

**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
TÁVOKTATÁS**

Imreh Szabolcs – Kürtösi Zsófia – Majó Zoltán – Vilmányi Márton

MENEDZSMENT I.



**SZEGED
55/2008**

mottó a környezet változásáról:

„Azok számára alakulnak jól a dolgok, akik ki tudják használni azt, ahogyan a dolgok alakulnak”

Köszönetnyilvánítás:

A távoktatás jegyzet írói ezúton szeretnénk köszönetet mondani Csetneky Judit és Nánási Zsófia közgazdászoknak, akik számos esetpélda kidolgozásával segítették munkánkat.

A szerzők

TARTALOMJEGYZÉK

I. Az üzlet világa	6
I.1. Az üzlet világában megvalósuló tevékenységek típusai	6
I.2. Szükségletek és igények, az üzlet világának mozgatórugói	8
I.3. Üzlet világának szegmensei	15
II. Az üzlet világának környezete	22
II.1. A vállalat belső környezete	23
II.2. A vállalat külső környezete	24
II.3. A környezeti tényezők hatásainak felmérése	34
III. A menedzsment	43
III.1. A menedzsment, mint tevékenységek összessége	44
III.2. A menedzsment a szervezeti célok szolgálatában	46
III.3. A menedzsment, és az erőforrások hasznosításának összefüggései	48
IV. A menedzserek	51
IV.1. Alapvető menedzseri készségek	52
IV.2. Menedzsment szintek és készségek	53
IV.3. Menedzseri szerepek	55
IV.4. A menedzseri kompetenciák	58
V. Menedzsment elmélet történet	61
V.1. Klasszikusok – a tudományos vezetés képviselői	62
V.2. Klasszikusok – az adminisztratív vezetés képviselői	67
V.3. Human Relations irányzat	74
V.4. A menedzsment tudomány továbbfejlődése napjainkban	78
VI. Tervezés	83
VI.1. A tervezés tartalma	83
VI.2. A stratégiai tervezés	88

VI.3. Tervezési technikák	96
VII. Szervezés	99
VII.1. Szervezetépítés: a szervezeti formák	99
VII.2. Munka- és tevékenységszervezés	111
VIII. Szervezetek közötti, szervezetközi erőforrás allokáció	118
VIII.1. Konszernek és holdingok	120
VIII.2. Stratégiai szövetségek	125
VIII.2. Hálózati alaptípusok a hálózat felépítése alapján	129
VIII.4. Hálózati alaptípusok a motivációk alapján	135
IX. Vezetés	141
IX.1. Vezetési elméletek kialakulása	141
IX.2. A vezetés eszköztrendszere	147
IX.3. A vezetői hatalom	155
IX.4. A sikeres vállalatvezetés	157
X. Ellenőrzés	159
X.1. A kontroll fogalma	159
X.2. A kontroll fajtái	160
X.3. A kontroll szükségessége	162
X.4. Ellenőrzési módszerek	164
X.5. A kontrolling	168
XI. A minőség	171
XI.1. A minőségügy fejlődése	171
XI.2. A minőség tartalma	172
XI.3. Minőségköltségek, minőséggazdaságosság	173
XI.4. A teljes körű minőségmenedzsment	175
XI.5. EFQM modell	179
XII. Sikeres szervezet: a humán erőforrások menedzselése	181

XII.1. A humán erőforrás szerepének felértékelődése _____	181
XII.2. A releváns szaktudás szerepe a szervezetben _____	182
XII.3. Az emberi képességek és készségek szerepe a szervezetben _____	184
XII.4. A hatékonyságot befolyásoló tényezők _____	187
XIII. Szervezeti (vállalati) kultúra	192
XIII.1. A vállalati kultúra gyökerei _____	192
XIII.2. A vállalati kultúra alkotóelemei _____	195
XIII.3. A vállalati kultúra osztályozása _____	197
XIII.4. A szervezeti kultúra átalakítása _____	199
XIV. Új menedzsment technikák.....	201
XIV.1 Outsourcing _____	201
XIV.2. BPR, Re-engineering _____	202
XIV.3 A re-engineering alapelvei _____	203
XIV.4. Benchmarking technika _____	204
XIV.5. BPR folyamatok módszertana _____	205

I. Az üzlet világa

Az üzlet világa valamennyi tevékenység gyűjtőneve, amelyek az emberek által igényelt termékek illetve szolgáltatások előállításával és cseréjével kapcsolatosak.

E definíció három kulcselemét kell az „üzlet világa” fogalmának megértéséhez kiemelni:

- (1) egyrészt az üzlet világa tevékenységek gyűjtőneve, mely tevékenységek típusuk szerint jellemző tevékenységi formákra oszthatók;
- (2) másrészt a tevékenység tárgya az emberek által igényelt termékek és szolgáltatások, melyek az emberek igényei és szükségletei szerint folyamatosan változnak;
- (3) harmadrészt a termékek és szolgáltatások előállítása, illetve cseréje, mely szerint az üzlet világának szegmenseit körvonalazhatjuk.

I.1. Az üzlet világában megvalósuló tevékenységek típusai __

Az üzlet világot az üzleti tevékenység, illetve az üzleti tevékenységet végző szervezet tulajdonosainak célja szerint, két alapvető szférára oszthatjuk. E szférák szereplői vezetési, szervezési elveikben, és módszereikben nem feltétlenül különböznek, de tevékenységük célja, és a célok megvalósulásának formája oldaláról alapvetően eltérnek egymástól. E két szféra a következő:

- *A profit-orientált szféra*
- *A közszolgálati (non-profit) szféra*

A profit-orientált szféra szervezetei tulajdonosaik befektetési portfólióját képezik. A befektetés célja pedig a maximális hasznosság elérése, azaz a pénzügyi kamatlábat meghaladó profit realizálása. A profit-orientált szféra szereplői tehát, egyéb céljaik megvalósítása mellett mindig a hozamok és a ráfordítások különbségének, azaz a profitnak a maximalizálására törekszenek. Amennyiben e céljukat nem tudják megfelelően realizálni, úgy lételemük, a tulajdonosi befektetői

szándék kerül veszélybe, s ez hosszú távon a szervezet megszűnéséhez vezet. (A tevékenység végzésének végső határa a profit hosszú távú megszűnése)

Az összefüggés tehát egyszerű: a gazdaság szereplői azért fektetnek tőkét profit-orientált szervezetekbe, mert a pénzüpiaci kamatot meghaladó átlagprofitot remélnek (a pénzüpiaci kamatlábbal történő összehasonlításra gyakran használatos az államkötvények kínálta kamat becslése). Amennyiben ezen szereplők nem tudják minimum a pénzüpiaci kamattal megegyező profitot realizálni, úgy gazdaságilag indokolatlanná válik további befektetésük.

A közszolgálati szféra szervezetei, tulajdonosaiknak nem képezik befektetési portfólióját, valamilyen szűkebb vagy tágabb csoport igényeinek kiszolgálása érdekében hozzák őket létre, általában valamilyen társadalmilag hasznos szolgáltatás előállítására céljából. A közszolgálati (non-profit) szektor általános megítélése gyakran téves. E szervezetek esetében nem a profit mellőzése, a profit termelés szándékának hiánya a fő ismérv, hiszen a jól működő non-profit szervezetek gyakorta termelnek, s termelniük is kell profitot. A fő ismérv az, hogy a megtermelt profitot nem osztják fel nyereségként a tulajdonosok között, hanem azt minden esetben az eredeti célként megjelölt tevékenység érdekében fektetik be újra. A non-profit szféra szereplői esetében tehát nem a profit elérése a cél, hanem az adott költségkeret optimális felhasználásával a maximális teljesítmény elérése (alsó határa: a költségkeret kimerülése).

A közszolgálati szférát szereplői szerint további két jellegzetes csoportba sorolhatjuk:

- *Költségvetési szervezetek*
- *Civil szervezetek*

A költségvetési és civil szervezeteket döntően tevékenységük, illetőleg tevékenységükhöz nyert források alapján különböztethetjük meg. A költségvetési szféra szervezeteinek legfőbb ismérve, hogy köztulajdonban, állami tulajdonban vannak, s tevékenységük végzése, a kitűzött célok elérése érdekében az adófizetők jövedelméből származó adóbevételeket hasznosítja. A civil szféra szervezetei tulajdonosi körükkel nem jellemezhetők egyértelműen, hiszen tulajdonosuk éppúgy lehet költségvetési szervezet, mint profit-orientált szervezet, vagy természetes személy. Döntő jelentőségű a hasznosított jövedelem forrása,

amely esetleges saját üzletszerű tevékenységen túl, vagy a profit-orientált szféra, vagy természetes személyek (a lakosság) felajánlásaiból származik. A civil szféra szereplői főképpen a közvetlen környezetük égető, a profit orientált szférát, vagy a természetes személyek széles körét is érintő társadalmi hiányosságokat pótolják, míg a költségvetési szervezetek azon társadalmi célok elérése érdekében jönnek létre, melyek elérése érdekében sem a non-profit, sem a profit-orientált szféra nem lenne képes, vagy közvetlenül nem érdekelt tőkét mozgósítani.

E szervezetek tevékenységében, a profit, mint motivációs erő bár megjelenhet, de a tevékenység végzése során nem játszik meghatározó szerepet.

1.2. Szükségletek és igények, az üzlet világának mozgatórugói

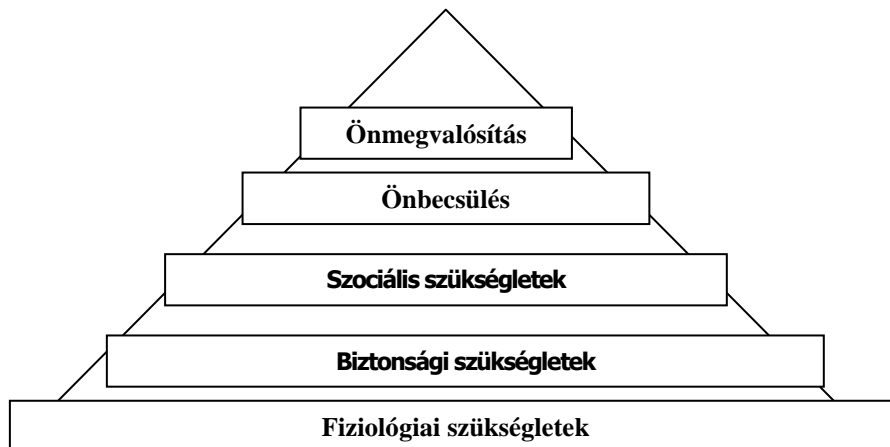
Az üzlet világának szereplői számára a legfontosabb tényező – az üzlet világának bármely szegmensében működjenek is – a piac, amelyen működnek, ahol termékeiket és szolgáltatásaikat értékesítik, amelyet kiszolgálnak. Egy piac egyensúlyát az összkereslet és az összkínálat határozza meg. A piac összkínálatát biztosítja az adott piacon működő szervezetek, és személyek által felkínált áruk és szolgáltatások összessége, míg a piac összkereslete mögött végső soron mindig az egyéni keresletek tehát személyek – a végső fogyasztók – állnak. Az egyéni keresletek változását az egyéni szükségletek határozzák meg, ezáltal az egyéni szükségletek befolyásolják a piaci egyensúlyt. A piac változása láncreakciót indít el a vállalatok között, hiszen a fogyasztói szükségletek megváltozása befolyással van az értékesítést végző vállalatra, annak beszállítóira, s végső soron az adott gazdasági szegmens, s áttételesen az egész gazdaság teljes vertikumára. Ezen okokból tehát megállapíthatjuk, hogy az üzlet világának alapvető mozgatórugói a fogyasztói szükségletek, illetve azok leképeződései.

Szükséglet

A szükségletek nem mások, mint olyan ösztönös emberi tulajdonságok, hiányérzetek összessége, melyek alapvetően motiválják az emberek viselkedését. A szükségletek kódolt hiányérzetek, melyek minden emberben léteznek helytől, időtől, kultúrától, és gazdasági-társadalmi-politikai környezettől függetlenül. (Ilyen

szükségletekként érthetjük – a teljesség igénye nélkül – az éhség-érzetet, a szomjúság-érzetet, biztonság-érzetet)

A szükségleteket legelőször rendszerező, s máig egyik legnagyobb hatású, s egyben legvitatottabb elmélet, a Maslow nevéhez kapcsolódó szükséglet-hierarchia elmélet, melyet az alábbi ábra szemléltet:



1.1 ábra: Maslow-féle szükségleti piramis („hierarchy of human needs” –Abraham Maslow 1943)

Fiziológiai szükségletek

Maslow szerint az embereket öt, hierarchikusan egymásra épülő szükséglet motiválja. A fiziológiai szükségletek nem mások, mint az ember alapvető létfenntartásának kielégítésére irányuló szükségletek. E szükségletek inkább az állati ösztönökhöz állnak közelebb, mint éhség, szomjúság, szexuális szükségletek, illetve mindazon hiányérzetek, amelyek a fizikai létfenntartásra irányulnak.

Biztonsági szükségletek

A biztonsági szükségletek akkor jelennek meg, mikor fiziológiai szükségleteinket már többé-kevésbé kielégítettük. E szükségletek a fiziológiai szükségletek hosszú távú kielégítésének biztosítására vonatkoznak, mint az életszínvonal megőrzése, a mindennapi tevékenységek állandósága, lakóhely biztosítotttsága.

Szociális szükségletek

E szükségletek az ember társadalmi létezésének szükségletei. E szükségletek közé tartoznak az emberi kapcsolatok szükségessége: barátok, család, valahová tartozás, szeretet utáni vágy.

Önbecsülés

Az önbecsülés a pozitív énkép kialakítása iránti szükséglet. A mások, a társadalom iránti tisztelet szükséglete két alapvető momentumra bontható; egyfelől törekszünk arra, hogy teljesítményünket környezetünk becsülje, ezáltal a külső megerősítésen keresztül pedig megteremtjük tevékenységünk belső értékét (belső összetevők), másrészt él bennünk a vágy, a hírnév, a hatalom, a presztízs, a társadalmi státusz után, megteremtve ezzel a társadalomban elfoglalt helyünket (külső összetevők). Amennyiben ezen szükségletek kielégítettek, úgy a társadalom hasznos tagjainak érezzük magunkat, ellenkező esetben a befelé-fordulás, megnövekedett kisebbségi érzés lesz úrrá rajtunk.

Önmegvalósítás

Az önmegvalósítás a maslowi hierarchiának a legmagasabb szintje, melyet Maslow csúcscélként is nevez. E szükséglet fejezi ki az iránti szükségletünket, hogy értelmet adjunk életünknek, hogy végrehajtsuk, amire képesnek érezzük magunkat. E szükséglet végeredményben soha sem elégíthető ki, hiszen az ember egy nagyobb teljesítmény után mindig újabb és újabb célokat tűz ki maga elé, hogy elérje a tökéletes elégedettség állapotát.

A fenti ötszintű hierarchia egyes vélemények szerint további két szinttel bővíthető: egyrészt a tudás, a megismerés iránti vágy, ismerni, megérteni a körülöttünk lévő világot; másrészt az esztétikai szükségletek; vágy a dolgok rendezettsége, szimmetrikussága felé.

Maslow a fiziológiai és biztonsági szükségleteket alacsonyabb rendű szükségleteknek, míg a szociális, önbecsülési, és önmegvalósítási szükségleteket magasabb rendű szükségleteknek nevezi.

A piramis legfontosabb jellemzője a hierarchia - fontossági sorrend. Amíg az alsóbb szintű szükségletek kielégítetlenek, a felsőbb szintű szükségletek nem motiválnak, így azok létezését nem érzékeljük. Amint azonban egy szükségleti szint kielégítése tartósan biztosított, úgy az azon a szinten meglévő szükségletek motivációs hatása szűnik meg, és csak ezután lép át a személy a következő szükségleti szintre.

Az elméletet többen és több oldalról bírálták, s bírálják mind a mai napig. A megfogalmazott kritikák a következőkben foglalhatók össze:

- *Az emberi szükségletek maradéktalanul nem sorolhatók be ezen öt kategóriába.*
- *Az egyének nem tudnak különbséget tenni az egyes szükségleti szintek között, mindez inkább az alacsonyabb rendű és magasabb rendű szükségletek közötti különbségekre korlátozódik*
- *Az egyének nem minden esetben követik a maslowi hierarchia elvét, nem igazolható egyértelműen ezen hierarchia állandó sorrendje*
- *Nem igazolható, hogy a kielégítetlen szükségletek motiválnak, s az sem, hogy a kielégített szükségleti szintek újabb szükségletek kielégítését gerjesztenék.*

E kritikák ellenére azonban a maslowi elmélet gyakorlati jelentősége nem vitatható, hiszen rendszerezte az egyének motivációinak kiindulópontjait. Ezen eredménye indokolja, hogy a később született elméleteknek is kiindulópontjául szolgált, melyek ezt tovább fejlesztették.

