az alkalmazott mindenhez egyaránt jól értsen.

A keleti felfogás ezzel ellentétes, hiszen azt állítja, hogy akkor lehet hatékonyan dolgozni, dönteni a cég ügyeiben, ha a dolgozó definiálni tudja önmagát a szervezetben belül úgy, hogy mélyen megismeri a vállalat minden területét. Ezzel lehet, hogy rövid távon a begyakorlási görbéből származó előnyöktől elesik a cég, de hosszútávon egy „ezermester” generalistát képez ki, aki egyrészt biztosíthatja a termelés rugalmasságát helyettesíthetőségével, másrészt képes tág látókörével felelős döntést hozni.

Ezt a logikát folytatva a szükséges tudás megszerzése Keleten csak a vállalaton belül válik lehetségessé, hiszen a menedzsernek vállalatspecifikus információkra van szüksége, mely a gyakorlatban segíti a munkáját. Ezeket a készségeket legjobban aktív munka közben, a vállalati csoportjában sajátíthatja el.

A vállalat azonban a külső környezethez állandóan alkalmazkodó lény, így adaptációs tevékenységéhez nélkülözhetetlen a szinte folyamatos képzés. Ennek konkrét megvalósítási módszere a rotáció, mikoris az alkalmazottakat meghatározott időközönként új munkahelyre irányítják, ismeretei bővítése céljából (on the job training OJT)⁹.

⁸ Jarjabka Ákos: A tárgyalás és döntés kulturális gyökerei
Kézirat, Pécs, 1997.

⁹ Makó Cs. -Novoszáth P.: Convergence versus Divergence: the case of the corporate culture

Ezzel szemben a másik két régió vállalatának menedzserei speciális ismeretekhez csak külső szakintézményekben juthatnak, hozzá, ahol az elméletet sajátítják el, és fordítják le a vállalati gyakorlatra. Ezek a képzések meghatározott idejük, tudományos szintet garantálnak.

A képzés célja minden esetben vállalati, hiszen egy cég azért kívánja fejleszteni alkalmazottai képességeit, hogy az megfelelő, elvárt színvonalon tudja teljesíteni munkáját, és ezáltal megfelelően be tudja illeszteni a vállalati közösségbe. A képzéseket a munkavállaló Keleten azért vállalja, mert munkába állásával egy vállalati közösség tagjává válik, melynek érdekei előrébbvalók a sajátjánál. Így ha a vállalat számára fontos, hogy képzettebb legyen, akkor ő csoport -indíttatásból tesz eleget az elvárásoknak.

Ugyanakkor a vállalaton belüli „szeparációval” lehetővé válik az alkalmazottak ideológiai képzése, beoltása a vállalati értékrenddel, mellyel kialakítható a munkavállalói elkötelezettség. A menedzser azt érzi, hogy egyre több megbecsülést, tiszteletet, pénzt, képzettséget kap cégétől, ha hűen teljesíti kötelességét. Teszi mindezt azért, mert vállalata egész életre szólóan foglalkoztatja és a folyamatos képzéssel a vállalat számára értékesebbé váló alkalmazott bére és státusza folyamatosan emelkedik. Megfigyelhető tehát, a társadalomban konfuciánus etikai normaként megjelenő sempai kohai viszony hogyan érvényesül a vállalati kultúrán keresztül a konkrét szervezeti működési szisztémában.

A másik régió esetében nincs lehetőség a vállalati értékek képzés közben való direkt besulykolására, hiszen az külső intézményben történik, de az a társadalomból megismert személyes szabadság elve miatt nem is lenne életképes elképzelés. Ugyanez a helyzet a képzési céllal is. A vállalat álláspontja logikus, azonban európai és amerikai szakember csak abban az esetben vállalja a képzést, ha saját érdekei megvalósulását látja elérhetőnek ezzel.

Tehát a képzés a menedzser számára a Maslow féle szükséglet - hierarchia rendszer csúcán elhelyezkedő önmegvalósítási kategóriának feleltethető meg.

(Toshimasa Shiraishi: Current condition and educational training in Japanese steel industry)
Communication and Consultation Co. Ltd.,
Bp. 1994, 173.old.

Mindebből következően nem is alakul ki olyan erős lojalitás a vállalattal szemben, mint Keleten, és a technokrata általában olyan szervezetet fog választani, ahol saját karriercéljait el tudja érni.

A keleti típusú vállalati képzés sajátosságainak elemzésével láttatni kívántam, hogy az ilyen módon „meggyúrt” munkás tevékeny részese lehet egy rugalmas gyártási technológiának multifunkcionalitásából következően. Képes résztvenni az innovációs folyamatban képességei és elkötelezettsége által, felelős döntéseket tud hozni, mert lojalitása a vállalati érdeket emeli az első helyre, s mert tudatában van döntése súlyának, s a következményeknek. Teszi mindezeket a vállalati csoportban, mert társadalmi beilleszkedése is ezt predesztinálja, s mert a termelési folyamat munkaszervezése is ezzel a típusú munkarenddel hatékony.

Összefoglalóan az eddigiéről azt mondhatom, hogy a társadalmat jellemző értékrend, átszivároghatva a gazdaság makro és mikro környezetébe, egy olyan pozitív, serkentő közeget hozhat létre vállalati szinten, mely klíma klíma gyorsan be tudta fogadni a JIT filozófiát.

Ha innen közelítem a módszer életképességének körülményeit, olybá tűnhet, hogy csak Keleten vannak meg a rendszer bevezetésének alapfeltételei. Ezt az állítást a gyakorlat cáfolja, hiszen manapság is működik JIT vel szervezett gyártás szerte a világon. Az életképesség fő feltétele véleményem szerint a vállalati kultúra, mely az immateriális háttérrel biztosíthatja a JIT számára. A következőkben ezekkel az elvi és anyagi feltételekkel foglalkozom.