Igény

A piacon megjelenő egyének, szervezetek, a fogyasztók, nem szükségleteik alapján választanak, hanem szükségleteik kielégítését befolyásolja az adott kor, földrajzi hely, társadalmi pozíció stb., mely az igény fogalmának tisztázását teszi szükségessé. Az igény a szükséglet konkrét tárgya, azaz szükségleteink kielégítéséhez meglévő, az egyének által igényelt dolgok, módszerek összessége. A szükségletek minden emberben azonosnak tekinthetők, igényeink azonban változnak. Befolyásolja őket a földrajzi, gazdasági, demográfia és kulturális környezet és persze az, hogy mikor milyen időpontban vizsgáljuk az embereket, vagy azok egy-egy csoportját.

Az éhségérzet példának okáért a középkor emberében is éppúgy jelentkezett az ébredés után pár órával, mint napjainkban, azonban a mai Magyarországon egyáltalán nem biztos, hogy a tegnap este bepácolt nyúl elfogyasztásával csapnánk el az étvágyunkat. Arra sincsen semmi garancia, hogy egy éhes szegedi, egy indiai, vagy egy kaliforniai egyetemista ugyanazt szeretné reggelizni.

Termék

A termék nem más, mint az egyes igények kielégítéséhez rendelkezésre álló dolgok összessége, mely az egyének által megszerezhető (megvásárolható, elkészíthető, előállítható, beszerezhető)

Ha eldöntöttük, hogy gyümölcsöt szeretnénk reggelizni, sokféle termék közül választhatunk az almától az ananászig, vagy akár egy előre elkészített gyümölcstál elfogyasztását is preferálhatjuk.

A termékek közötti választásnak is van hierarchiája, ami a termékfajta (üdítők vagy energia italok), termékforma (rostos vagy szénsavas üdítők) és márka (Coca Cola vagy Pepsi Cola) közötti döntések összessége.

MÁSKÉPPEN MEGKÖZELÍTVE TERMÉK, VAGY SZOLGÁLTATÁS az az output, amit a fogyasztók megvesznek. Egy termék mindig a fogyasztói igényekben megtestesült szükségletre reagál úgy, hogy megszerzése esetén betölt egy-egy igényben megnyilvánuló funkciót. Mindebből következően az értékesítés sosem a termékre irányul, hanem az általa betöltött funkcióra, az igények és végső soron a szükségletek kielégítésére.

Azaz a gyufagyár végső soron nem gyufát ad el a fogyasztóknak, hanem a tűzgyújtás lehetőségét. Ha valaki olcsóbb, vagy jobb módszert talál ki a tűzgyújtásra - akkor a gyufagyár bezárhatja a kapuit.

Hasznosság

A termékek választása közötti vezérelv a hasznosság, azaz az általuk kielégített igény fontossága, illetve a kielégítés mértéke, és a megszerzésébe fektetett (fektetendő) energia, vagy erőforrások eredője.

A hasznosság érzet mindezekből következően minden embernél, fogyasztónál relatív, mindenki a saját egyéni szempontrendszer alapján mérlegel. Az egyes fogyasztók ugyanis más-más szükségleti szinteken helyezkedhetnek el, melyek az igények, azok nagyságrendjének, kielégítési módjának, a kielégítéshez szükséges fogyasztás mértékének rendkívül széles körét indukálhatják. Az egyes igények kielégítésének másik ismérve az érte feláldozandó erőforrás, melynek értékét az egyes fogyasztó számára, annak a rendelkezésre álló összes erőforráson belüli aránya határozza meg, mely szintén végtelen megvalósulási lehetőséget jelent.

Mindezekből következően teljesen más hasznosságot jelent egy sertésmáj konzerv egy háborús övezetben élő éhező, és egy kastélyban teázó angol lord számára, hiszen egyfelől annak elfogyasztása iránti vágy teljesen más súlyt képvisel meglévő igényeik között, másfelől pedig az érte feláldozandó erőforrás (tekintsük ez esetben a konzerv pénzben megnyilvánuló árát) teljesen más arányt alkot rendelkezésükre álló vagyonukban, illetve jövedelmükben.

A termékek iránti kereslet összefoglalóan tehát emberi igények kielégítésére irányul, mely mögött fizetőképes kereslet áll. A választás alapja pedig az egyén hasznosság-érzete (szükséglet – igény – kereslet).

A hasznosságot befolyásolják továbbá az egyéni preferenciák, azaz értékrendek, melyek a szükségletek igényként történő megjelenésében játszanak szerepet.

Egy vegetáriánus számára nem lehetnek hasznosak a húsból készült ételek, mert az értékrendjében a hús fogyasztása káros, illetve nem elfogadott

A hasznosság ezen dimenzióját a következő három jellemzővel írhatjuk le általánosan:

- *A hasznosság mindig szubjektív, azaz függ az adott egyén értékítéletétől, ízlésétől preferencia-rendszerétől*
- *A hasznosság változékony, időben az egyén személyiségével, korával, az őt ért hatásokkal (legyenek azok akár divatirányzatok) folyamatosan változik, átalakul.*
- *a hasznosság gyakran irracionális, azaz nem lehet két hasznossági szint között ok-okozati relációt felállítani.*

Amennyiben például a fogyasztó előnyben részesíti az almát a körtével szemben, és a körtét a szilvával szemben, az nem jelenti azt egyértelműen, hogy előnyben fogja részesíteni az almát a szilvával szemben.

A fogyasztói szükségletek piactalakító hatása során a teljes komplexitás jelzéséhez szükséges megemlítenünk még egy alkotóelemet; a korlátozott racionalitás jelentőségét. A fogyasztói döntések során ugyanis korlátozott racionalitás érvényesül, mely az ember korlátozott információbefogadó és feldolgozó képességére vezethető vissza. A fogyasztó, szükségletei kielégítésére irányuló döntéseiben nem képes megvizsgálni minden releváns szempontot, minden lehetséges alternatívát, csak azok bizonyos körét, melyet ő maga, illetve társadalmi környezete elfogadottnak talál. Mindezek eredőjeként az egyén szükségleteinek kielégítésére megtestesülő igényeket befolyásoló értékrendek, preferenciák standardizálódnak, kialakulnak egy - egy nagyobb fogyasztói csoportra jellemző fogyasztói szokások. Tehát habár az igények egyéni értékrendeken alapulnak ugyan, de egész csoportra közösségekre jellemzővé válnak. Az üzlet világának szereplői piaci politikája (marketing politikája) ezeket a fogyasztói tömeget osztályozza, úgynevezett célcsoportokat alakít ki, és az így kialakult célpiacokra koncentrálnak (idősek, fiatalok, balkezesek, csonka családok, építészek, stb.).

Összefoglalva tehát a piac változása eredhet a fogyasztói szükségletek megváltozásából (a fogyasztók szükségleteinek Maslow piramison történő tömeges eltolódásából), a meglévő szükségletek megtestesülését befolyásoló értékrendek megváltozásából, illetve mindezek eredőjeként a hasznosság megváltozásából.

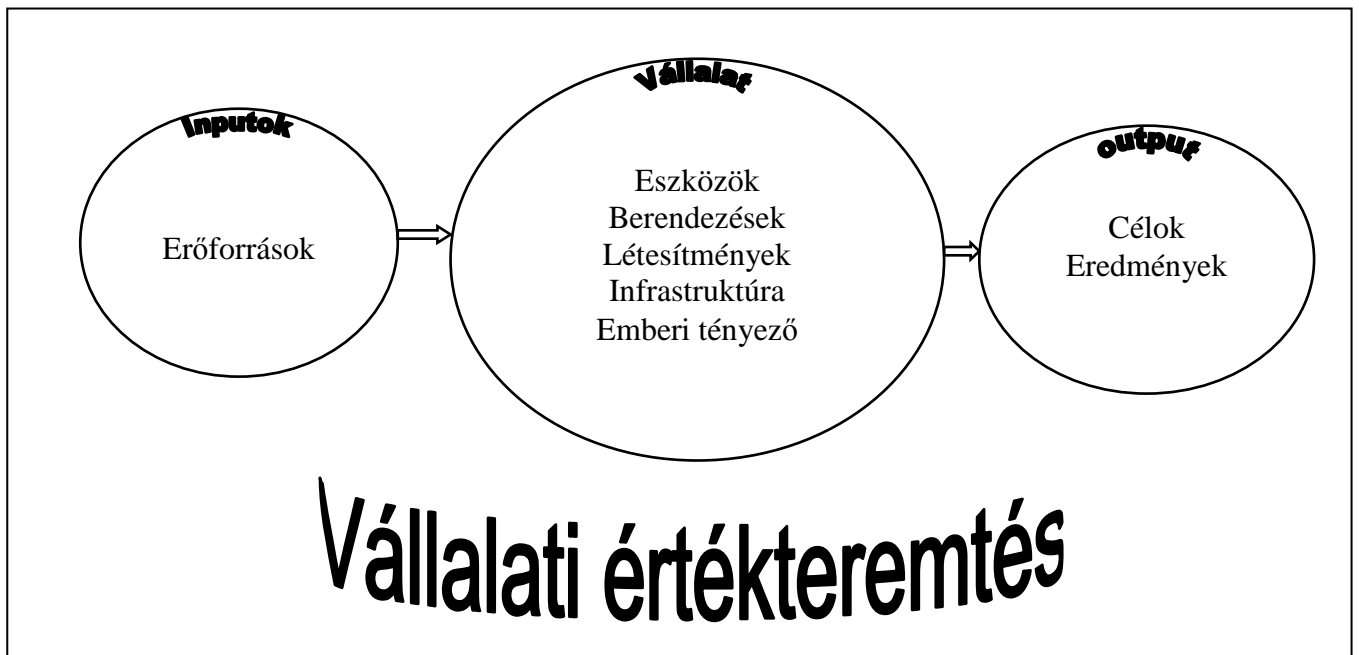
Az üzlet világának szereplői, ezen változásokat követik, vagy befolyásolják. Az üzlet világának szereplői alapvetően attól válhatnak sikeressé, hogy az általuk forgalmazott termék és/vagy szolgáltatás milyen mértékben elégíti ki szélesebb fogyasztói csoportok igényeit. Tartós versenyelőnyt az a szereplő képes elérni, aki ezeket az igényeket folyamatosan és maradéktalanul ki tudja elégíteni.

A 60-as években az írógépgyártó vállalatok egymással versengve egyre jobb műszaki megoldásokat, olcsóbb termékeket hoztak forgalomba. Az írógép beopta magát a munkahelyek hétköznapi életébe, tömeges elterjedésük a 70-es 80-as években következett be. Az írógép használata, az azzal való profi bánásmód alapvető követelménnyé vált a titkárnői munkakör betöltésénél, egész iparág épült ki, speciális oktatási intézmények épültek ki, „gépíróiskolák” alakultak. Miért vettek az emberek írógépet? A köznyelvben azt mondanánk erre, mert szükség volt írógépekre ... Az első fejezetben leírtak alapján a köznyelv szóhasználata nem esik egybe a menedzsment tudomány fogalomalkotásával – a menedzsment fogalmi szerint az embereknek szükségük van arra, hogy megőrizzék, archiválják vagy másoknak is eljuttassa gondolataikat, ezért használt a fejlett civilizált világ írógépeket a hetvenes években. Ma már nem használunk írógépeket, az írógép betöltötte a célját, ma már mindezen igényeknek a számítógép felel meg, és ki tudja mi lesz 20 év múlva? Kiszorulnak-e a számítógépek, és milyen új termékeket fogunk használni?

I.3. Üzlet világának szegmensei _____

A vállalat kiinduló helyzetét meghatározó tényezők

A vállalat, mint az üzlet világának főszereplője nem más, mint eszközök, berendezések, létesítmények, infrastruktúra, és emberek összessége, amely a fogyasztói igények, és szükségletek kielégítése érdekében a rendelkezésre álló, és megszerezhető inputok köréből termékeket és szolgáltatásokat állít elő, melyek eredményeképpen megpróbál mind a fogyasztói, mind a tulajdonosi, mind a munkavállalói elvárásoknak megfelelni.



1.2 ábra A vállalati értékteremtés összetevői

A vállalat input oldalát erőforrások szerint rendszerezhetjük, melyek felhasználásával a vállalat végrehajtja átalakító tevékenységét. Az üzlet világában végzett tevékenységekhez szükséges erőforrásokat a következők szerint csoportosíthatjuk: természeti erőforrások, pénzügyi erőforrások, információs erőforrások, emberi erőforrások.

A vállalat output oldalát alkotó célokat, eredményeket a következőképpen rendszerezhetjük: termékek, és szolgáltatások előállítása, tulajdonosi igények kielégítése, profit termelése; munkavállalói igények kielégítése.

A vállalati működést befolyásoló környezet nem más, mint mindazon szereplők, tényezők és érdekeltek összessége, melyek a vállalat működését közvetlenül, vagy közvetetten befolyásolják.

Az egyes résztvevő szervezeteket tevékenységi körük, az üzlet világában betöltött szerepük alapján az alábbi szegmensekbe (csoportokba) sorolhatjuk (természetesen ez csak egy lehetséges csoportosítása az üzlet világa szereplőinek)

(1) nyersanyagtermelő vállalatok

E szegmensbe foglaltan értelmezzük a mezőgazdasági, bányászati, erdészeti, illetve vízügyi tevékenységekkel foglalkozó vállalatokat. Ezen vállalatok a természetből nyerik, termelik ki a az üzleti világ további szegmenseinek vállalatai által feldolgozandó nyersanyagokat. A természeti környezetből nyert nyersanyagok felhasználása az elmúlt évszázadokban egyre fokozódott, természeti erőforrásai egy jelentős részét az emberiség már felélte, ezért a nyersanyagok egyre nagyobb része az ún. kötött javak kategóriájába tartozik.

Kötött javak: ide tartoznak mindazon nyersanyagok, melyekhez a hozzájutás korlátozott, kisajátításuk költséget jelent (Pl.: fa, szén, kőolaj, stb.)

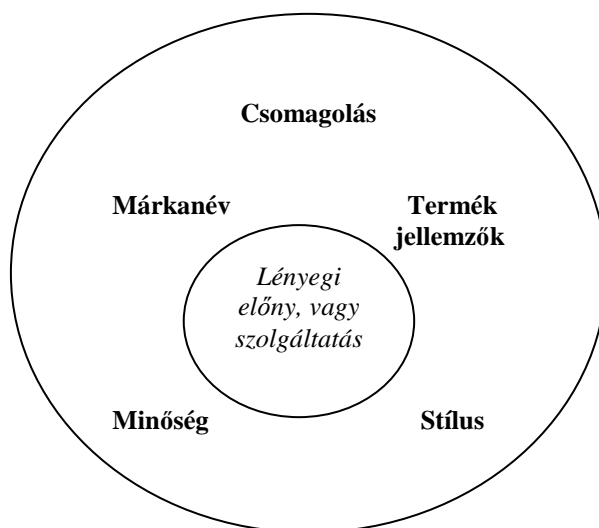
Szabad javak: ide tartoznak mindazon nyersanyagok, melyekhez korlátozás nélkül hozzá lehet jutni, kisajátításuk nem jelent költségtényezőt (Pl.: napfény, levegő)

A gazdaság rohamos ütemű fejlődésével a szabad javak kategóriája egyre inkább szűkül, egyre nagyobb mértékben sorolódnak át a rendelkezésre álló nyersanyagok a kötött javak kategóriájába, mely a nyersanyagtermelő vállalatok körének gyarapodását, fontosságuknak előtérbe kerülését vonja maga után.

(2) feldolgozó, termelő vállalatok:

E szegmens vállalatainak feladata a nyersanyagoknak – a fogyasztói piac elvárásainak megfelelően – terméké alakítása. E vállalatok állítják elő a fogyasztók igényeit kielégítő lényegi előnyöket, szolgáltatásokat (termékmag), illetve ruházzák fel e termékmagot termékjellemzőkkel, stílussal, megfelelő minőséggel, márkával, illetve csomagolással.

E tevékenységük eredményét, a termék központi összetevőit, elemeit szemlélteti a következő ábra:



1.3 ábra: A termék központi elemei (Kotler 1998)

Ezen szegmensbe tartozó vállalatok természetesen más tevékenységet is végezhetnek, mint garancia, eladás utáni szolgáltatás, üzembe helyezés, vagy szállítás, de e tevékenységeket leggyakrabban más szegmensbe tartozó szervezetek végzik.

(3) szállítás

A szállítói szegmenst klasszikusan kétféleképpen értelmezhetjük. Az üzleti köznyelvben szállítóként értelmezzük minden olyan szereplőt, aki bármilyen árut, vagy szolgáltatást bocsát rendelkezésünkre. A köznyelv egy másik értelmezésében – melyet e tekintetben jelen fejezetben használunk – a szállítók nem mások, mint az anyagmozgatást felvállaló, szolgáltató szervezetek, melyek biztosítják az üzlet világának szegmensei közti anyag és áruforgalmat.