4. A JIT bevezetésének feltételei

4.1. A szellemi feltételek

Ahhoz, hogy a JIT filozófia működőképes legyen, segíthetnek a társadalomban meglévő értékek és a fennálló gazdasági struktúra. A kardinális és elengedhetetlenül fontos feltétel azonban a megfelelő szervezeti értékrend, mely biztosítja a filozófia gyakorlatba való átültetésének sikerességét. A vállalati kultúrán Kono Toyohiro alapján a következőket értem:

1. Vállalaton belül elfogadott közös értékek,
2. Vállalaton belül általánosan érvényesülő viselkedés minták,
3. Vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés,

eljárások és minták.¹⁰

A vállalati ethosz tehát kultúrafüggő, melyre jó példát szolgáltat a japán kyosei fogalom, ami annyit tesz: Együtt élni és dolgozni az általános jóléért.¹¹ Ennek a társadalmi értékelvnek a gyakorlati vállalati megjelenése látható a Sony tizparancsolatában: „...Emelni a japán kultúrát és státuszt.”¹² A vállalati kultúra azonban függ a vállalat profiljától és termelési rendjétől is.

A JIT t alkalmazó vállalatokat átható gondolati viselkedési értékrend a kaizen, mely körülbelül azt jelenti: Folyamatosan törekedj a jobbra! . Az elv tartalmaz japán és amerikai elemeket is. A japán értékfogalom, a mottainai¹³, szorosan kötődik a takarékosághoz, a pazarlás elkerüléséhez. Természetes is lehet ez egy olyan társadalom számára, mely szigetjellegéből fakadóan magára van utalva, melynek állandó természeti katasztrófákat kell átvészelnie (pl. kobei földrengés), s amely szinte semmi számottevő ásványkincs vagyonnal, és csak szűkös termőföldkincessel rendelkezik.

A kaizen tanának kifejlődéséhez véleményem szerint W. Edwards Deming professzor '50 es évekbeli japán előadó körútjai adták meg a végső lökést. Deming minőségjavító elméletében különbséget tesz a vállalati változások speciális és közönséges okai között. Állítása szerint ugyanazon típusú termékek, vagy szolgáltatások eltérnek egymástól, ha azok jellemzői, paraméterei statisztikailag nem egyeznek meg. Ezek következhetnek az emberi munkaerő teljesítményének változásából, vagy a termelési eljárás labilitásából (speciális okok). Ha ezeket kiküszöböljük, akkor a közönséges okok, melyek magából a rendszer, vagy folyamat hatékonyságából erednek, megmaradnak. Ezek megváltoztatásához viszont már stratégiai döntés szükséges.

Tehát képessé kell tennie a vállalatnak az összes dolgozóját, hogy felismerjék a rendszer hibáit, s hogy folyamatosan törekedjenek a szisztéma fejlesztésén. Ez

¹⁰ Barakonyi K. - Lorange, P.: Stratégiai Management
KJK, Bp., 1991., 301. old.

¹¹ Donaldson, T.: Values in tension: Ethics away from home
Harvard Business Review 1996.szept.-okt., 53. old

¹² Collins, J.C. - Porras, J.I. : Building your company's vision
Harvard Business Review, 1996. szept. - okt., 68.old

¹³ Morita Akio:
Made in Japan
Árkádia, Bp. ,1989., 286. old.

a kaizen fogalmában megjelenő minőségi szemlélet nemcsak a termék (product), de a folyamat (process) minőségének a folyamatos emelését is jelentette egyben. Természetesen mindez azért fontos, hogy a vevők igényeit a cég képes legyen kielégíteni termékeivel, szolgáltatásaival.

Joseph M. Juran azonban még ennél is tovább ment. Ő szintén az '50 es években tartott előadásokat Japánban, amelyekben kifejtette, hogy a vállalat megkülönböztet ún. külső és belső vevőket. Vagyis rávilágított arra, hogy a szervezetek számára nemcsak a végfogyasztó kielégítése a lényeges, hanem a porteri hozzáadott érték láncolat összes elemének minőségi ellátása. Tehát a termék és folyamattervezés - fejlesztés során a preventív innovációs szemléletet be kell építeni a vállalati folyamatokba, így az általa megfogalmazott elkerülhető és elkerülhetetlen költségek közül az előbbi eliminálhatóvá válik.

Amennyiben a vevők is érzékelik az így megteremtett minőséget (perceived quality)¹⁴, a stratégiai célok is elérhetővé válnak. Hogyan definiálható akkor valójában a kaizen értékrendje:

„ A kaizen fejlesztést jelent ... a magánéletben , a család életében a társadalmi életben és a munkahelyen egyaránt. A munkahelyre vonatkoztatva a kaizen folyamatos fejlesztést jelent, amely a vezetőitől kezdve a munkásokig mindenkire vonatkozik. ”¹⁵

Ahhoz, hogy ez az értékrend hassa át a vállalat kultúráját, olyan alkalmazottak kellenek, akik megfelelő általános tudással rendelkeznek a termelőfolyamatokról. Ezt biztosítja a vállalatban belüli rotációs képzés. Fontos, hogy e tudás megszerzése közben a dolgozó ne keressen új munkahelyet, hiszen így jelentős beruházást tud eszközölni a vállalat az emberi erőforrásba.