(4) pénzügyi, banki, biztosítási szféra

E szféra feladata az üzleti világ szegmenseinek pénzügyi erőforrásokkal történő ellátása, pótlólagos források biztosítása, illetve értékeik biztosítása. Szolgáltatásuk a pénzügyi erőforrások rendelkezésre bocsátása, a tranzakciókhoz, fejlesztésekhez, beruházásokhoz szükséges pénzmennyiség biztosítása a zavartalan anyag- és áruáramlás érdekében. E szegmens szervezetei továbbá üzleti alapon osztják meg a kockázatot a vállalkozásokkal.

(5) termékelosztást végző vállalatok

E szegmensbe tartozó vállalatok közvetítenek a termelők és a felhasználók között. Tevékenységük főként kereskedelemről tevődik össze, a termékek és szolgáltatások piaci értékesítésével, az értékesítéshez kapcsolódó szolgáltatásokkal foglalkoznak.

(6) közművek, közüzemek, energiaszolgáltatók

E szegmens vállalatai biztosítják a zavartalan termék és szolgáltatás előállításához, terjesztéséhez, értékesítéséhez, illetve minden kapcsolódó tevékenységhez szükséges infrastruktúrát, így az üzlet világának infrastrukturális ellátását. E tevékenységi körbe tartoznak – a teljesség igénye nélkül – a víz, áram, telekommunikációs, fűtés és egyéb szolgáltatók.

(7) kommunikáció

A kommunikációs szegmens vállalatai az információ, mint erőforrás terjesztésére, kezelésére szakosodtak. Szerepük a XXI. században egyre erőteljesebb lesz, különösen az elektronikus információ terjesztésével és előállításával foglalkozó szervezeteknek. E szegmenshez tartoznak a média, posta, informatikai szolgáltatók, stb.

(8) oktatás, egészségügy

Az oktatás, illetve egészségügy szigorúan véve nem az üzlet világának része, gyakorlati értelemben azonban igen, hiszen az ember, mint erőforrás megújításával, „újratermelésével” foglalkozik.

(9) államigazgatási, kormányzati szféra

Az államigazgatási, kormányzati szféra jogszabályaival, rendeleteivel az üzleti világ peremtényezőit teremti meg, más oldalról őrökdi felette, biztosítja a tisztességes verseny feltételeit, illetve beavatkozik az üzlet világának esetleges rendellenességei esetén. E szféra ellátja azon feladatokat, melyek az üzleti szereplők közvetlen érdekelttségébe nem tartoznak, vagy nem képesek elegendő forrásallokációjára e feladatok végrehajtására, illetve nem lennének kellően

jövedelmezőek. Összességében ugyanakkor e szféra szereplői az üzlet világának zavartalan működését, fejlődését szolgálják (Pl.: autópálya építése, kórházak, szociális rendszerek működtetése).

(10) Egyéb szolgáltatások

E kategóriába az előző kategóriákba be nem sorolható speciális szolgáltatások tartoznak.

Az üzlet világa vállalatai, az erőforrások megszerzéséért, illetve termékeik és szolgáltatásaik minél gazdaságosabb értékesítése érdekében folyamatos versenyben állnak egymással. Verseny általában akkor jellemzi a piacot, ha a piac telített, azaz legalább annyi vállalat kínál a fogyasztók részére termékeket és szolgáltatásokat egy adott igény kielégítésére, amennyi az adott igényt gazdaságosan teljesen ki tudja elégíteni. E verseny természetes velejárója, hogy lesznek GYŐZTESEK, akik tudnak különlegességet nyújtani a piacon, és lesznek VESZTESEK, akik semmiben sem voltak különlegesek (árak, minőség, szállítói politika, tőkeellátottság, reklám, közönség kapcsolatok stb.).

A győztesek között megkülönböztethetünk „üstökösöket”, akik szerencse, vagy valamely hirtelen körülmény eredményeképpen lesznek rövid távon sikeresek, illetve „állócsillagokat”, mely szervezetek hosszú távon tudják biztosítani sikerességüket, eredményességüket. Ez utóbbiak, egyik legfontosabb jellemzője, hogy folyamatosan összhangban állnak környezetükkel.

A környezet legtöbbször a vállalat részvételével, de attól függetlenül változik, és alapjaiban határozza meg a szervezet működésének kereteit, módosítja elérhető céljait. A vállalatok számára létérdek, időben tudomást szerezni a változásokról. A környezeti változások passzív, bár mindenre kiterjedő figyelése nem elegendő a vállalat megfelelő alkalmazkodóképességének megteremtéséhez. Minden szervezetnek ki kell fejlesztenie a változásokra történő reagálás módjait, melyek lehetnek aktívak, és passzívak. *Aktív reagálásnak* nevezzük azt a reakciót, melynek keretében a vállalat tudomást szerezve egy eljövendő környezeti változásról elébe megy annak, felkészül a várható következményekre, megfogalmazza és elvégzi a

szükséges változtatásokat, módosításokat. Passzív reagálásnak nevezzük azt a reakciót, mikor a szervezet a változásokat csak azok bekövetkezése után érzékeli, késve reagál, úgymond a környezet változásai mozgatják a vállalatot, amely tevékenysége ettől kapkodóvá, esetlegessé válhat.

Összefoglalóan a végső cél az összhang megőrzése a környezettel, melynek keretében minden vállalatnak az adott kiinduló helyzetben és környezetben kell eldöntenie, hogy mire reagál, és mire nem. Ez egyrészt vállalati döntés függvénye, másrészt az azt befolyásoló környezeté.

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Mutassa be a Maslow-i szükségleti piramist, ismertesse a szükségleti piramis jellemzőit!*
- *Milyen főbb csoportokra tudja osztani az üzletvilágának szereplőit tevékenységük formája szerint? Jellemezze az egyes csoportokat!*
- *Mutassa be és jellemezze a termék-vásárlás legalapvetőbb motivációs elemeit!*
- *Sorolja fel és jellemezze az üzlet világának szegmenseit!*
- *Értelmezze a piaci kihívás, és a kihívásokra történő reagálás fogalmakat!*

II. Az üzlet világának környezete

Az üzlet világot alkotó vállalatok, vállalkozások, szervezetek, tevékenységük minden területén egy közegben, egymással kölcsönhatásban működnek, melyet környezetnek nevezünk.

A vállalat környezete nem más, mint azon tényezők, szervezetek, személyek dinamikusan változó összessége, melyekre a vállalat, a vállalat szereplői gazdasági tevékenységük során közvetve, vagy közvetlenül hatással vannak, s amelyek közvetve, vagy közvetlenül ugyancsak hatást gyakorolnak a vállalatra.

A vállalatot körbevevő környezetet statikus csoportosítással belső, illetve külső környezeti elemekre bonthatjuk. (Kiemelendő ezen csoportosítási ismértékben a statikus jelző, hiszen egy vállalat belső, vagy külső környezete relatív fogalmak; amely elem a múltban belső környezeti elem volt, a jövőben külső elemmé válhat, s mindez értelmezhető természetesen megfordítva is.)

A vállalat belső környezeteként értékelhetünk minden olyan tényezőt, melyek a vállalatban belül hatást gyakorolnak a szervezet tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési folyamataira, illetve e folyamatok hatással vannak rájuk.

A vállalat külső környezetét mikro-, makro-, és globális környezetként definiálhatjuk, ahol a vállalatra hatással lévők közvetlenül vagy közvetve hatnak a vállalati értéktermelő folyamatokra.

Mikrokörnyezet a környezet azon elemei, mellyel a vállalat direkt közvetlen kapcsolatban van, azaz tényezőinek, elemeinek alakulását, változását közvetlenül befolyásolni tudja, s azok is közvetlen hatást gyakorolnak tevékenységére.

Makrokörnyezetnek tekinthetjük a környezet azon elemeit, melyekre a vállalat és szereplői gazdasági tevékenységükkel csak közvetett befolyással vannak, azok pedig szintén közvetett módon befolyásolják a vállalatot (a gazdálkodás keretfeltételeit szolgáltatják).

A globális környezet fogalmába a Föld teljes társadalmi, politikai, gazdasági, természeti környezetét foglalhatjuk, melynek jelenlegi és jövőbeni tendenciái

minden gazdasági szereplő tevékenységét áttételesen befolyásolják, illetve mely szereplők áttételesen részt vesznek annak alakításában.

A XXI. század vállalatai határok nélküli világban versenyeznek egymással. A Procter & Gamble kozmetikai termékeinek eladása ugrásszerűen megnőtt a teljes világpiacon értékesítésükhöz képest Dél-kelet Ázsiában. A P & G vállalat reméli, hogy az indiai szépségápolási piac egy nagyobb szeletét is megkaparinthatja.

Forrás: Daft - Marcic (2007), 85. o.

II.1. A vállalat belső környezete _____

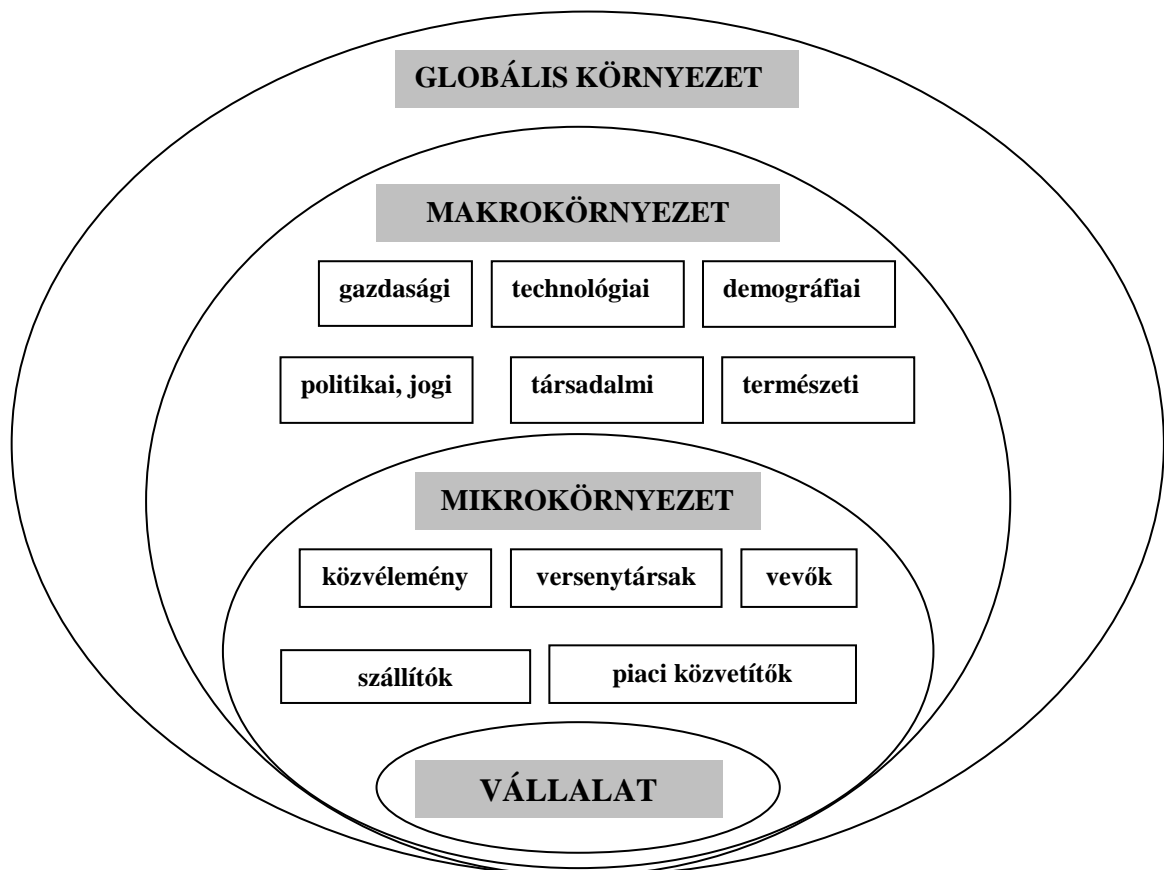
A szervezet belső környezetét alakító tényezők között a menedzsment tevékenységek, és a működési folyamatok egymásra gyakorolt hatásait kell tárgyalni.

A belső környezet része minden, a működési folyamatokat meghatározó elem, a vállalat struktúrája, szervezeti felépítése, alá-fölérendeltségi viszonyai, illetve azok jellemzői (software rendszer). A belső környezetbe tartozik továbbá a vállalati folyamatok biztosításához szükséges gépek, berendezések, anyagok, stb. (hardware rendszer).

Ide soroljuk a vállalatnál uralkodó stílust, mely a vezetési, az irányítási és a munkavégzési stílust egyaránt magába foglalja, továbbá meghatározza a vállalat szereplőinek egymáshoz való viszonyát. Itt említhetjük a munkaerőt, a munkatársak képességeit és készségeit, demográfiai és egyéb jellemzőit, mely a vállalat humán erőforrás potenciálját jelöli ki. A vállalat belső környezetének szerves része továbbá a szakértelem, mely fogalom leginkább az előző elemhez kötődik, azonban kiemelendő, hiszen nem kizárólag a munkaerőt, mint egyének szakértelmét jelöli, hanem a vállalat komplex tudását, a vállalat kompetenciáját; stratégiáját, mely a vállalat piaci tevékenységére, piaci magatartására szolgál magyarázattal.

A belső környezet magában foglalja a vállalat múltját, jelenét, jövőjét, a vállalat mindennapi életének prioritásait, önértékelését.

A működési folyamatok elemeinek állandó dinamikus kölcsönhatása a belső környezet állandó változását hozza magával, melyek irányait és főbb formáit a külső környezet elemei determinálnak.



2.1 ábra: A vállalat és külső környezete

II.2. A vállalat külső környezete

Mikrokörnyezet: a vállalat szűkebb környezete, mellyel a vállalat folyamatos, üzletszerű, működése során közvetlen kapcsolatban áll. Elemei a szállítók, a piaci közvetítők, a fogyasztók, a versenytársak és a közvélemény.

Makrokörnyezet: a vállalat tágabb környezete, mellyel a vállalat indirekt, közvetett kapcsolatban áll. Elemei a demográfiai tényezők, a gazdasági környezet,

a természeti környezet, a technológiai környezet, a politikai-jogi környezet, a társadalmi környezet.

Globális környezet: globális, az egész világra kiterjedő társadalmi, politikai, gazdasági, természeti tényezők, hatások és tendenciák, melyek áttételesen a vállalat életét befolyásolják.

Már-már közhelyként hangzik, hogy a vállalati környezet egy dinamikusan változó közeg, mely egyre gyorsuló változásokkal jellemezhető. Ennek oka kettős; egyrészt a környezeti tényezők jellemzői az emberiség technológiai, technikai, tudásbeli fejlődésével egyre gyorsabb ütemben változnak, amely a legtöbb esetben minden más környezeti tényezőre hat, azokat is megváltoztatja. Másrészt egyre több globális vagy makrokörnyezeti tényezővel közvetlen kapcsolatba kerül a vállalat, így azok számára mikrotényezővé válnak (a vállalat, vállalkozás gazdasági tevékenységeit közvetlenül meghatározza). E folyamat komplexebbé teszi az elérendő célokat, és a célok háttérében lévő értékrendeket, illetve megváltoztatja a gazdálkodást, és annak keretfeltételeit. A változó környezet főbb irányai

Honnan (80 / 90-es évekig)	Hová (80 / 90-es évek után)
kormányzati beavatkozás a munkaviszonyokba és a körülményekbe,	Szervezeti szabadság a különböző munkahelyi megállapodásokban,
helyi és hazai fogyasztók; korlátozások és oligopóliumok,	Globalizáció az üzleti világban; intenzív verseny; egyesült Európa,
rövid távú profitérdek, mennyiségi szemlélet,	az élet minősége; környezet-orientáció,
kis technológiai támogatás és fejlett logisztikai rendszer, az információ a menedzsment sajátja	(információ) technológiai támogatás; az információ: megosztott tulajdonban,
egy munka egész életen át; életre szóló kötelezettségvállalás	az életstílusok portfoliója, (különböző munkák variációja ugyanazon idő alatt) nincs életre szóló kötelezettségvállalás; kevesebb lojális és több mobil munkaerő;
általában elegendő dolgozó viszonyítva azoknak a számához, akik a szociális rendszertől függenek,	a fiatalabb korosztályok hiánya, csökkenő számú aktív munkaerő,
a 80/90-es évekig: nyitott felsőoktatás a társadalom széles rétegei számára.	a 80/90-es években és később az oktatás emelkedő szintjei a népesség számára, de romló oktatási rendszer az igények kielégítése szempontjából.