Ezért fontos az életre szóló foglalkoztatás, és a szenioritás rendszere, mely megbecsülést és motivációt biztosít a munkavállalónak. Végül pedig fontos, hogy az ötleteket meg is valósítsák és felhatalmazzák a munkásokat a minőségi

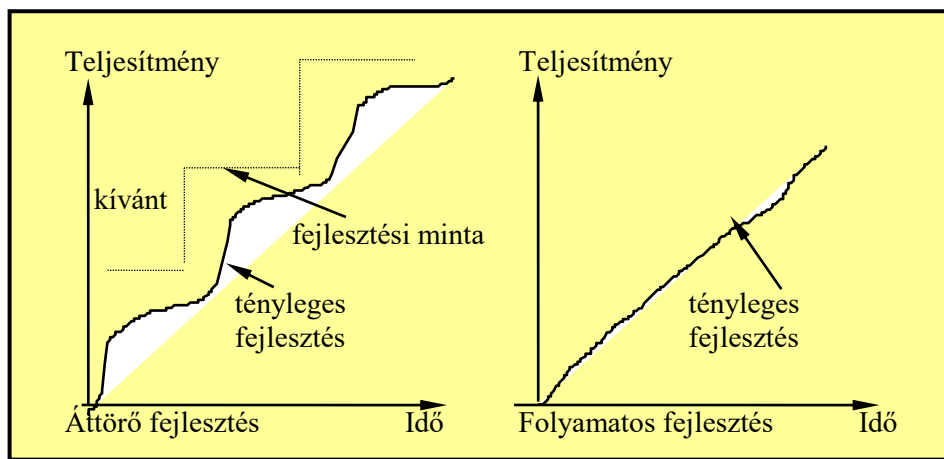
¹⁴ Garvin, David A.: Competing on the eight dimensions of quality
HBR, 1987. nov. - dec., 107. old.

. Polgár Veres Á. - Carson, J. K.:

A minőség menedzsment bevezetésének és alkalmazásának alapjai
TQM International Ltd., Silvert Rt., Bp., 1996., 53. old.

szemlélet megvalósításához szükséges döntéseket, akár a szerelőszalag megállítással is. Tehát a tanulmány 3. pontjában ismertetett belső vállalati rendszer kialakulása nem öncélú volt, hanem ezt a fajta értékrend gyártási szisztéma működését segítette.

A kaizen lényege a már kiemelt folyamatos fejlesztés. Ez a típusú fejlesztés eltér az MRP rendszerekben használatos fejlesztéstől (lásd a 2. ábrát).



1.ábra: Az áttörő és folyamatos fejlesztés ¹⁶

A folyamatos fejlesztésben nem a fejlesztés nagyságán, vagy arányán van a hangsúly, hanem annak folyamatosságán és lendületén. Nem számít, ha a fejlődés kicsi, a lényeg, hogy állandó innovációs nyomás alatt tartsák a folyamatokat. Mindebből leszűrhető, hogy nem az eredendően kreatív megoldások kiötlésére orientál a rendszer, hiszen ezek nagy ugrások lennének, hanem a Makoto Kikuchi által megfogalmazott ún. adaptív kreativitást¹⁷ segítik, mellyel a tanuló szervezet kialakítását lehet elérni.

¹⁶ Dr. Polgár Veres Árpád - Carson, John K.:

A minőség menedzsment bevezetésének és alkalmazásának alapjai
TQM International Ltd., Silvert Rt.,
Bp., 1996, 52-53. old.

¹⁷ Makoto Kikuchi:

Japán csoda japán szemmel
Műszaki Kiadó, Bp., 1987., 157. old.

Tulajdonképpen a rotációs képzési forma is ezt az innovációt támogatja, hiszen a generalista „mindenhez ért egy kicsit”, de egyik részterület sem specialitása, így innovációs ötletei is főként a fennálló tevékenység továbbfejlesztéséhez kötődnek, s nem egy eredeti ötlet megalkotásához.

A kaizen értékrend kiépítése igen időigényes. Az első kaizen elv alapján működő rendszert 1962 ben vezették be a Toyotánál, közel 3 évi kemény munka eredményeként. A tapasztalatok alapján Womack és Jones szerint a következő 5 fejlesztési lépcsőt kell a módszer bevezetéséhez megmászni minden JIT - vel termelni kívánó cégnek:

1. Definiáld a vállalat értékeit a stratégiából kiindulva, s fejezd ki ezeket a végfogyasztó számára specifikált termékben, mely speciális képességekkel, árral és termelési ciklussal rendelkezik !
2. Hozz létre teljes értékírányzatot minden egyes termékre, illetve termékcsaládra és szüntesd meg a veszteségforrásokat !
3. Tedd folytonossá az értékteremtési eljárásokat !
4. Tervezd fogyasztóid ellátását azokkal a termékekkel, melyeket kívánnak és akkor amikor kívánják ! (custom design product)
5. Üldözd a tökéletességet !¹⁸

Tehát először is belsővé kell tenni a szervezet és az alkalmazottak számára a kaizen megkövetelt gondolkodásmódot, s csak azután lehet elkezdni annak a gyakorlatba való átültetését, vagyis a JIT alkalmazását. A legmagasabb szint eléréséhez így kb. 2 3 év szükséges. Ezt a szintet például a Sony a walkman bevezetésével érte el, mivel a termék tulajdonképpen látens igények kielégítésére készült.

Az előzőekből következően felötlik az emberben egy természetes kérdés: Miért nem alkalmazza mindenki ezt a hatékony módszert ? Hiszen a kultúra beoltható idővel a munkavállalókba (Sz.m.: Lásd pl. a magyar Suzuki példáját), azonban véleményem szerint a szellemi feltételek mellett jónéhány tárgyi korlátja is van a JIT filozófia alkalmazásának.

4.2. A tárgyi feltételek

¹⁸ Womack, J.P.-Jones, D.T.: Beyond Toyota:
How to root out waste and pursue perfection
Harvard Business Review, 1996. szept. - okt., 141.old

4.2.1. Termék kereslet oldali korlátok

A Just in time termelés-szervezési rendszer bevezetése erősen függ attól, hogy a vállalat milyen termékeket állít elő. A JIT ugyanis speciális folyamatrendszerű gyártási struktúra, tehát az előállítandó terméknek ilyen szisztémával előállíthatónak kell lennie.

Elméletileg tehát a homogén, vagy kevésbé variábilis termékek (pl. cukor, liszt) előállításához lehet alkalmazni. A rendszer specialitása viszont éppen az, hogy képes kis sorozatokat a gyártás során rugalmasan kiegyenlítve, a gépek átállítási idejét minimalizálva, a kereslethez illeszkedve, folyamatosan gyártani.

Az előző típusba tartozó termékek esetében nem létfontosságúak ilyen tulajdonságú összeszerelő szalagok (assembly line) kialakítása. Viszont variálható termékek esetében, melyekből sokféle alváltozat kialakítása elképzelhető (pl. autók, gépek, műszaki cikkek stb.), nyer igazi létjogosultságot a JIT, hiszen a sokfajta verzió iránti fogyasztói igényeket egyszerre lehet kielégíteni.

Az így piacra dobott széles termékválasztékkal pedig a vevői elvárások, egyedi, személyre szabott megfeleltetést lehet elérni. A széles spektrumú piaci kínálattal tehát lehetőség nyílik a szélesebb vevőkör kialakítására, a szükségletek mélyebb kielégítésére, mellyel a méretgazdaságosságból származó előnyöket is be tudja seperni az előállító.

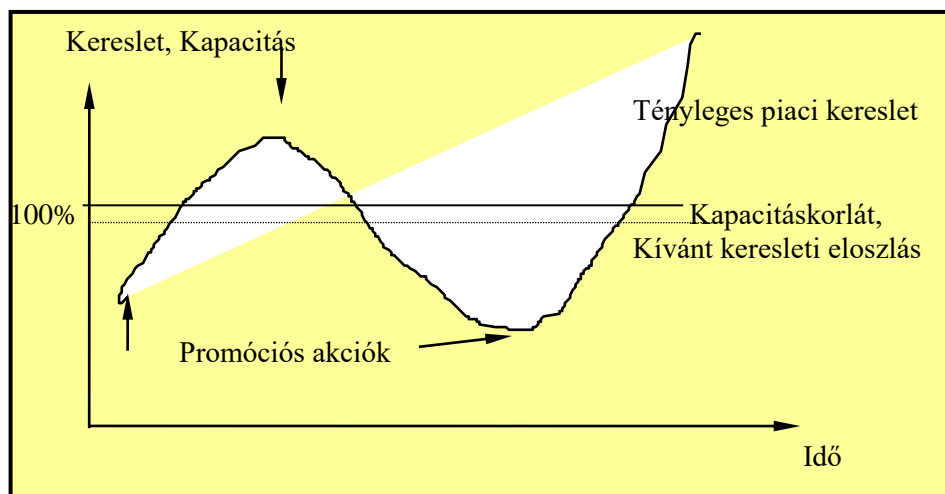
A piacot azonban csak úgy lehet megszerezni és megtartani, ha minden egyes termék minősége megfelel, vagy túlszárnyalja az elvárásokat. A Shigeo Shingo által megfogalmazott „nulla hiba” elv (japánul poka yoke, angolul zero defect) a termékbe és a folyamatba beépített minőség által kizárja a hibás gyártmány piacra jutását.

Ehhez természetesen olyan gyártási folyamat szükséges, mely megfelelő paraméterek vizsgálatával magában foglalja a folyamatos minőségellenőrzést. Így tulajdonképpen olyan önfejlesztő rendszert kaphatunk, mely preventív innovációs tevékenységével megelőzi a hibák kialakulását, biztosítja az állandóan magas fokú minőséget, illetve a kaizen elvből következően a felmerülő problémás eseteket haladéktalanul orvosolja.

Fontos termékjellemzője a JIT technológiával előállított árunak az innovativitása. A termékben rejlő fejlesztési lehetőségek alkalmat teremtenek a későbbiekben a gazdag fajtaválaszték kialakítására. Ugyanakkor ezzel a módszerrel követni lehet a változékony piacok gyors termékfejlesztését ún. organikus fejlesztéssel, mely az eredeti alaptípus jellemzőinek fokozatos javítását jelenti.

A kínálati megfontolások mellett a keresleti momentumok is befolyásolják a JIT filozófia életképességét. Minden vállalat álma, hogy meglévő kapacitásait folyamatosan és teljesen kihasználja úgy, hogy ehhez a kereslet egyenletes időszaki megjelenése társul. Így nem alakul ki túltermelés, felhalmozódó, pangó készletek és kapacitás kihasználatlanság, mely raktározási, állagmegóvási stb. költséget, vagyis veszteséget (muda) jelentenének a vállalat számára. Ellenben, nincs ilyen esetben időszaki hiány sem, melynek kiküszöbölésére használt technikák (pl. túlóra, pótlólagos gép - és anyagbeszerzés) ugyancsak tőkeigényesek.

Mindezek a megfontolások olyan termékek gyártását igénylik a JIT módszerrel (pl. számítógépek), melyek felhasználása időben közel egyenletes, nincsen jelentős szezonális ingása, vagy melynek keresleti hullámainak a marketing promóciós technikáival „simítani” tudja (lásd a 2. ábrát).