2.2. táblázat A változó környezet főbb irányai

A mikrokörnyezetnek további 5 elemét különböztetjük meg, melyek a következők:

(1) Szállítók

E fogalom alatt érthetjük azon egyének, és/vagy szervezetek összességét, amelyek a vállalat és versenytársai működéséhez szükséges anyagokat és szolgáltatásokat biztosítják (Kotler, 1988).

A vállalatvezetés az inputok megszerzése tekintetében egy állandóan újrafogalmazódó dilemmával szembesül. E dilemma a közismert „make or buy” probléma, azaz a vállalat szerezzé be a szükséges inputokat szállítóktól, avagy állítsa elő saját maga. E dilemma/döntés meghatározza a vállalat vertikumának méretét.

Vertikum: egy termék előállításának egymásra épülő láncszemei. Teljes mértékben magába foglalja egy adott szegmensen belül a nyersanyag előállításától kezdve a végső fogyasztó felé történő értékesítés minden egyes technikai, technológiai, műszaki és gazdasági lépését.

A réten legelő birkák gyapjának a télen közkedvelt gyapjúpulóverré válásáig eltelt átalakító folyamat egyes lépéseit nevezhetjük „teljes vertikumnak”. Az üzlet világában ilyen teljes vertikum egy vállalatba történő integrálása ritka a gazdasági és technológiai specializációk miatt.

Integráció: a vertikum különböző szakaszainak egy szervezeten belül történő egyesítése, azaz az integráció következményeképpen egy szervezetbe kerül a vertikum legalább két szakasza. Az integráció formája lehet:

- vertikális integráció: egymásra közvetlenül épülő szakaszok, lépések integrációja történik meg. A szakirodalom megkülönböztet előre és hátra irányuló integrációt.

Előre irányuló integrációs formának hívjuk, amikor a termelésben vagy értékesítésben soron következő láncszem(ek)et integrálja a szervezet.

E forma volt megfigyelhető a Pick Szeged Rt húsáruház hálózatának kialakításakor, melyek saját üzemeltetésű üzleteiben a vállalat nagykereskedelmi tevékenységén túl belépett a kiskereskedelmi értékesítés piacára is.

Hátrafelé irányuló integrációs formáról beszélünk, ha a szervezet a vertikum előző láncszemét integrálja.

E forma volt megfigyelhető ugyancsak a Pick Szeged Rt példáját felhasználva e vállalat saját sertéstelepeinek létesítésekor, melynek célja a beszállítói függőség megszüntetése, az egyenletes minőség megteremtése, a nyersanyag költségének minimalizálása volt.

A vertikális integráció mellett meg kell említenünk a horizontális integrációt is, melyet a következő példa szemléltet:

A horizontális integráció kiváló példáját szolgáltatja a Pick Szeged Rt felvásárlása, melynek keretében a Herz szalámigyár vált a Pick Rt portfóliójának tagjává.

Az *integráció célja* mindig a működés hatékonyságának javítására, a kockázat csökkentésére, a költségek minimalizálására irányul. Egy gazdasági ágazat egyes pontjain működő szállítók – gazdasági szegmenstől, tevékenységtől függő mértékben – mindig bizonytalansági tényezőt jelentenek (például; milyen minőségben szállítanak, határidőre szállítanak-e). Hatékony gazdasági működés esetén a vertikum minden egyes láncszeme profitot termel, bár eltérő mértékűt (általában a termelő ágazatban alacsonyabb, kereskedelemben magasabb az érvényesíthető haszonkulcs).

Az integráció végrehajtása tehát a kockázat csökkentésével, a hatékonyság javításával, az egyes tevékenységeken elérhető jövedelem kiegyenlítésével járhat.

(2) Piaci közvetítők

Ezen szereplők alatt érthetjük azon személyeket, szervezeteket, melyek a termékek, a szolgáltatások fogyasztókhöz történő eljuttatásában működnek közre, a termékek, szolgáltatások értékesítését végzik.

A piaci közvetítők egy lehetséges felosztása a következő:

Kereskedelmi jellegű közvetítők, melyek elősegítik a fogyasztók felkutatását, a termékek, szolgáltatások értékesítését. A kereskedelmi közvetítőknek két jól elkülöníthető formája terjedt el; egyrészt a kereskedelmi ügynökök, illetve ilyen

ügynökhálózat tagjai, melyek a vevők felkutatását, a termék eladásának előkészítését az esetleges problémák kezelését végzik, azonban értékesítéssel nem foglalkoznak, másrészt a viszonteladók, mely körbe a kiskereskedelmi és nagykereskedelmi hálózatok szereplői tartoznak bele.

Szállítmányozók az áru rendeltetési helyére történő eljuttatásával foglalkoznak, a légi, vízi, szárazföldi közlekedés eszközeivel segítik elő a termékek célba juttatását. A szállítmányozási funkcióba gyakran a raktározási feladatok is bele tartoznak.

(3) Vevők

A vevők azok a személyek, szervezetek köre, amelyek a vállalat termékeit életük, működésük során felhasználják, hasznosítják. A vállalat számára a vevők jelentik a célpiacokat, azért lép kapcsolatba piaci közvetítőkkal, és szállítmányozókkal, hogy termékeit, szolgáltatásait a célpiacokra eljuttassa. (A vevő és a vásárló fogalma bizonyos esetekben különválhat egymástól – a vevő jellemző tulajdonsága a felhasználás, hasznosítás, a vásárló pedig aki a kereskedelmi folyamatban megrendeli, kifizeti a terméket/szolgáltatást). Világosan érzékelhető, hogy hosszabb távon nehezen képzelhető el nyereséges üzleti működés a megelégedett vevők nélkül.

Seven-eleven esete: központban a vevők

Egy napon a Seven-eleven egyik dolgozója roppant jó megfigyelőképességgel rendelkezve az év egyik legjobb ebédforgalmát érte el. A rendszerek és termékek kitanulása mellett pontos ismeretei voltak a vásárlókról és igényeikről. Az időjárást figyelembe véve aznap reggel becslést készített az eladható menük számáról és az abból származó nyereségről. Rendelését műholdas hálózaton keresztül adta le a disztribúciós központnak. Az ebédidő végére örömmel látta, hogy minden elfogyott, óriási nyereséggel zárták a napot. A japán Seven-eleven vállalat a vevőkhöz közvetlen közelében dolgozó alkalmazottak oktatásával, felhatalmazásával és elkötelezésével a világ egyik legsikeresebb vegyesáru-kiskereskedelmi cége.

Forrás: Selden - MacMillen (2006), 18-27.o.

A célpiacok tekintetében a következő legfontosabb típusokkal találkozhatunk (Kotler 1998):

- *Fogyasztói piacok: e piacok jelentik az egyének és háztartások piacait, melyek fogyasztási cikkeket, illetve szolgáltatásokat vesznek egyéni szükségleteik kielégítése céljából.*
- *Ipari piacok: e piacok a szervezetek piacait jelentik, amelyek a termékeket, illetve szolgáltatásokat más termékek, vagy szolgáltatások előállítására céljából vásárolják.*
- *Viszonteladók piaci: e piacok szereplői a felkínált árut haszonnal történő továbbértékesítés céljából vásárolják.*
- *Kormányzati és egyéb nem nyereségorientált piacok: e piacok azon szereplők piacait jelentik, melyek a termékek, illetve szolgáltatások vásárlását abból a célból teszik, hogy azokat eljuttassák más, olyan fogyasztók részére, akik e nélkül hiányt szenvednének e termékekben, illetve e termékeket, szolgáltatásokat közösségi célok érdekében működtessék, üzemeltessék.*
- *Nemzetközi piacok: e piacok alatt értjük a külföldi vevők piacait, melyek természetesen magukba foglalják a külföldi fogyasztókat, ipari szektort, viszonteladókat, és kormányzatokat, illetve non-profit szervezeteket.*

(4) Versenytársak

A versenytársak azok a szervezetek, amelyekkel folyamatos küzdelmet vívunk a fogyasztók, vevők fizetőképességének megszerzéséért, a fogyasztók igényeinek minél teljesebb kielégítéséért. A verseny, mint ilyen, ebben az esetben egy relatív fogalom, meg kell határozni mind a versenytársak körét, mind a verseny tárgyát.

A versenytársak körének értelmezései:

- *(1) Legsorosabb versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek azonos terméket azonos fogyasztói körnek hasonló áron kínálnak.*
- *(2) Megszokott versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek azonos terméket, de különböző fogyasztói körnek kínálnak.*
- *(3) Kibővített versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek hasonló terméket, eltérő fogyasztói körnek eltérő áron kínálnak (helyettesítő termékek).*
- *(4) Kiterjesztett versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek azonos fogyasztók jövedelméért versenyeznek.*

Rövid távon elsősorban a (1) legszorosabb versenytársak piaci tevékenységeit kell nyomon követni, azonban minél hosszabb időtávot tekintünk, annál inkább kapnak szerepet a versenytársak egyre bővítettebb értelmezései. A vállalat stratégiájának kidolgozásakor már a kiterjesztett versenytársakat is figyelembe kell vennünk.

A verseny tárgyának értelmezései szerint a verseny lehet:

- *(1) Szükségleti verseny: az embernek, fogyasztók életük során genetikailag kódolt, ösztönös szükségleteket elégítenek ki, melyek során a vállalatok számára elsőrendű kérdés ezen szükségletek kielégítésének mértéke, illetve sorrendje. A fogyasztó eltérő szükségletek kielégítésére osztja fel jövedelmét (pl.: étkezés, mozgás, szórakozás), melynek során elsőrendű kérdés, hogy mindezt milyen arányban teszi.*
- *(2) Igényverseny az igény nem más, mint a szükséglet tárgyiasult formája, mely kortól, földrajzi helytől, kultúrától, társadalmi rendtől, stb. függően változik. Egy adott szükséglet kielégítési formájára rengeteg alternatíva kínálkozik. (például a szomjúságot lehet üdítőitalal, vagy alkohollal csillapítani)*
- *(3) Termékfajta verseny: ha az igényverseny eldőlt, akkor kerül előtérbe a termékfajta versenye. Mindez a termékek minőségi jellemzői közötti választást jelenti. (Amennyiben a fogyasztó döntött az üdítőital mellett, úgy a kérdés, hogy szénsavas, rostos, szénsavmentes üdítőital szolgálja legjobban az igényeit.)*
- *(4) termékforma verseny: a termékforma a termék megjelenése, és funkcionális tulajdonságai között meglévő választást jelenti. (A rostos üdítőital lehet palackos, dobozos, frissen elkészített)*
- *(5) márkaverseny: a márkaverseny a vállalatok azon versenyét tükrözi, melyben eldőlt, hogy a kiválasztott termékfajtából, mely márkával jelölt terméket választja ki a fogyasztó.*

(5) Közvélemény

E fogalom minden olyan társadalmi csoportot, szervezetet, vagy hatóságot jelöl, amelynek hatása van a vállalati célok elérésére (nehezíthetik vagy könnyíthetik a célok elérését).

A közvélemény összetevői:

- *pénzügyi szféra (pl.: bankok, biztosítók)*
- *média (pl.: írott és elektronikus média)*
- *kormányzat-hatóságok (pl.: ÁNTSZ, VPOP, APEH)*
- *érdekvédelmi szervezetek (pl.: Nőszövetség, APÜSZ)*

- *helyi közvélemény (pl.: lakossági csoportok)*

A makrokörnyezet legfontosabb komponenseit az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

(1) Demográfiai környezet:

A demográfiai környezet a népesség számát, összetételét, területi elhelyezkedését, mindezek állapotát, változásait, tényezőit, valamint a népesség és népesedés jelenségét, a népesség megújulását, a népesedés jelenségének törvényszerűségeit fejezi ki. A demográfiai környezet két meghatározó területen érinti a vállalatot. Egyrészt legközvetlenebbül a fogyasztói piac oldaláról, mint a végső fogyasztók jellemzői oldaláról (áttételesen minden egyes piac-típusnál), másrészt a munkaerőpiac oldaláról, mint a hozzáadott értéket termelő humán erőforrás oldaláról. A vállalat számára a következő jellemzők emelendők ki:

- *népesség száma és kultúrája,*
- *születési és halálozási mutatók,*
- *korösszetétel (korfa),*
- *családok és háztartások statisztikája: családok száma és összetétele, válások, házasodások aránya, egyedülálló háztartások száma,*
- *migrációs folyamatok, vándorlás: vidék és város között, régiók között, országrészek között,*
- *kvalifikáltság alakulása: mennyire, és milyen szinten képzett az adott terület, ország lakossága.*

(2) Gazdasági környezet:

A gazdasági környezet a demográfiai környezettel együtt határozza meg akár egy adott piacon a vásárlóerőt. A demográfiai környezet ugyanis megadja a népesség számát, összetételét, jellemzőit, míg a gazdasági környezet a gazdaság fejlettségi szintjét írja le. E két elem elemzésével meghatározható a jövedelmi színvonal. A vállalatok esetében a legfontosabb kérdés, hogy hogyan oszlik meg mindez a megtakarítás és a fogyasztás között, azaz mekkora egy adott közösség vásárlóereje.

A gazdasági környezetre jellemző, hogy ciklikusan változik, mely ciklusok rövid, illetve hosszú távúak, továbbá megjelennek globális vagy lokális dimenzióban is (Ezzel bővebben a konjunktúra kutatás foglalkozik).

(3) Természeti környezet:

A természettel való összhang kialakításának fontossága az elmúlt évtizedben a vállalati életben is előtérbe került. A vállalati input oldalt tekintve a nyersanyag korlátozott rendelkezésre állása anyag- és energiatakarékos technológiák valamint a helyettesítő termékek megjelenését kényszerítették, kényszerítik ki. A vállalat output oldalát tekintve a kormányzati szabályozással, mint egyre erősödő, és szigorodó környezeti elemmel kell számolni, a környezet nem terhelhető vég nélkül. A károk visszacsatolása egyre súlyosabb teher a vállalatoknak, mely tendenciával, mint fenyegetéssel, vagy lehetőséggel a vállalatoknak folyamatosan számolniuk kell.

(4) Technológiai környezet:

A technikai, a technológiai környezet minősége a globális versenyben napjainkra versenytényezővé vált. E téren a fejlődés egyre gyorsul (USA-ban 1975-ben mindössze 3500 új termék került piacra az élelmiszeriparban, 1992-ben ez a szám már 115000-t mutatott). Az új technológia befolyásolhatja egy egész gazdasági szegmens gazdálkodását, tevékenységét vagy lehetséges, hogy csak kisebb változásokat hordoz magában. A vállalat szempontjából a technológiai verseny a K+F költségek növekedésében is megnyilvánul. Akár a bevételek 5-7%-a is fordítható e tevékenységekre. A technológiai környezet természetében meghatározó érdekesség, hogy bizonyos esetekben az általános technológiai színvonalat jóval meghaladó termék, vagy szolgáltatás nem versenyelőny, hanem akár kockázat is lehet.

Michelin óriási innovációval a defektmentes gumibroncs bevezetését tervezte. A defektmentes gumibroncs, ellentétben a hagyományos termékekkel, melyek defekt esetén használhatatlanná válnak, 160km megtételére képes, 80 km/h maximális sebességgel, és egy kis lámpa jelzi a műszerfalán, hogy szervizbe kellene menni. A fejlesztésre óriási mennyiségű pénzüsszeget költöttek, az új találmány neve Pax lett. Az 1997-es bevezetésnél azonban senki nem vette meg. Kiderült ugyanis, hogy alkalmazása csak olyan járműveknél lehetséges, amelyek rendszere lehetővé teszi az abroncsok csatlakoztatását a gépkocsi elektronikus rendszeréhez.

A Michelinnek más szervezeteket is figyelembe kellett volna vennie, kiegészítő termékről lévén szó, érdemes lett volna együttműködni a különböző gazdasági szereplőkkel. A defektmentes gumibroncs a bevezetés után 9 évvel csupán csak néhány gépkocsi modellen számít alapfelszerelésnek.

Forrás: Adner 2006, 8-17.o.

(5) Politikai, jogi környezet:

A politikai, jogi környezet, egy állam államformája, törvényhozatali rendszere, jogszabályai, ellenőrző rendszerének összessége. A politikai, jogi környezet a jogszabályokon keresztül a gazdálkodás kereteit határozza meg. Szerepe óriási a gazdálkodás kiszámíthatóságának, szabályrendszerének meghatározásában. A szabályozás napjaink egyre liberálisabb gazdaságpolitikai megfontolásai mellett a verseny tisztaságának védelmét és a fogyasztók védelmének garanciáit fokozottan szolgálja. A politikai jogi környezetnek nem szigorúan vett része, de elengedhetetlen hozzátartozója az érdekcsoportok, lobbyk jelenléte, melyek a szabályozáson keresztül hatást gyakorolhatnak a vállalati életre.