2.ábra: A „keresletsimító” akciók

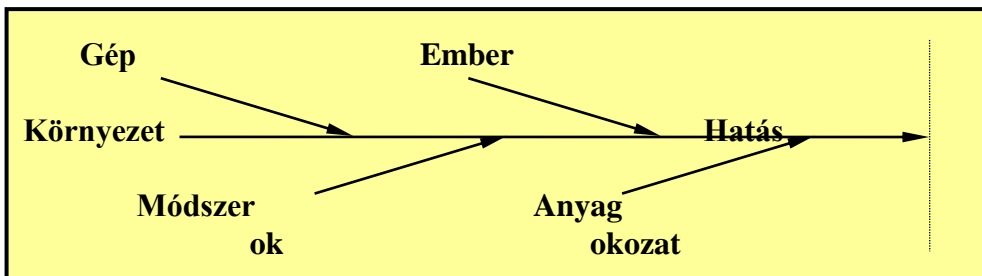
Ebben az esetben azt kell a cégnek megfontolnia, hogy mi az olcsóbb számára: felvállalni az ingásokból adódó költségeket, vagy csillapítani az eltéréseket, melyek ugyancsak sokba kerülhetnek (pl. árengedmény, reklámkampány stb.). Ezek a gondolatok azonban átvezetnek a JIT folyamatának elemzéséhez.

4.2.2. A folyamatspecifikus korlátok

A JIT folyamata az „éppen időben” elvre épül, melynek célja, hogy a termelt árut éppen időben juttassa el a fogyasztóhoz, a félkész terméket éppen időben a következő munkaállomásra, illetve az alapanyagokat és erőforrásokat éppen időben telepítse a felhasználási helyre.

Érzékelhető, hogy egy tipikus pull húzó technikával állunk szemben, ahol a felmerül igények kielégítésének reakcióideje a nullához közelít, miközben az előállított termékek minősége állandóan tökéletes, vagyis az azonos fajtájúak műszaki jellemzői megegyeznek.

Hogyan lehet ezeket a jellemzőket ellenőrizni, illetve a rejtett hibákat feltárni? A kérdést Dr. Genichi Taguchi és Dr. Karou Ishikawa oldotta meg a JIT módszerére vonatkozólag. Ishikawa ok okozati, ún. halszálka diagramjával az eltérések és hibák felderítésének hatékony módszerét dolgozta ki (lásd a 3. ábrát).



3.ábra: Ishikawa ok okozati (halszálka) diagramja¹⁹

A technika nem azzal foglalkozik, hogy dokumentálja a felmerülő hibákat, hanem hogy az adaptív kreativitásnak és a kaizent jellemző folyamatos fejlesztésnek megoldásra váró problémákat adjon úgy, hogy feltárja a hiba

¹⁹ Chase, Richard B. - Aquilano, Nicholas J.:

Production and operations management

Manufacturing and services

McGraw -Hill Comp. Inc., USA, 1995. 183.old.

hatékonyság és minőségvesztés tényleges okát és forrásait a gyártási folyamatban és a termékfejlesztésben.

A termelési folyamatban azonban nem elszigetelt munkavállalók dolgoznak, hanem alkalmazotti csoportok, ún. minőségi körök (Quality Circles). Ezt a téglat 1962-ben tette a JIT épületéhez a Nippon Telegraph and Telephone Corporation. Az így kialakított csoportok általában 5-10 fősek, és három kiemelt feladatuk van:

1. Vállalaton belüli koordináció és információáramlás segítése
2. Emberi erőforrásfejlesztés
3. A folyamatos innováció serkentése

Tehát a körök egyrészt lebontják a beosztások közötti „falakat” a harmonikus munkatársi és együttműködési viszony kialakításával, másrészt segítik a csoporttagok képességeinek fejlesztését, az ismeretek egymás közti átadásával, harmadrészt orientálja a tagokat arra, hogy a közös teljesítményüket befolyásoló nehézségeket feloldják, az ötleteik gyártási folyamatba való beépítésével.

Természetesen mindez csak akkor tud működni, ha az alkalmazottak csoporttudata, vállalati elkötelezettsége és lojalitása erős és megingathatatlan, vagyis ha motiváltak, hajlandóak a fejlesztésre. Másrészt képesek az innovációs fejlesztésre, hiszen rotációs képzésükkel lehetőségük nyílt a teljes gyártási folyamat mély áttekintésére, ahol kompetenciát szereztek a kaizen alkalmazására.

Taguchi módszere statisztikai alapokról indul, s a minőségvesztés kiküszöbölésére irányul, melynek definíciója: „Az a veszteség, melyet a termék miatt a társadalom szenved a termék vevőhöz juttatásától kezdve.”²⁰ Ezeknek egy része a vállalat vesztesége, mely a selejtből, a karbantartásokból, leállásokból, garanciális cserékből ered. Másrészt a vevő is károsodik a termék alkalmatlansága és megbízhatatlansága miatt, amely csökkenti a termelő iránti

²⁰ Dr. Polgár Veres Árpád - Carson, John K.:

A minőség menedzsment bevezetésének és alkalmazásának alapjai
TQM International Ltd.,
Silvert Rt., Bp., 1996, 45. old.

bizalmat, mely a piaci részesedés csökkenéséhez és a méretgazdaságossági előnyök elvesztéséhez vezet.

Mindezeket a károk kiküszöbölendő, Taguchi standard értékeket kapcsol a termék és a folyamat minőségi jellemzőihez, mely tulajdonképpen egy prototípus elkészítésére alkalmas, mellyel a tervező pontosan be tudja állítani a gyártósort. Ezután a soron készült termékek mindegyike alkalmas lesz a vevői igények kielégítésére. Tehát a termék és folyamatminőség elvárásainak magas szintre hozása a vevő által érzékelt minőségben és a kielégültségben jelentkezik.

A célértéktől való eltérést azonban folyamatosan figyelemmel kell kísérni és minimalizálni kell. A problémát a beállított jellemzőegyüttes célértékei körüli szórások jellemzik. A rendszer érzékenységét az ún. jel zaj aránnyal lehet tesztelni. Ebben az esetben a vizsgálatok fényt deríthetnek arra, hogy mely jellemző változására reagál a szisztéma erőteljes eltérésekkel, s melyekre rugalmatlan. Vagyis a rendszer standardizálásával a piacra kerülő termék egyenletes minőségét lehet garantálni.

A JIT metódus minimális készletekkel működik. A készletnek ugyanis két rossz tulajdonsága van; először is a benne álló tőke mozdulatlan, nem hoz hasznot (az opportunity cost lehet a tőkével szerezhető kamatjövedelem), másrészt pedig elfedi a termelés kiegyenlítetlenségét, a hatékonyságát (pl magas selejtszázalékot) és a szállítói megbízhatatlanságot.²¹ Így a készlet úgy viselkedik, mint a tenger, mely elrejtja a termelés zátonyait.

Az éppen időben elv gyakorlati érvényesítése itt annyit jelent, hogy a folyamatszervezéssel olyan illeszkedést kell létrehozni a munkaműveletek közt, hogy azok éppen időben tudják egymás számára prezentálni, illetve másik oldalról átvenni a félkész termékeket. Ezáltal megszűnik a készletek felhalmozásának kényszere, hiszen nem lesznek feltorlódott félkészgyártmány pufferek, sem hiányok.

²¹ Krajewski, Lee J. - Ritzman, Larry P.:

Operations management: Strategy and analysis
Addison - Wesley Publ. Comp., Reading,
Massach., 1996., 730. old.

Ahhoz, hogy ez utóbbi állítás teljesüljön, szükség van olyan beszállítókra, akik outputjukat, ami a cég számára inputot jelent, ugyancsak a megfelelő időben tudják a következő megmunkálási fázisnak átadni. Ez azonban csak akkor teljesülhet, ha a kooperáló vállalatok összehangolva tevékenységüket, stratégiai kapcsolatot építenek ki egymással. A partnerek „összenövésének” tág teret biztosít a keiretsu, ahol a vállalatok láncszemekként kapcsolódhatnak. Ezt a stratégiai szövetséget, az egymás iránti bizalmat részvényeik keresztbirtoklásával²² pecsételik meg.

A szállítási és termelési folyamatok vezérlésének módszere a kanban lyukkártya rendszer. Létezik egy és kétkártyás formája, lényegük viszont ugyanaz: A kanban segítségével pontosan nyomon lehet kísérni az anyag, termék útját a termelési folyamatban és kontrollálni lehet a felmerülő keresletet az összes megmunkálási állomáson.²³

A JIT készletének pontos mennyiségét a rendszerben lévő kártyák (vagy pl. a szállítási konténerek) száma határozza meg. Ezek alapján a feszítettséget a rendszerből való kártya, konténerkivonással lehet növelni. Ezzel a szisztémával konkrétan beállítható a kívánt minimális készlet szint, illetve a beszállító felé megjelenő igény.

A termelési munkafolyamatok kiegyenlítésében és a készletminimalizálással kapcsolatban az átállítási idők (setup time) csökkentésének rendkívül fontos szerepe van. Ez a rendszerjellemző, illetve az ezen nyugvó heijunka elv (amely a rendelés kiegyensúlyozását jelenti a napi termelésben) jelenti az MRP rendszerekkel szembeni egyik legfontosabb eltérést:

A JIT az időszaki rendelés leosztását úgy oldja meg, hogy a termékvariánsok arányos részét gyártja a termelőszalagon kiegyensúlyozva, ami annyit tesz, hogy a különböző verziók egymást felváltva követik. Az MRP -ben a vállalat az időszaki termelési terv (Master Production Schedule) szerint nagy sorozatban gyárt, az időszakközi felesleget tárolja, s az egyik variáns lefutása után átállítja

²² Rekettye Gábor : A japán gazdasági sikerek háttere.
Tervgazdasági Fórum, 1987/2.sz., 128. old.

²³ A kanban kártyák megjelenési formáiról és a rendszer működéséről bővebben:
Gaither, Norman: Production and operation management
A problem solving and decision-making approach
Dryden Press, USA, 1990., 522 - 523. old.

a gépsort (jelentős mennyiségű időt pazarolva), teljesen legyártja a következő terméket.

A heijunka elv megvalósítása ebből következően csak úgy lehetséges, ha a folyamat- és termékfejlesztés „támadja” a setup time -okat, és azt radikálisan addig csökkenti, hogy az átállítás elvégezhető legyen a gyártás közben. Hatására a vállalat szinte napról - napra a termékei iránti piaci keresletet termeli meg, mialatt növeli termelése hatékonyságát és megkíméli magát az ebből és az időleges készletezésből származó készletezéstől. Teszi mindezt úgy, hogy a folyamat minőségével kizárja a hibás termék piacra kerülésének esetét.

Ezt a rendszerjellemzőt a kaizen elvéből következő folyamatos preventív minőségi innováció és a poka yoke elv mellett a jidoka elv, és az arra épülő andon zsinóros mechanizmus támasztja alá.

A jidoka elv²⁴ jelentése a következő: Bármilyen termelési probléma legyen, azonnal tedd láthatóvá, és állítsd meg a termelést, mikor a problémát felfedezték. Vagyis, ez az elv úgy építi be a minőséget az előállításba, hogy kizárja azokat a műveleteket, melyek az esetleges selejtbe beépítéssel költséget okoznának. Különbözően is, maga a JIT filozófiája kizárja, hogy folytatni lehessen a termelést, hiszen amennyiben a zero defect elv nem teljesül, úgy a hibaforrást azonnal meg kell szüntetni. Csak ezek után folytatható a gyártás.