Veszélyforrások- politikai kockázat, avagy a politika hatása a gazdaságra

A politika hatása döntő lehet bizonyos tevékenységek folytatása esetén, egy-egy sikeresnek látszó üzlet kudarca gyakran köszönhető politikai döntéseknek. Irán parlamentje például 2004-ben elfogadta azt a törvényt, amely megnehezíti a külföldi vállalatok számára érdekeltség létrehozását az országban. A brazil kormány pedig mind szervezeteit mind állampolgárait készítette arra, hogy nyílt forráskódú szoftvert használjanak, komoly kellemetlenséget okozva ezzel a Microsoftnak és más technológiai vállalatoknak.

Forrás: Bremmer 2005, 27-34.o.

(6) Társadalmi, kulturális környezet:

A kulturális környezet egy adott térség kulturális értékeit, prioritásait foglalja magában. Hatással van mind a fogyasztópiacokra, mind a vállalat munkaerején keresztül a termelés, gazdálkodás egészére. Ezen értékeket a szervezeteknek be kell építeniük mindennapi működésükbe, termékeikbe, szolgáltatásaikba.

Megkülönböztethetünk alapvető értékeket, amelyek nem változtathatók, külső adottságként kell elfogadni őket, illetve másodrendű prioritásokat, melyek befolyásolhatók, azok alakulására, kialakítására, vagy megváltoztatására a vállalat hatással lehet.

E környezeti elem tekintetében a gazdálkodás során figyelembe kell venni az ún. szubkultúrák jelenlétét, melyek kisebb, homogén kultúrát képviselő csoportok értékei, magatartásformái. E csoportok potenciális célpiacokká válhatnak.

II.3. A környezeti tényezők hatásainak felmérése _____

A környezet általános megismerése után érdemes egy kitekintést tennünk, amely már a lehetséges változásokat és tendenciák vizsgálatára is kitér. A hazai és a nemzetközi menedzsment szakirodalomban számos eszköz áll rendelkezésre az ilyen elemzések elvégzésére. Terjedelmi okokból mindösszesen csak két területre koncentrálnunk, egyrészt tárgyaljuk az egyre gyakrabban alkalmazott **stakeholder-elméletet**, másrészt pedig a közismert **Porter-féle versenyelemzést** ismertetjük röviden.

(a) stakeholderek

A környezetnek, mint folyamatosan változó közegnek dinamikus megközelítését szolgáltatja a vállalat érintettjeinek, érdekeltjeinek (stakeholdereinek) vizsgálata. A vállalat, vagy bármilyen szervezet ugyanis nem kizárólag egy passzív környezetben létezik, amelyben egymástól független hatás-ellenhatás folyamatok realizálódnak, hanem e hatások, érdekek mentén kialakuló aktív kölcsönhatások, melyek a vállalat életét, mozgásterét folyamatosan változtatják, alakítják. A piacgazdaság alapvető eleme a nyereség érdekében kifejtett folyamatos kockázatvállalás, mely

természetéből adódóan konfliktusokat eredményezhet. E konfliktusok mögött egyes szereplők által képviselt érdekek állnak, amely érdekek, és képviselőik, az ún. érdekelték feltérképezése útján a vállalat reális képet kaphat környezetéről, környezetének várható változásairól.

Nézzük meg részletesen a vállalat sikerességében gyakran meghatározó jelentőségű *stakeholder-analízist*. A „stakeholder” fogalom fordítására több próbálkozás is történt, gyakran használják az *érintettek, érdekelték és résztvevők* fogalmakat is. A résztvevőelemzés (stakeholder-analízis) is a vállalati menedzsmentből átvett módszertan, a külső környezet elemzésére használják. A cégek gyakorlatában a stakeholdereket úgy definiálják, mint azon szervezetek és személyek összességét, amelyek befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalati célkitűzések realizálódását. Hasonló tartalommal jelentkezik a hazai szakirodalomban az érdekcsoportok kifejezés, amelyek azokat a szervezeteket, egyéneket takarja, akik valamilyen módon érintettek a cég tevékenységének eredményességében, hasznuk vagy kárak származik abból (Salamonné 2000).

Jelen tárgyalásban az alábbi definíciót használjuk: „a stakeholderek azon szervezetek és személyek összessége, amelyek valamilyen módon befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalat célkitűzéseinek realizálódását” (Zöldréti 1993, 14.o.). Érdemes a definícióban szereplő kifejezéseket kissé részletesebben megvizsgálnunk.

I. „szervezetek”: e fogalom alatt érthetünk gazdálkodó szervezetet, illetve nem gazdálkodó szervezetet, mint jogi kategóriát.

Gazdálkodó szervezet: gazdasági tevékenység végzésére hozzák létre, tevékenységét üzletszerűen folytatja annak érdekében, hogy a tagoknak, tulajdonosoknak nyereséget hozzon. (Üzletszerű: ellenérték fejében nyereség és vagyonérdekeltség mellett rendszeresen folytatott termelő és szolgáltató tevékenység, például Bt-k, Kft-k, Rt-k.)

Nem gazdálkodó szervezet: nem gazdasági tevékenységre jött létre, a gazdasági tevékenység nem fő cél. Mindezt kiegészítő jelleggel természetesen folytathatják, eseti jelleggel, kivételesen jelennek meg a gazdasági szférában (például: alapítványok, egyesületek, civil szervezetek, társulások)

II. „befolyásolják vagy befolyásolhatják”: A szervezet működésére lehetnek hatással, illetve a szervezet hatással van azok cselekedeteire, tevékenységükre, döntéseikre. E hatás lehet negatív vagy pozitív, illetve folyamatos vagy egyszeri.

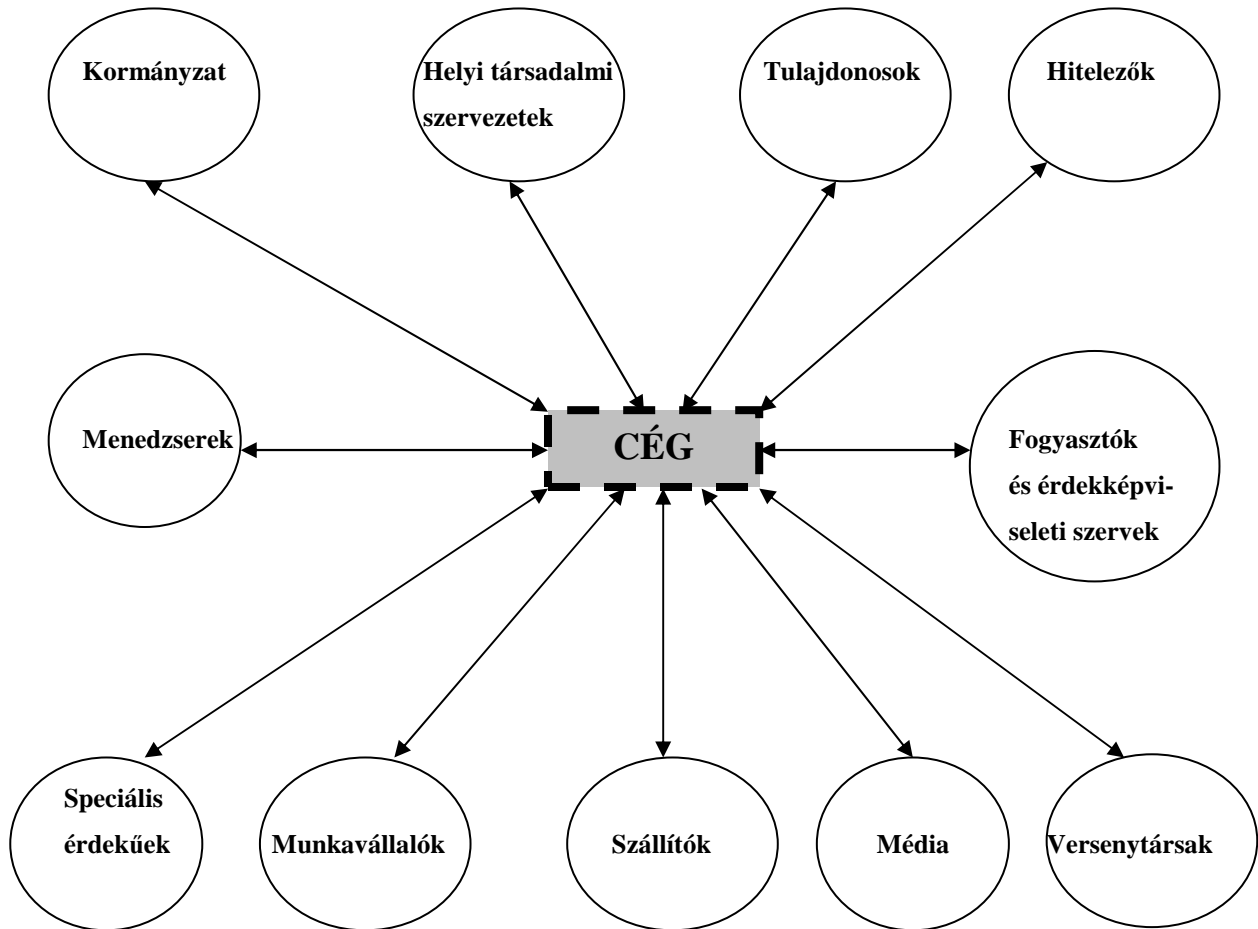
III. „célkitűzés”: A szervezet célrendszere három alapvető, fő cél mentén bontható ki; A fogyasztó (kliens) igényeinek minél teljesebb kielégítése, a szervezet dolgozói szükségleteinek minél teljesebb kielégítése, a szervezet lehető leghatásosabb, legprofitábilisabb működtetése (azaz a tulajdonosi elvárásoknak történő megfelelés).

A kormányzat hatása; az állam vajon mennyire formálhatja át a világot?

A világgazdasági válság eseményei szabályozáshullámot vontak maguk után. Az 1933-as Glass- Steagall törvény például megtiltotta a cégeknek, hogy befektetési és banki-kereskedelmi tevékenységet folytassanak egyszerre. Emiatt Harold Stanley otthagyta a J. P. Morgant, és társaival együtt megalapította a Morgan Stanley független bróker céget értékpapír kereskedelemre, mely tevékenységet a korábbi cégnek meg kellett szüntetnie. Ha nincs ez a törvény, talán Harold Stanley sohasem alapítja meg a mára már oly hatalmassá vált szervezetet, és az üzlet világa egész másképp alakul.

Forrás: Mayo – Nohria (2006), 39-52 o.

A szervezet által feltérképezendő érdekelt, stakeholderek egy lehetséges csoportosítását a 2.3. ábra tükrözi.



2.3. ábra A vállalkozás stakeholderei

Az érdekeltek azonosítása a környezeti keretek meghatározását jelenti, a környezet változásainak, a változások irányainak, a változásokra adható válaszok alternatíváinak kidolgozásához az egyes érdekeltek érdekeinek azonosítására van szükség, melyhez támpontot a stakeholder-analízis folyamata ad, mely rendszerbe foglalja a szükséges lépéseket.

A stakeholder-analízis lépései a következők:

- *Érdekeltek azonosítása*
- *Információgyűjtés az érdekeltekről*
- *Az érdekeltek céljainak azonosítása*
- *Az érdekeltek erős és gyenge pontjainak meghatározása*
- *Az érdekeltek stratégiájának meghatározása*
- *Az érdekeltek viselkedésének prognosztizálása*
- *A stakeholderek kezelésére vonatkozó stratégia kidolgozása*

A környezeti tényezők elméletét összekapcsolva a stakeholder-elmélettel, a stakeholder-elmélet alapján meghatározhatjuk azokat a személyeket és szervezeteket, melyek a belső és a küldő környezetünkben hatással vannak a vállalati célokra. Így a környezeti rendszerünk a statikus szemléletből egy dinamikus rendszerré válhat, melynek fontos jelentősége van az üzleti tervezésben.

A Mol Csoport kommunikációs igazgatója szerint koordinációra azért van szükség, mert a különböző érdekeltek (stakeholderek) számára más-más információk relevánsak, ezért a vállalat szakterületei a kommunikációs üzeneteket más hangsúllyal juttatják el az üzleti partnerek felé. Például a 60 dolláros olajár körüli híreket egészen máshogy értelmezik a Mol Csoport befektetői, fogyasztói és üzleti partnerei. A benzinkutak vásárlói ugyanis azt érzékelik, hogy nagyon magas a benzinár. A befektetők pedig arra kíváncsiak, hogy vajon milyen hatást gyakorol a Mol működésére, profitjára a nyersanyagok, késztermékek árainak párhuzamos alakulása. Az üzleti partnerek is a finomítói margint figyelik, saját szempontjaikból. A politika a saját érdekeinek megfelelően használja (ki) a helyzetet.

Forrás: Kónya Judit: Olajozott kommunikáció, Figyelő (2005. november 16.), <http://www.fn.hu/index.php?id=112&cid=111014>. Letöltve: 2007. július 9.

Érdekes tendencia a modern menedzsmentben, hogy a stakeholder-elmélet egyre jobban összekapcsolódik a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásával. Hosszú ideig egyeduralkodó volt az a szemlélet, miszerint a vállalat kizárólag a profit termelésére jött létre, és egyedül a tulajdonosok érdekeit szolgálja. Emellett csak lassan vált elfogadottá az a nézet, mely a vállalatot a társadalom szélesebb kontextusába helyezi el, és rámutat arra, hogy ebben az összetett környezetben kell sikeresen és hatékonyan működni, ahol sok, egymástól akár alapvetően eltérő érderendszerrel bíró társadalmi csoportok, szervezetek, egyének támasztanak különböző igényeket a vállalat működésével kapcsolatban, továbbá rámutat a vállalatok társadalmi felelősségére is.

A gyakorlatban két egymásnak ellentmondó törekvést kell összekapcsolni. Az egyik oldalon az elvárást, mely szerint a vállalatnak eredményesnek kell lennie, mert a profit alapozza meg a bizalmat, amely alapján pénzt fektetnek a vállalkozásba, tehát a profit eredménye és forrása is egyben a vállalkozás gazdagságának és jólétének. Ennek az elvárásnak az elméleti megalapozása a shareholder érték szemlélet, mely a nyereség előrébb való, mint a felelősségvállalás elvét

hangsúlyozza, a vállalatra, úgy tekint, mint a tulajdonosok eszközére, továbbá a siker mérője pusztán az osztalék és a részvények ára, a nyereség, a stakeholderek felé fordulás elsősorban ezek elérésének eszköze.

A másik oldalon a vállalatra, mint emberi hálózatra tekintenek, ahol emberek dolgoznak együtt a közös célok megvalósítása érdekében, a munkatársak, a vállalat értékében jelentős szerepet töltenek be. Kiemelten fontos számukra, hogy a vállalat és környezete (fogyasztók, szállítók, önkormányzat, helyi közösségek, tevékenységhez kötődő érdekcsoportok) között jó legyen a kapcsolat. A jó és bizalomra épülő kapcsolatnak az alapja, hogy a vállalkozás az érintettek érdekeit is szem előtt tartja. Ennek az elméleti alapja a stakeholder-elmélet, amely a felelősségvállalást előrébb helyezi a nyereségnél. A vállalat sikerének mérője az érintettek elégedettsége, a felelősségvállalás, a résztvevő felek javának szolgálata nem csak ennek eszköze, hanem célja is.

(b) Porter-féle „öt erő”

A Porter által kidolgozott módszer ezzel szemben alapjaiban véve néhány – a verseny szempontjából meghatározó fontosságú – tényezőre koncentrálnak. Alapvető szemlélete szerint a „verseny erejét” vizsgálja összesen öt szemponton keresztül, azaz áttekinti:

- *az iparági versenytársakat*
- *a helyettesítők versenyét*
- *az új belépőket*
- *a vevők alkupozícióját*
- *a szállítók alkupozícióját.*

Az egyes tényezőknél részleteiben a következő tényezők kerülnek áttekintésre.

Az **iparágban jelenleg tapasztalható verseny** értelemszerűen meghatározó fontosságú. Számos tényező befolyásolhatja a versenyt, de a „verseny ereje” biztosan függ:

- *a vállalati koncentrációtól*
- *a piac növekedésétől*
- *a termék különbségektől és hasonlóságoktól*
- *a kapacitások méretétől, és a ciklikusságtól*
- *az esetleges átállás költségektől, továbbá a*

- *a ki- és belépési korlátoktól.*

A **helyettesítők** minden esetben komoly hatással lehetnek egy vállalat versenyben történő sikerességére. A fenyegetettség mértékét számos tényező befolyásolhatja:

- *az alternatív lehetőségek száma*
- *a lehetőségek költséghatékonysága*
- *a fogyasztók ár- és minőségérzékenysége*
- *az átállási költségek.*

A helyettesítőkhöz hasonlóan szintén kihívást jelenthetnek az **új belépők**. Értelemszerűen a – potenciális – új belépők általi fenyegetettséget determinálják az ún. belépési korlátok, melyek számos tényező függvényei:

- *a méretgazdaságosság problematikája*
- *a termékek közötti különbségek és azonosságok, illetve hasonlóságok*
- *a piacon lévők védettsége, köz- és elismertsége, márkaereje*
- *a belépéshez szükséges tőkeszükséglet*
- *hozzáférés az olcsó termelési tényezőkhöz*
- *hozzáférés az elosztási csatornákhöz*
- *a piacsabályozás által állított korlátok*

A versenyben szintén meghatározó, hogy milyen körülmények között, és milyen módon tudunk együttműködni a kereskedelmi partnereinkkel. Ezen belül is különös fontossággal bírnak a vevők és a szállítók alkupozíciói, azaz, hogy mennyire tudják érvényesíteni érdekeiket a megállapodások kidolgozásánál. A **vevők** alkupozícióit többek között az alábbi tényezők befolyásolják:

- *ha az eladónak fontos a vásárlás, míg a vevőnek kevésbé*
- *a vevők koncentráltak (kevés vevő van)*
- *a vásárlás volumene jelentős az eladónak (szállítónak)*
- *sok szállító kínál hasonló terméket*
- *terméktulajdonságok nem egyediek*
- *a saját előállítás képessége*

Mint már megfigyelhettük a szállítók és a vevők gyakorlatilag „az érem két oldala” (akinek mi vagyunk a vevői, a mi szállítónk). Így az alkupozícióknál is meglehetősen hasonló tényezőkre világíthatunk rá. A **szállítói** alkupozíció meghatározói:

- *ha a vevőnek fontos a vásárlás*
- *egyedi vásárló nem fontos a szállítónak*

- *a szállítók koncentrációja, kevés az alternatíva*
- *a helyettesítő lehetőségek száma csekély*
- *magas a vevő átállási költsége*
- *a szállító kezében van a vertikális integráció*

A vevők és a szállítók alkuerejére több példát is hozhatunk nem csak a szervezeti világból, hanem akár a saját életünkből is. Amikor pl. banki szolgáltatást veszünk igénybe, akkor a bankot – ebben az értelemben – a mi beszállítónknak is tekinthetjük. A bank, mint beszállító alkuereje azért erős, mert mi ügyfélként meglehetősen „kis pontot” jelentünk egy bank életében (hacsak nem vagyunk kiemelt ügyfelek), azaz egyedi vásárlóként nem vagyunk túl fontosan a beszállítónk számára. Bár meglehetősen sok bank van hazánkban, mégis elmondható, hogy a beszállítók bizonyos mértékig koncentráltak. Ha történetesen többféle szolgáltatást is igénybe veszünk a bankunknál (pl. lakáshitelünk is van), akkor bizony a bankváltásnak magasak lehetnek a költségei és az ezzel járó „kellemetlenségek”, azaz átállási költséggel is számolnunk kell. Sok esetben a bankok törekednek arra, hogy más szolgáltatásokat (pl. biztosítást, nyugdíjpénztári szolgáltatást) is az adott cégcsoporttól vegyünk igénybe.

Hogy egy szervezeti példát is hozzunk, a vevők alkuerejét jól mutatja pl. a Tesco és a Coca-Cola „háborúja”. 2006-ban a Coca-Cola és a Tesco több hónapig képtelen volt megegyezni a Coca termékek áráról, elhelyezéséről és promóciójáról, aminek következtében a Tesco leállította a rendeléseket, áruházaiból pedig elfogytak a Coca termékek. 2007 márciusában sikerült a két cégnek megegyeznie, de csak bizonyos termékekre vonatkozóan. A Tesco, mint vevő meglehetősen erős ahhoz, hogy szállítóinak megszabja az árakat. Miért van ekkora alkuereje vevőként? Mert a termék gyártójának szempontjából meglehetősen nagy volumen képes értékesíteni az adott termékből, ugyanakkor egy-egy termék a Tesco saját bevételeit tekintve nem képvisel túl nagy súlyt az eladásokban, azaz míg a Coca-Colának fontos, hogy a Tescoban lehessen kapni a termékeit, a Tesconak ez jóval kevésbé az. Annak viszonylag kicsi a valószínűsége, hogy az emberek azért kerüljék el nagy bevásárlásokkor a Tescot, mert ott nem lehet Coca-Colát kapni, így a Tesco nem vállal nagy kockázatot, ha kilistázza a termékeket. Ráadásul kólát nem csak a Coca-Cola gyárt, azaz több szállító is kínál hasonló terméket.

Szintén jól példázza a vevők alkuerejét a mezőgazdaságban a felvásárlók/kereskedők pozíciója, akik többnyire olyan termelőktől vásárolnak, akik csak kis volumenben képesek értékesíteni. Ráadásul a mezőgazdasági termékek jó része hasonló (egyik burgonya olyan mint a másik), azaz ritkán vannak egyedi, jól megkülönböztethető terméktulajdonságok, és sokan állítanak elő hasonló terméket. Így érthető, hogy miért képesek a koncentrált felvásárlók nagyon alacsony felvásárlási árakat kiharcolni.

A helyzetet az is nehezíti, hogy az adott termékek egyszerre (az adott termék szezonjában) jelennek meg tömegesen a piacon, az eltarthatóság (pl. bizonyos gyümölcsök esetén) nem minden esetben oldható meg, csak feldolgozott formában. Mit tehetnek a termelők? Értékesítési szövetkezetbe tömörülhetnek, így nagy volumenben képesek értékesíteni, de törekedhetnek arra is, hogy valamilyen módon „márkazzák”, azaz egyedivé tegyék a terméket (pl. szabolcsi alma), vagy megpróbálkozhatnak a vertikális integrációval (pl. saját maguk juttatják el a terméket végső fogyasztóhoz, kiiktatva a felvásárlókat, vagy feldolgozó üzemekben szerezhettek részesedést).

Forrás: a Tesco és Coca-Cola árháborújával kapcsolatban

<http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=17162>

Ebben a fejezetben röviden áttekintettük az üzleti környezettel kapcsolatos legfontosabb ismereteket. A bemutatott eszközök csak egy kis hányadát jelentik a környezet vizsgálatára szolgáló menedzsment eszközöknek. Ez a tény is azt jelzi, hogy a mindennapi gyakorlatban a vállalkozások komoly figyelmet fordítanak a környezet alakulására. Ennek pedig egyetlen „valódi oka” lehet: akik nem figyeltek eléggé a környezetükre, már nincsenek a működő cégek között...

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Mutassa be a vállalat és környezetének legáltalánosabb jellemzőit, jellemezze a vállalat belső környezetét!*
- *Definiálja a vállalat külső környezetének legfontosabb elemeit, jellemezze a mikrokörnyezet összetevőit!*
- *Definiálja a vállalat külső környezetének legfontosabb elemeit, jellemezze a makrokörnyezet elemeit!*
- *Mutassa be a stakeholder-elmélet lényegét, sorolja fel vállalat stakeholdereit, jellemezze a stakeholder-analízis folyamatát!*
- *Gondolja végig, hogy a megismert tényezők közül melyik milyen irányban befolyásolja a szállítók alkupozícióját!*

III. A menedzsment

A menedzsment, mint tudomány, és mint a vezetői tevékenységek integrált fogalma a XIX. századból ered, s mind megfogalmazásában, mind lényegében napjainkra jelentős átalakulásokon ment keresztül. Ezen átalakulást szemlélteti néhány, a menedzsment lényegét megfogalmazni próbáló definíció;

Taylor (a XX. sz. elején): a menedzsment nem más, mint pontosan tudni, mit akarsz az embereidtől, mit csináljanak, majd megnézni, hogy a legolcsóbban csinálták-e meg.

Collins – üzleti szótár: gondjaira van bízva egy bizonyos tevékenység; sikeresen elvégez egy tevékenységet.

A Honoton & Kentucky tanárai: az a folyamat, amelyet egy, vagy több személy végez mások tevékenységének koordinálására olyan eredmények elérése érdekében, amit magától nem tudna elérni.

Atlanta: olyan folyamat, amelyben az emberek egy csoportjának utasítást adunk a szervezet céljainak elérése érdekében.

Egy üzleti szótár: a megfogalmazott politikák megvalósítása, elérendő eredmények meghatározása, ezek elérési módjának meghatározása, a szükséges szervezet megalakítása és irányítása, és az ezért érzett felelősség.

Jelen jegyzet értelmezésében a menedzsment azon tevékenységek összessége, amelyek biztosítják, hogy a kitűzött szervezeti célok elérése érdekében a rendelkezésre álló erőforrások eredményesen és hatékonyan hasznosuljanak.

A menedzsment tehát szervezeti célok és rendelkezésre álló erőforrások függvényében végzett tevékenységek összessége, melyek a tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés feladataira irányulnak.

III.1. A menedzsment, mint tevékenységek összessége

A menedzsment tevékenységek lényegét a következőképpen ragadhatjuk meg:

1, tervezés (-planning-)

A szervezeti célok meghatározását, a célok eléréséhez szükséges legjobb út kiválasztását jelenti.

2, szervezés (-organizing-)

Logikailag a tervezést követi, a szervezet erőforrásainak és tevékenységeinek csoportosítása alárendelve a szervezet kitűzött céljainak (munkamegosztás, szervezeti egységek kialakítása, vezetők jogköre, munkatársak munkaköre).

3, vezetés (-leading-)

Az emberek viselkedésének befolyásolásra tett kísérlet. Minden ilyen kísérlet vezetésnek számít, eredményétől függetlenül. Minden vezető egyben „vezetett” is, mivel a vezetés kétirányú folyamat, az egyes szituációkban a vezető és a vezetett között kialakult kölcsönhatás határozza meg a döntést. A befolyásolás iránya közömbös (pozitív vagy negatív irányba is történhet a befolyásolás). Amennyiben a kísérlet eredménytelen úgy abban az esetben is vezetésnek minősül.

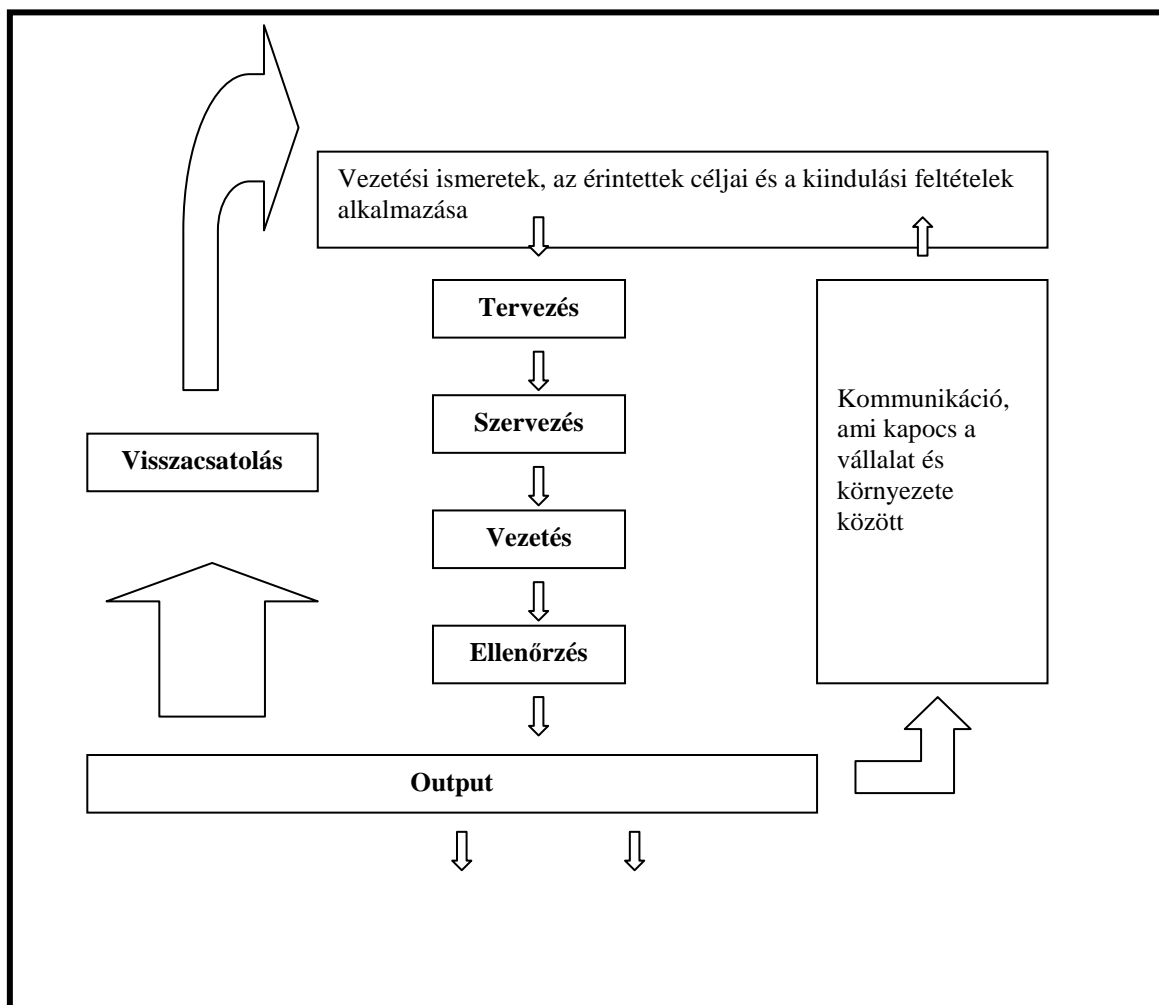
4, ellenőrzés (-controlling-)

A szervezeti tevékenységek figyelése, monitorozása és módosítása a kitűzött szervezeti célok elérése érdekében.

Az egyes menedzsment tevékenységek egymásra épülnek. A tervezés és az ellenőrzés teremti meg a külső és belső környezettel létrehozandó összhangot, míg a szervezés és a vezetés befolyásolja a környezeti tényezőket, erőforrásokat. A tervezés során ugyanis a környezet jelenlegi állapotának felmérése, a jövő alternatíváinak számbavétele, mindezek függvényében pedig cél és működési pálya kijelölése történik meg, az ellenőrzés keretében pedig a feltételezések, és a megoldási módok helyességének folyamatos vizsgálata, a céloknak és megoldási módoknak a realizált környezethez történő alakítása az elsőrendű feladat. A

szervezés, mint tevékenység feladata az erőforrások rendelkezésre bocsátása, a szervezeti keretek módosítása az erőforrások optimális felhasználása érdekében, míg a vezetéssel embereket befolyásolunk, mozgósítunk, és irányítunk az erőforrások felhasználására, átalakítására.

A menedzsment tevékenységek rendszerének kapcsolatát a következő ábra szemlélteti:

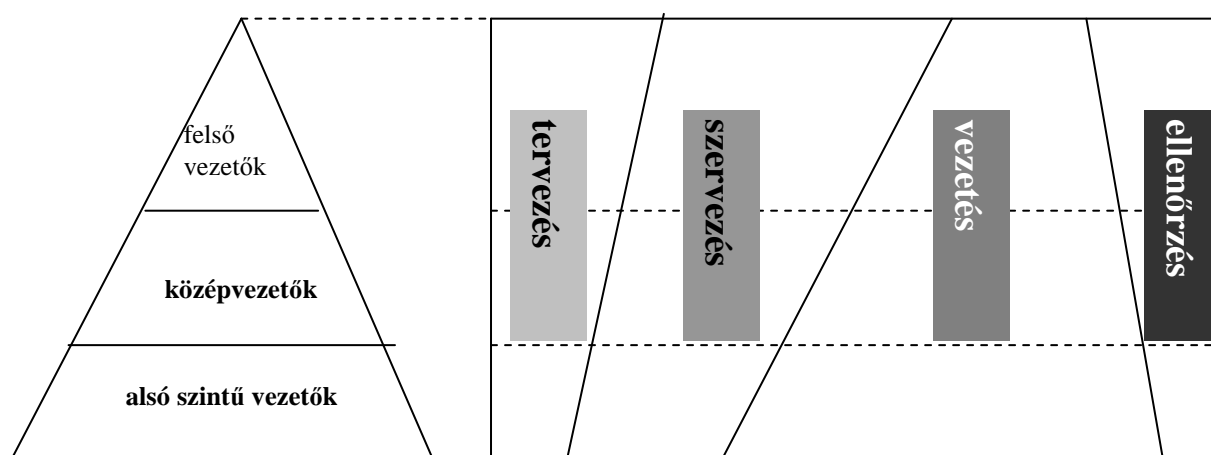


3.1 ábra: A menedzsment tevékenységek rendszere

E tevékenységek azonban nem értelmezhetők önállóan, a menedzsment tevékenységeket nem lehet megosztani a vállalat életében (nem létezik olyan vállalati egység, amely csak tervezéssel, csak szervezéssel, csak vezetéssel, vagy ellenőrzéssel foglalkozna), a vezetői, menedzseri funkciókban – az ellátandó

feladatok, és pozíció függvényében kialakuló súllyal –, e tevékenységek párhuzamos, folyamatos érvényesítését, gyakorlását végzik.