Az andon zsinóros rendszer a jidoka elv gyakorlatba való átültetését jelenti. A munkaállomásokon az alkalmazott jelezheti az általa észlelt hibát, mely kötődhet a termékhez, de lehet akár a művelet elvégzéséhez elégtelen időmennyiség is, mely kijavítható. Ebben az esetben az állomás felett kigyullad a hibát jelző sárga fény, s a dolgozó segítséget kap a szalagon dolgozó kisegítőtől.

Azonban ha a hiba súlyos, vagy a rendelkezésre álló időn belül nem orvosolható, úgy a munkás megállíthatja a szalagot, a piros zsinór (gomb) meghúzásával. Ezen esetben a szalag nem indul tovább, míg a hibát ki nem javítják az alkatrészen, vagy a folyamatban.

A módszer bevezetéséhez felelősségüket ismerő és felvállaló munkások szükségesek, hiszen 1 másodpercnyi állásidő 1000 \$ okban mérhető veszteséget jelent a vállalatnak. Emellett a munkavállalónak rendelkeznie kell

²⁴ Lásd: Toyota Motor Manufacturing USA Inc., esettanulmány, Harvard Business School, 3.old.

olyan szakmai hozzáértéssel, melyet a rotáció során sajátít el, s amivel fel tudja mérni a helyzet súlyosságát. Látható tehát, hogy ezzel a módszerrel a termék és folyamatminőség biztosítható az előállításban.

A JIT elvi és módszertani ismertetése után a összegezném a bevezetéssel kapcsolatos zárógondolataim.

5. Konklúzió

A tanulmányom célja az volt, hogy bebizonyítsam azt az elcsépeltnek tűnő állítást, amely Walleigh után szabadon úgy szól, hogy a JIT nemcsak egy módszer, mellyel csökkenteni lehet a vállalati készleteket, hanem egy probléma megoldó technika, filozófia.²⁵ A japán közgazdászok és mérnökök felhasználva az amerikai kutatók munkáit (lásd adaptív kreativitás), olyan termelés-szervezési módszert hoztak létre, mely másolhatatlannak látszott. Mindez tehát olyan tartósan fenntartható versenyelőnyt biztosított vállalataik számára, mely jelentős segítségnek bizonyult a világ 2. gazdaságának megteremtésében.

A rendszer utánozhatatlanságát, bevezetésének társadalmi kultúrafüggőségéből vezették le. Tulajdonképpen erről szól a cikk első két fejezete. Mint ahogy kifejtettem, a társadalmat jellemző értékrendszer és makrogazdasági struktúra vállalatra gyakorolt hatásmixe könnyítheti a JIT bevezetését, de nem létfeltétele annak. A vállalati kultúra és a vele harmonikusan kialakuló belső menedzsment szisztéma jelentik azt a fő erényt, mely hiányában szerintem lehetetlen a módszer eredményes működése.

A vállalati kultúrafüggőségen kívül az alkalmazást befolyásolhatják a vállalat által gyártott termékportfólió jellemzői és a vállalati értékek gyakorlatba való átültetésének megjelenési formái. Ezek egymást kiegészítve és erősítve katalizáló tényezőkként segítik a JIT hatásainak megjelenését.

A minőség és a folyamatos fejlesztés eszméjét jeleníti meg ez a filozófia. Elméleti megfontolása nagyon egyszerű: Ha elfogadom, hogy a fogyasztó általában hedonista, vagyis szükségleteinek egyre szélesebb körét egyre mélyebben akarja kielégíteni, akkor ezt a törekvést meg kell teremteni a vállalati működésben is, különben a vevő nem lesz elégedett azzal, amit kap és elpártol a terméktől. Ezt a gondolatot jelenítette meg a valóságban a JIT, és ez adja számomra megfoghatatlan báját.

²⁵ Walleigh, Richard C.:

What's your excuse for not using JIT ?
Harvard Business Review, 1986. márc. - ápr., 3.old.

Egyéb felhasznált irodalom:

1. Ishikawa Akihiro: A vállalati kultúra fogalma Japánban
Vezetéstudomány, 1994/4. szám.
2. Pine, Joseph B. II. - Victor, Bart - Boynton, Andrew C.:
Making mass customisation work
Harvard Business Review,
1993., szept.- okt., 108 - 119.old.
3. Stalk, George Jr. Webber, Alan M.:
Japan's dark side of time
Harvard Business Review,
1993. júl. - aug., 93. - 102.old.
4. Womack, James P. Jones, Daniel T.:
From the lean production to the lean enterprise
Harvard Business Review,
1994., márc. ápr., 93 - 103.old.

Egyéb forrásmunkák az 5. témához

Taylor, F.W.: Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai
2. rész: A tudományos vezetés alapjai
KJK., Bp., 1983.

6. téma: Összefoglalás

Robin Hood¹ esettanulmány

Kora tavasz volt, a nottinghami városbíró elleni felkelés második évében, Robin Hood sétálni indult a sherwoodi erdőbe. Ahogy sétált, eltűnődött a hadjárat kimenetelén, a hatalmi intézkedésein, az ellenfél lépésein és azokon a választási lehetőségeken, amelyekkel szembe kellett néznie. A városbíró elleni lázadás egyéni keresztes hadjáratként kezdődött.

Ez, Robinnak a városbíróval és hivatalával való összetűzése miatt tört ki. Egyedül ezt nem tudta dűlőre vinni. Ezért szövetségeket keresett, olyan férfiakat, akiknek ugyancsak személyes sérelmük volt és mély igazságérzetük. Később azokat vette számításba, akik ne m túl sokat kérdeztek. Az erő, gondolta, a létszámban van.