Mindez azt jelenti, hogy bár a menedzsment feladatkörében folyamatosan érvényesül mind a négy tevékenység, ezek azonban a szervezet különböző szintjein más-más súllyal érvényesülnek. Míg alsóvezetői szinten a vezetés a legfontosabb feladat, középsővezetői szinten a vezetés mellett a szervezés válik a tevékenységek súlypontjává, s felsővezetői szinten a tervezés és szervezés szolgáltatja a legtöbb vezetői feladatot.



3.2 ábra: A menedzsment funkciók idősükségletei

III.2. A menedzsment a szervezeti célok szolgálatában

E tevékenységek gyakorlása a kitűzött szervezeti célok érdekében történik, amely egy komplex fogalom magyarázatát teszi szükségessé. A szervezeti célok mindig hierarchikus célrendszerben nyilvánulnak meg, melynek elemei, az egyes részcélok fontossági sorrendje folyamatosan változik a külső és belső környezeti keretfeltételeknek megfelelően. A környezeti keretfeltételeket az egyéni és csoportos érdekeltek (stakeholderek) szolgáltatják, melyek változó érdekei nem kizárólag a vállalat célrendszerének kialakításakor, hanem a célok végrehajtásával párhuzamosan is jelentkeznek, folyamatosan módosítva a szervezet célrendszerét. A szervezeti célok harmadik összetevője az azok teljesítésekor fellépő, a gazdasági élet minden területét befolyásoló korlátozott racionalitás.

A Concordia szervezetfejlesztési tanácsadó Kft '90-es évek első felében végzett felmérése szerint, a vállalati vezetők már hazánkban is három alapvető, váltakozó súlyú célt tudnak azonosítani, melyek a működésüket meghatározzák;

A vállalat dolgozóinak minél magasabb jövedelmet nyújtani, munkahelyet biztosítani (azaz a vállalat dolgozóinak igényeit minél magasabb szinten kielégíteni)

Valamilyen terméket, vagy szolgáltatást nyújtani (azaz a piaci igényeket minél magasabb szinten kielégíteni)

Nyereségre szert tenni (azaz a vállalat profitábilis működését biztosítani)

E hármas kiemelt célrendszer elég egyszerű gondolatmenettel belátható. Egy vállalat létjogosultságát a fogyasztói igények kielégítése szolgáltatja, hiszen minden vállalat, minden szervezet legalább egy piac (legyen az akár non-profit tevékenység piaca) kiszolgálására jön létre. Amennyiben nem törekszik ezen célpiac(ok) lehető legmagasabb szintű kiszolgálására, úgy a piacon a fogyasztók hamar elfordulnak tőle, s fenntarthatósága veszélybe kerül, határozott időn belül felszámolásra kerülhet.

A fogyasztói igények kielégítését a szervezetek dolgozói biztosítják. Mai társadalmunkat azonban nem szakíthatjuk ketté fogyasztói és termelő társadalomra, azaz a vállalat minden tagja dolgozó mellett fogyasztó is, amelynek materiális igényein túl szocio-kulturális igényei is léteznek. Nem várhatjuk el egyetlen dolgozónktól sem, hogy napi 8 órában gépként dolgozzon megfelelő fizetésért, majd igényeit a szervezet kapuin túl létező fogyasztói társadalomban elégítse ki kizárólag. E feltevés számos tévútra vezetett már. Dolgozóink kizárólag akkor tudják megfelelően kielégíteni a szervezet fogyasztóinak igényeit, ha az ő igényeik is folyamatosan kielégítettek. Amennyiben egy szervezet megbízik munkatársaiban, számít kezdeményező készségükre, felelősségvállalásukra, és lehetővé teszi, hogy szociális önmegvalósítási szükségleteiket is kielégítsék anyagi igényeik mellett, akkor ezek az emberek készek nagy energiával a szervezet érdekében dolgozni és közvetlen, vagy közvetett módon a fogyasztói igények kielégítéséhez minél magasabb szinten hozzájárulni.

A belső és külső igények kielégítése azonban rendkívül költségessé válhat, hiszen előfordulhat, hogy egy szervezet magas szinten elégíti ki mind a fogyasztók, mind a munkavállalók igényeit, végül mégis veszteségessé válik, s felszámolásra kerül.

E probléma elkerülése okán szükséges szem előtt tartani a nyereségesség kritériumát, mely alapfeltételét képezi a másik két fő célnak, hiszen a nyereség a forrása az újabb fejlesztéseknek; ez teszi lehetővé a dolgozók anyagi megbecsülését, illetve azon rendszerek működtetését, melyek szociális szükségleteik kielégítését biztosítják; a nyereség eredményeképpen történnek újabb tulajdonosi befektetések; és a nyereség teremti meg a stabil versenypozíció alapjait is.

E célok folyamatos dilemma elé állítják a vállalati célok kitűzőit, hiszen nincs külső igény-kielégítés megfelelő belső igények kielégítése nélkül, és fordítva, illetve nincs nyereség megfelelő belső és külső igény-kielégítés nélkül és fordítva.

Ezen alapvető problémák a vállalatok belső dilemmáit, a folyamatosan változó célrendszerek belső indokait vetítik elénk.

Forrás: Lővey 1994

III.3. A menedzsment, és az erőforrások hasznosításának összefüggései

A rendelkezésre álló erőforrások a menedzsment tevékenységek kiinduló feltételeit jelentik, azokat a javakat, melyekkel, illetve melyek átalakításával az egyes tevékenységek, feladatok által a szervezeti célok elérhetőek. Az erőforrások között négy alapvető erőforrás-csoportot különíthetünk el: vannak fizikai, pénzügyi, emberi és információs erőforrások. A menedzsment tevékenységek során a vállalat saját erőforrásaival, illetve külső, megszerezhető erőforrásokkal való gazdálkodás zajlik.

A legfőbb cél a fogyasztói igények kielégítése során az erőforrások, mint inputok termékekké, szolgáltatásokká történő átalakítása, miközben a menedzsment feladatokat végzőknek az optimális ráfordítások (azaz minél kisebb befektetés mellett a lehető legmagasabb hozam) elvét kell szem előtt tartaniuk.

A vállalati menedzsment tárgya, a vállalati erőforrások. A négy legfontosabb erőforrás, mely felett folyamatosan döntéseket kell hozni a következő:

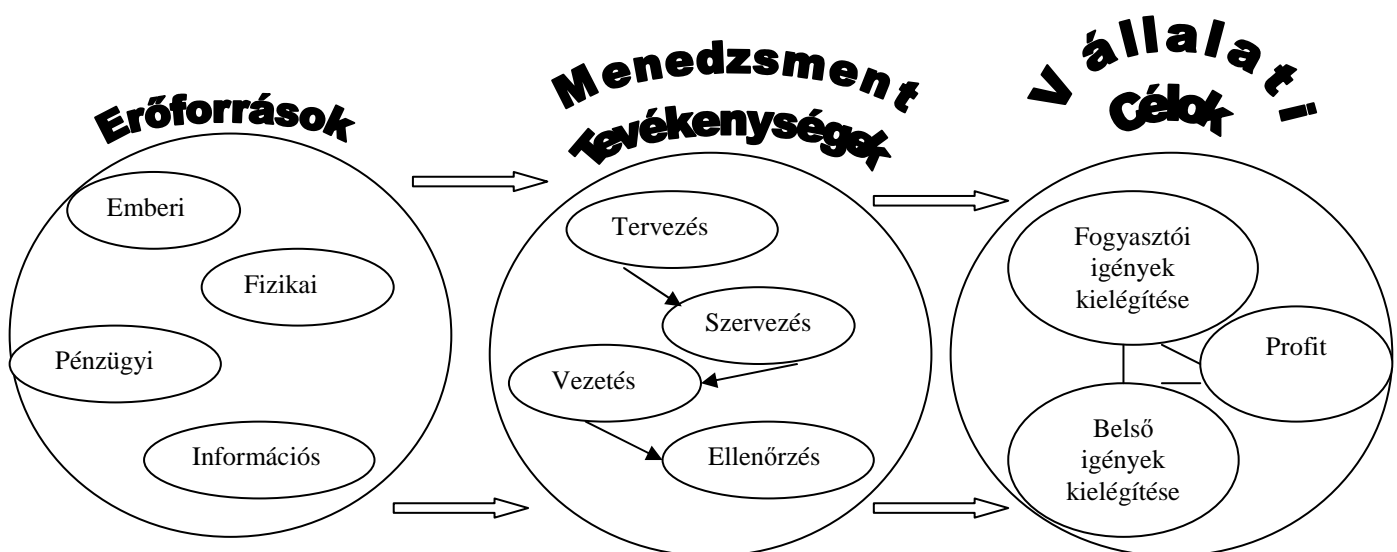
emberi erőforrások: a vezetők és beosztottak fizikai és szellemi képességei, és készségei, meglévő és potenciális kompetenciáinak fejlesztése, új munkatársak bevonása

fizikai erőforrások: épületek, berendezések, készletek, nyersanyagok, gépek, melyeket a vállalat tevékenysége során felhasznál, illetve amelyekbe befektetéseket eszközöl. Ide soroljuk még a természeti erőforrásokat, a természeti környezet értékeit (például a szervezet irodaházát körbevevő természetes és épített környezet értékeit – parkok, szökőkutak stb.)

pénzügyi erőforrások: mindazon saját és idegen (hitel, kölcsön) mobil anyagi források, melyek a vállalat likviditását biztosítják, melyet a vállalat működése, vagy beruházásai során tőkeként befektet, vagy befektethet. Megtestesülése a jegybankpénz és bankszámlapénz, mely a gazdasági folyamatokban azonnali emberi, fizikai, vagy információs erőforrásra történő átválthatóságot tesz lehetővé.

információs erőforrások: belső és külső információk, melyek rendszerezve a vállalat érdekében felhasználhatók. Ide tartozik többek között mindenféle piac elemzés, a napi árbevétel ismerete, a raktárkészlet feltöltöttsége, és a személyes találkozókön vagy bizalmas üzenetként érkező hír, üzleti fejlemény, ami döntéshozók birtokába került.

Az erőforrások, célkitűzések, menedzsment tevékenységek kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti



3.3 ábra: Menedzsment lényege

Az alábbi táblázat a menedzsment meghatározása alapján összefoglalja a menedzsment tevékenység lényegét

Menedzsment	Értelmezések	Kérdések
Azon <u>tevékenységek</u>	Tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés	Menedzszeri készségek?
<u>összessége</u> , melyek	Komplex rendszer	Menedzszeri szerepek?
biztosítják, hogy a <u>kitűzött</u>	Egyéni, csoportos érdekek eredője	Konfliktusok kezelése?
<u>szervezeti célok</u>	Dinamikus, hierarchikus, konfliktusos célrendszer	Miből, mennyit, hogyan?
<u>elérése</u> érdekében a	Korlátozott racionalitás	Kontrolling, visszacsatolás?
<u>rendelkezésre álló</u>	Saját, illetve külső/megszerezhető	Megszerezhető erőforrások?
<u>erőforrások</u>	Emberi, fizikai, pénzügyi, információs	Kölcsönös helyettesíthetőség?
<u>eredményesen</u> és	Teljesítve a célt	Szervezeti teljesítmény? Mérése?
<u>hatékonyan</u>	Optimális ráfordítással	„Lex minimi”?
<u>hasznosulnak</u>	Inputok átalakítása outputtá	Mikor?

3.4 ábra: Menedzsment fogalom értelmezése

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Mutassa be és jellemezze a menedzsment tevékenységeket, illetve azok rendszerét!*
- *Mutassa be és jellemezze a szervezet célrendszerét!*
- *Mutassa be az erőforrások hasznosításának összefüggésrendszerét*

IV. A menedzserek

Az üzlet világában tevékenykedő szervezetek vezetői a menedzserek. A magyar nyelvben a „vezető” szó mellett az elmúlt 10 évben a multinacionális vállalatok és a globalizáció hatására „manager” szót egyre több cikkben és névjegykártyán olvashattuk, majd a 90-es évek végén a magyar helyesírást tükröző „menedzser” kifejezés nyert létjogosultságot.

A menedzser, könyvünk meghatározása szerint az a személy, aki az üzlet világában tevékenykedik, aki magára vállalja a különböző erőforrások összehangolásának feladatát, a kívánt célok elérése érdekében irányítja az erőforrásokat, és vállalja az ezzel járó kockázat egészét vagy egy részét.

A menedzserek általában a cégvezetés felső és középvezetői közül kerülnek ki, önálló döntési jogkörük van, döntéseikkel kapcsolatban egyetemleges felelősséggel tartoznak a cég első számú vezetői, vagy a tulajdonosok felé. Az üzlet világában a menedzserek vállalkozóként viselik a gazdaság kockázati elemeit, ők a gazdaság „mozgatórugói”, szemben a „gazdaság építőköveivel”, akik a folyamatos működést biztosítják (ez utóbbi jelenti a vezetők – munkatársak rendszerét a munkahelyeken).

Ahhoz, hogy egy menedzser az üzlet világában sikereket érjen el, a formális hatalmon túl, ami a kinevezésekor, posztjának betöltésével megvalósul, speciális emberi képességekkel és készségekkel kell rendelkeznie, melyek biztosítják a vele szemben támasztott elvárásoknak történő megfelelést. A menedzser tevékenysége elismert lehet a munkatársai, valamint a felső vezetés, vagy a tulajdonosok körében, amennyiben az alább részletezett készségeket is elsajátítja.

IV.1. Alapvető menedzseri készségek ♦

Technikai készség

A menedzser technikai készsége megmutatja, hogy „mennyire van otthon” a konkrét szakmai területen, annak technológiai folyamataiban, szaktudása mennyire naprakész, és az üzleti folyamatokban azonnal felhasználható (például pénzügyi, marketing, termelési, humánerőforrás-gazdálkodás területén). A technikai készség képessé teszi a menedzsert a napi feladatok rutinszerű megoldására, a szakmai problémák önálló elhárítására.

Interperszonális készség

A menedzser interperszonális készsége megmutatja, hogy mennyire tudja kezelni az emberi kapcsolatokat, mennyire tud bánni az emberekkel, milyen empátikus készségekkel rendelkezik. Ezen készség szerepe annál fontosabb, minél több emberrel kell munkakapcsolatot kialakítania.

Diagnosztikus készség

A menedzser diagnosztikus készsége megmutatja, hogy mennyire képes felismerni a problémákat, megfogalmazni egy feladat lényegét, diagnosztizálni az adott helyzetet. Ahhoz, hogy a szervezet működése folyamatos legyen, szükség van az előttünk álló feladatok pontos megfogalmazására, a problémák definiálására. A diagnosztikus készség szerepe akkor a legfontosabb, ha a környezet gyorsan változik és a szervezet helyzetét, a célok eléréshez vezető utat folyamatosan újra kell fogalmazni. A szervezet jelenlegi helyzete, az előttünk álló feladatok pontos megfogalmazása a diagnosztikus készség meglétét feltételezi.

Konceptuális készség

A menedzser konceptuális készsége megmutatja, hogy mennyire képes terveket, koncepciókat készíteni, jövőt tervezni. A kifinomult konceptuális készség segítségével a menedzser képes a meglévő információk alapján megfogalmazni a

♦ A készség egy tökéletesen elsajátított, begyakorolt cselekvési rutin

szervezet előtt álló célokat, képes a feladatok között rangsorolni, valamint rendszerben gondolkozni, feltárni az ok okozati összefüggéseket.

IV.2. Menedzsment szintek és készségek _____

A négy alapvető készség együttes megléte elengedhetetlen a menedzseri munkánál. A vezetők, menedzserek esetében a betöltött pozíció függvényében azonban a négy alapvető készség súlya változhat. Természetesnek tűnik, hogy egy vezérigazgató esetén előnyösebb, ha a konceptuális készségére épít a vállalat céljainak megfogalmazásakor, mint a szűkebb értelemben vett szakértelmére, technikai készségére.