Az első év a csapat fegyelmezésével telt el. A csapatot a városbíró elleni gyűlés tartotta össze, hajlandónak mutatkoztak a törvényen kívül élni, amíg a céljaikat meg nem valósítják. A banda egyszerűen volt megszervezve. Robin szava volt a döntő, ő hozta a fontos határozatokat. Különleges feladatokkal a helyetteseit bízta meg.

Will Scarlett gondjaira volt bízva a hírszerzés és a felderítés. Legfontosabb feladata az volt, hogy figyelemmel kísérje a városbíró embereinek mozgását, gazdag kereskedők és apátok utazási terveiről gyűjtsön információkat. Little John tartott fegyelmet az emberek között, és látta, hogy a legfontosabb igényük az ijátság magas szinte elsajátítása volt. Scarlock figyelt a pénzügyekre, ő fizette ki a részesedést, ő vesztegette meg a tisztviselőket, a fosztogatásból megtérítette a kiadásait és alkalmas helyet keresett a nyereség elrejtésére. Végül Muchnak, a Miller fiúnak nehéz feladata volt; az, hogy az állandóan növekvő létszámú csapatot élelemmel ellássa.

Robin elégedettségének forrása a csapat növekedése volt, de ez természetesen egyre több munkát is jelentett neki. Merryman szerte híre terjedt, ezért özőnlöttek az újoncok. Az emberek létszáma meghaladta az erdő élelemszolgáltató képességét. A vadállomány megritkult és az élelmet távoli településekről

¹ Joseph Lampel (Mc Gill University, 1985.) esettanulmányát angolból magyarra fordította Farkas Csilla és Steiner Lidia (Babits Mihály Gyakorló Gimnázium I./B, 1992.)

kétkerekű taligával kellett szállítani. A banda azelőtt mindig együtt táborozott. De most a kisebb csoportok kezdtek nagyobb táborokká alakulni, amiket mérföldekkel arrébb is észleltek. A fegyelmet egyre nehezebben lehetett fenntartani. „Miért?” töprengett Robin. „Nem ismerem a felét azoknak az embereknek, akikkel ezekben a napokban összefutottam.”

Miközben a csapat létszáma növekedett, a legfontosabb bevételük forrása csökkent. Az utazók, különösen a gazdagabbak távolabbi útvonalak és szálláshelyek után néztek az erdőben. Ez költségesebb és kényelmetlenebb volt nekik, de mégis ezt részesítették előnyben, hogy az értékeiket megóvják Robin embereitől. Robin hajlott afelé, hogy megváltoztassa korábbi politikáját és fix útdát szedjen.

Ezt az ötletét erősen támadták a hadnagyai, akik büszkék voltak a Merryment szerte híres mondására: „Rob elvesz a gazdagoktól és ad a szegényeknek.” Ők úgy érezték, hogy a szegények és a városlakók a legfontosabb támogatóik és egyben információszolgáltatóik. Ha az útdát miatt ellentétbe kerülnének, akkor kiszolgáltatnák Merryment a városbíró szeszélyének.

Robin csodálkozott, milyen sokáig jól megvoltak a korábbi módszereik megőrzésével. De a városbíró egyre erősebb lett. Van pénze, vannak emberei és eszközei. Képes arra, hogy hosszabb távon kifárasztja Robint és embereit. Előbb vagy utóbb megtalálja gyengéiket és módszeresen szétrombolja Robin bandáját. Robin érezte, hogy muszáj végső döntésre vinni hadjáratát. A kérdés az volt, hogyan érheti ezt el?

Robin tudta, hogy csak nagyon halvány esélye van arra, hogy elkapja vagy megölje a városbíró. Emellett, a városbíró megölése, bár kielégítené az ő vágyát a visszavágásra, nem oldaná meg az alapvető problémáját. Az szintén valószínűtlen volt, hogy a városbíró elmozdítsák hivatalából, mert annak nagyhatalmi barátai voltak az udvarnál.

Másik oldalról azonban elmélkedett Robin ha a környéken tartósan fennmaradna a bizonytalanság állapota és az útdát nem lenne beszedve, a városbíró kiesne a kegyből. Azonban Robin arra is gondolt, hogy a városbíró ravaszul ki fogja használni a bizonytalanságot arra, hogy további megerősödést nyerjen. A végeredmény János herceg, a régens szeszélyén múlik. János herceg gonoszságáról, ingatagságáról és kiszámíthatatlanságáról volt ismert. Gyötörte a félelem, mert népszerűtlen volt az emberek között és nem kívánta volna a

fogságban lévő Richárd király visszatérését.

Folytonosan tartott a főuraktól is, akik egyre jobban elleneztek hatalmának növekedését. Néhány főúr elhatározta, hogy összegyűjti a váltságdíjat, amivel kiszabadítják Oroszlánszívű Richárdot ausztriai börtönéből. Robint óvatosan felkérték ezek az urak a csatlakozásra, a jövőbeni amnesztia fejében. Ez veszélyes előterjesztés volt. A helyi banditaság egy dolog, az udvari cselszövés egy másik. János herceg bosszúálló természetű; ha a játékot elvesztenék, valamennyien személyesen érezhetnék bosszúját.

Robint gondolataiból a vacsorára hívó kürt hangja riasztotta fel. A levegőben roston sült őzhús illata terjengett. Semmi nem dőlt el és semmi nem oldódott meg. Robin útban volt a tábor felé, bízott magában, hogy a holnapi hadművelet után közelebb jut a problémák megoldásához.

Megoldandó kérdések:

1. Milyen menedzseri szerepek és feladatok vártak másnap Robinra?
2. Mik voltak Robin kulcsproblémái? Hogyan kapcsolódtak ezek egymáshoz? Vázoljuk fel ezek előbukkanását!
3. Melyik problémával kellett Rubinnak először megbirkóznia?
4. Dolgozzunk ki új stratégiát Robin Hood számára!