A menedzsereket felelősségük és alapvető feladataik alapján három elvi csoportba sorolva sorolhatjuk. Megkülönböztetünk csúcsvezetőket, vagy felsővezetőket, középvezetőket és alsó szintű vezetőket, melyek jellemzői a következők:

Csúcsvezetés, felsővezetők	A szervezet csúcsán állnak, feladatuk a szervezet stratégiájának, jövőjének meghatározása, a vállalat megtestesítése a környezet számára
Középvezetők	A szervezet gerincét adó vezetői gárda, feladatuk a stratégia megvalósítása, kapcsolat a csúcs és az alsóvezetés között és az alsó szintű vezetők munkájának koordinálása
Alsó szintű vezetők	Felügyelik az operatív folyamatokat, a feladatok végrehajtását, munkájuk jelentős része a szervezet munkatársainak munkájának koordinálása, ellenőrzése

4.1 ábra: Vezetői szintek és feladatok

Ezen elvi felosztás minden vállalat esetében méretétől és tevékenységének jellegétől függően különböző lehet. A felső szintű vezetők a szervezet első számú vezetői, akiknek a munkahelyükön maximum egy közvetlen vezetőjük van, és munkájukat általában a tulajdonosok és bizonyos szervezeteknél a felügyelő bizottság ellenőrzi (például egy Részvénytársaság esetén a felsővezetői körbe tartoznak az igazgató tanács tagjai, a vezérigazgató, és annak helyettesei).

A középvezetők a szervezeti hierarchiában a csúcsvezetésnek tartoznak felelőséggel, munkájukat önállóan végzik, általában a szervezeten belül egy-egy üzletágért, egy-egy komplex egységért felelnek, saját szakterületükön ők az első számú vezetők (marketing, pénzügy, termelés, logisztika, stb.).

Az alsó szintű vezetők a szervezeten belül a középvezetők közvetlen munkatársai, az üzletágon, vagy szervezeti egységen belül önálló osztályok, csoportok irányításával vannak megbízva (alsó szintű vezető például egy marketing igazgató alá tartozó, marketing osztályon dolgozó kommunikációs vezető, külkapcsolatokért felelős osztályvezető, vagy a kiemelt ügyfelekkel foglalkozó csoportvezető)

Ezen elvi felosztást összevetve a menedzseri készségekkel a következő elemzést végezhetjük el.

konceptuális	Magas	Közepes	Alacsony
diagnosztikai	Magas	közepesnél jobb	Közepes
interperszonális	Közepes	közepesnél jobb	Magas
Technikai	Kevés	Közepes	Magas
	Csúcsvezető	Középvezető	Alsóvezető

4.2 ábra: Menedzseri szintek és menedzseri készségek

A mátrix oszlopait elemezve látható, hogy a felsővezetők számára a diagnosztikai és konceptuális készség alkalmazása, annak magas szintű elsajátítása szükséges feladataik ellátásához. A csúcsvezetésének munkakörük és pozíciójuk alapján kiemelkedő diagnosztikai és a konceptuális készséggel kell rendelkezniük.

A középvezetők ahhoz, hogy mind a felső vezetéssel, mind a saját munkatársaikkal összhangot tudjanak teremteni mind a négy alapvető készségre építenek munkájuk során. A helyzetfeltáráshoz szükséges diagnosztikai, valamint a kommunikációhoz szükséges interperszonális készség meghatározó munkájukban.

Az alsó szintű vezetők esetében munkájuk hatékonyságát a technikai és interperszonális készségek segítik a legjobban. Az alsó szintű vezetőknek tisztában kell lenni a vállalat napi folyamataival, azok állásával, és ezen folyamatok és feladatok kezelése és megoldása kapcsán aktív kommunikációt kell folytatniuk munkatársaikkal és közvetlen vezetőikkel.

A vezetői szintek és készségek elemzése a szervezet kialakításakor segít kialakítani a hatékony belső struktúrát, melynél az alábbi elveket érdemes figyelembe venni:

- *Eltérő készségekre van szükség, különböző szintű menedzseri beosztásokban*
- *A betöltendő menedzseri pozíció esetén definiálnunk kell, hogy a négy alapvető menedzseri készség közül melyeknek van kiemelt jelentőségük az adott munkakörnél. A vezetők kiválasztása során a szaktudás, a nyelvismeret, a szakmai tapasztalat mellett a vezető készségek egyre fontosabb szerepet játszanak a kiválasztás során.*
- *Nem biztos, hogy aki alsóbb szinten megfelelő teljesítményt nyújt az felsőbb szinten is jó, kivéve, ha képes új készséget elsajátítani.*

A szervezetek életében a kialakult szervezeti hierarchiában biztosítani kell a menedzserek számára a karrier lehetőségét. A karriertervezés olyan humán erőforrás menedzsment eszköz, mely egy bizonyos munkavállaló esetén több évre előre meghatározza azokat az előrelépési, fejlődési lehetőségeket, mely a vállalaton belül biztosítja a szakmai és vezetői karriert. Egy-egy alsó szintű, vagy középszintű esetén nem csak a szaktudás fejlesztése, eredményes programok végrehajtása, valamint munkahelyi teljesítmény, hanem a készségek elsajátítása is elengedhetetlen a vezetői ranglétrán való előrejutáshoz.

IV.3. Menedzseri szerepek

A menedzserek, a vezetők az alapvető vezetői készségek segítségével az adott pozícióban meghatározott feladatokat látják el. Az előző fejezetből ismert, hogy ezen menedzseri tevékenység a tervezésből, a szervezésből, a vezetésből és az ellenőrzésből tevődik össze. Ismerve az alapvető vezetői készségeket, a vezető pozícióját, valamint az alapvető menedzseri tevékenységeket, érdemes megvizsgálni, milyen szerepeket töltenek be a menedzserek.

A menedzseri szerepek vizsgálata azért fontos, mert a menedzserek képviselik a szervezetet. Ők azok, akik mind a munkatársak, mind a külvilág felé érvényesítik és alakítják annak üzletpolitikáját. A menedzseri szerepek vizsgálatával Henry Mintzberg foglalkozott először. Kutatása során öt vállalati vezetőt figyelt meg: elemezte tevékenységüket, vizsgálta leveleiket. Véleménye szerint a menedzserek munkája sok rövid, egymással össze nem kapcsolható feladatból áll. Idejük szétforgácsolódik, egy aktivitásra átlagosan 9 percük jut, ráadásul e feladatok között vannak stratégiai kérdések, melyeknek súlyos és messzemenő hatásuk

van (pl. új gyáregység telepítése), de teljesen triviálisak is (pl. mennyit költsünk a karácsonyi partira).

Andrew S. Grove (a hazánkban született, és 1956-ban emigrált Gróf András), az Intel alapítója, majd elnöke sok tekintetben hasonlóan látta a menedzserek problémáit, mint Mintzberg. Ő maga így ír erről Csúcsteljesítményű vezetés című könyvében:

„A munkanapomnak mindig akkor van vége, mikor elfáradok és úgy döntök, hazamegyek, nem akkor, amikor elvégeztem a munkámat. Amint a háziasszony esetében is, egy vezető sohasem kész a munkájával. Mindig marad valami, amit még meg kellene csinálnia, amit feltétlenül meg kellene csinálnia, és mindig több a tennivaló, mint amennyi elvégezhető. ...A vezetői tevékenység jó részét az olyan erőforrások elosztása teszi ki, mint a munkaerő, a pénz, az eszközök. Ám a legfontosabb erőforrás, amit naponta elosztunk – a saját időnk.”

A vezetők idejének szétforgácsolódása őt is foglalkoztatta, szerinte a vezetői tevékenység átkai a „zavaró megszakítások”, azaz mikor a vezető belekezd ugyan valamibe, de nem tudja befejezni, mert apró-cseprő, vagy nagy horderejű ügyekkel megzavarják a kollégák. Ezek elkerülésére több eszközt is érdemes alkalmazni. Azt javasolta a vezetőknek, hogy a gyakori problémákra dolgozzanak ki sztenderd válaszokat, és delegálják alsóbb szintekre a problémamegoldást. A másik lehetőség az „adagba gyűjtés”, azaz várjuk össze a hasonló, 1-1 percet igénybe vevő ügyeket, és egyszerre intézzük (ilyen pl. az „aláírások” intézése, így ahelyett, hogy az adminisztratív munkatárs percenként rohagálna be aláírandó papírokkal, szerződésekkel vagy számlákkal, érdemes egy órát kitűzni minden nap, amikor az összes aláírandó iratot egyszerre át lehet nézni). Szintén jó megoldás annak tudatosítása a kollégákban, hogy mely feladatért ki a felelős, ezzel elérhető, hogy ne minden ügygel a vezetőt keressék fel.

Forrás: Grove 1998, 55.o., 60.o.

Mintzberg kutatásának jelentősége elsősorban az volt, hogy megalapozta a menedzserek tényleges tevékenységével kapcsolatos vizsgálódásokat, ráirányította a figyelmet magára a területre. Kutatása során tíz menedzseri szerepet azonosított, melyeket három nagyobb csoportba sorolt be. Ezek a következők:

- *interperszonális*
- *információs*
- *döntési szerepkör*

Interperszonális szerep:

Az interperszonális szerep az emberekkel történő közvetlen kapcsolattartás és kommunikáció során jellemző a menedzserekre. A menedzser az emberi kapcsolatokban lehet vezéralak, vezető és összekötő.

- *vezéralak: megtestesíti a szervezetet a külvilág felé, azaz nyilvánosság előtt szerepel (például megjelenik sajtótájékoztatókon, üzleti eseményeken előad)*
- *vezető: munkatársait, azaz embereket irányít és ösztönöz, sorsukról dönt, azaz röviden a „főnök” szerepét alakítja (például értekezletek vezetése, vagy prezentációk megtartása a tulajdonosoknak)*
- *összekötő: kapcsolatokat ápol az üzleti szféra és a vállalat között, azaz összekötő szerepet vállal (például bankárokkal történő személyes konzultáció, társadalmi rendezvényeken való részvétel, kapcsolattartás más cégek vezéralakjaival)*

Információs szerep:

Információs szerepkörrel akkor beszélünk, ha a menedzser az információk megszerzése, valamint továbbadása kapcsán különböző szerepeket vállal fel. Ilyenek lehetnek:

- *Monitor szerepkör: a környezet aktív figyelése, - a vállalat számára hasznos információk összegyűjtése, rendszerezése (például tájékozottság, olvasottság, a napi gazdasági, politikai közéleti események követése)*
- *Ellátó szerepkör: a begyűjtött információ vállalaton belüli szétosztásának és eljuttatásának módszerei közötti választás (például igazgatói utasítások, körlevelek, vezető értekezletek, tréningek segítségével)*
- *Szóvivő szerepkör: Nemcsak vezéralakként jelenik meg a nyilvánosság előtt, hanem megfogalmazza a vállalat külső képét, a vállalat küldetését*

Döntési szerep

Döntési szerepkörrel akkor beszélünk, amikor a vezető a szervezet előtt álló feladatok kapcsán döntéseket hoz. Ezen döntések kimunkálása, meghozatala kapcsán az alábbi szerepekről beszélhetünk:

- *entrepreneur szerep: belső vállalkozó, aki folyamatosan keresi a belső lehetőségeket, hogyan lehetne újabb lehetőségeket feltárni a növekedéshez, a szervezeti célok eléréséhez*

- *konfliktuskezelő szerep: hogyan old meg egy konfliktust, hogyan kezeli a problémákat. A konfliktuskezelés felmerülhet csoport és csoport, csoport és egyén, és egyén-egyen között*
- *erőforrás allokáló szerep: korlátozott erőforrásokat hogyan osztja szét az egyes részterületeknek, az alternatív költségeket, a várható és elmaradt hasznot figyelembe véve*
- *tárgyaló szerep: a tárgyalások során milyen stílusban, milyen stratégiával készíti elő a döntéseket, a szerződéseket*

Természetesen egy menedzseri tevékenység kapcsán többféle szerep váltja egymást, ezen szerepek eltérő arányban jelennek meg a különböző szintű vezetőknél. A szerepek széles tárházának ismerete, és azok alkalmazása egy-egy szituációban fontos tényező lehet a menedzser munkájának megítélésében.

Összegzés

A menedzserek, vezetők jellemzését, feladatait, készségeit több megközelítésben tárgyaltuk az előző fejezetekben. Az alábbi táblázat összefoglalja azokat a jellemzőket, tulajdonságokat, melyeket a menedzserek kapcsán tárgyaltunk

Menedzseri szintek:	csúcsvezetés, vagy felsővezetők	középvezetők	alsó szintű vezetők		
Menedzseri tevékenységek	Tervezés	Szervezés	vezetés	ellenőrzés	
Menedzseri területek:	Marketing	termelési	pénzügyi	személyzeti	egyéb. ..
Menedzseri készségek:	Technikai	Interperszonális	diagnosztikai	Konceptuális	
Menedzseri szerepek:	Interperszonális	Információs	döntési		

4.3 ábra A menedzser komplex tevékenységének jellemzői

IV.4. A menedzseri kompetenciák

A fent tárgyalt képességek és készségek, illetve a segítségükkel betölthető pozíciók és szerepek a menedzseri funkció alapjait világítják meg, mindazonáltal fontos látnunk, hogy mindez csupán egy leegyszerűsített modell a valóság ennél sokkal komplexebb. Egy adott menedzseri funkció sikeres ellátása ugyanis a meglévő képességeken, készségeken túl releváns szaktudást és az adott területen szerzett tapasztalatokat is igényel. E 4 elem együttesen a kompetencia fogalmának értelmezését teszi szükségessé, mely nem más, mint egy adott

területen felmerülő problémák megoldása érdekében az egyén rendelkezésére álló képességek, készségek, tudás és tapasztalat összessége. Az egyes elemek aránya természetesen egy-egy kompetencián belül változhat (a döntő befolyásoló tényezőt rendszerint az adott kompetencia neve tükrözi).

Az alábbi táblázat segítségével a menedzseri munka során leginkább felhasználható kompetenciák körét mutatjuk be.

Kompetenciák	Magyarázat
1, üzleti tapasztalat	Az üzleti játékszabályok, gazdasági folyamatok és kategóriák ismerete
2, specifikus szaktudás	A munkakörrel összefüggő szakterület speciális ismerete, és ennek folyamatos szinten tartása
3, problémamegoldó, elemzőkészség	Jelenségek, szituációk elemzése, összetevőkre bontása, releváns információk alapján rendezett racionális ítéletalkotás
4, kreativitás, innováció	Munkaszituációk új szokatlan megközelítése, hajlam a hagyományos megközelítés megkérdőjelezésére
5, stratégiai szemlélet	Tények, események és tevékenységek széles horizontú értelmezése
6, tervezés, szervezés	Források, események és tevékenységek összehangolása, ütemezése és tervezése
7, akció orientáltság	Döntési, kezdeményezési készség
8, verbális kommunikáció	Világos, szabatos egyénekhez és csoportokhoz igazodó beszédstílus
9, írásos kommunikáció	Egyértelmű, logikus írásbeli kifejezési mód, az olvasó számára megfelelő nyelvhasználat és stílus használata
10, interperszonális érzékenység	Empatikus érintkezés másokkal, jó együttműködés kialakítása
11, befolyásolási képesség	Meggyőzés, ráhatás, tekintély révén befolyásolni másokat az egyetértés az azonosulás vagy a viselkedés megváltoztatása céljából
12, vezetési készség	A szervezeti célok elérése érdekében másokat motiválni, hatalommal felruházni
13, minőség orientáltság	A minőség és a hatékonyság összhangjának biztosítása
14, rugalmasság	Sikeres alkalmazkodás a változó igényekhez, és körülményekhez
15, függetlenség	Hatékony munkavégzés stressz, gátló tényezők, és a feszültség ellenére, stabil viselkedés, folyamatos önkontroll
16, személyes motiváltság	Elkötelezettség, belső azonosulás a célok elérése érdekében

4.4 ábra: Menedzseri kompetenciák / Saville – Holdswort nyomán 1993 /

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Milyen a legfontosabb menedzserei készségek?*
- *Milyen elvi felosztását ismeri a vezetői szinteknek?*
- *Melyek a menedzserei tevékenységek?*
- *Melyek a menedzserei szerepek?*
- *Milyen összefüggés van a menedzserei készségek és a vezetői szintek között?*
- *Milyen összefüggés van a menedzserei szerepek és a vezetői szintek között?*

V. Menedzsment elmélet történet

Minden tudományterületnek, így a menedzsment tudományának is ismerjük elméletétörténetét. A menedzsment tudományos művelőinek életútja alapján a menedzsment tudomány fiatal tudománynak mondható. Amíg a fizikai vagy a matematika tudományterületeken már több meghatározó eredmény született a görög tudósok munkáiból (pl. Archimedesz, Pithagorasz) a menedzsment tudományos képviselőivel csak a XIX. század derekán találkozhatunk. Természetesen a tervezés, a szervezés, a vezetés és az ellenőrzés négyes tevékenysége már az ókorban is ismert volt, és az egyiptomi kultúra, a Biblia vagy a Római Birodalom szervezettsége kapcsán ennek írásos nyomait is találhatjuk.

Cheops Fáraó nagy piramisa lélegzetelállító geometriai szimmetriával emelkedik a Szahara sivatag szélén, Gizában. Építészetiileg majdnem tökéletes. Csillagászatilag is majdnem pontos. Az oldalak szinte teljes precizitással követik a valódi északi, déli, keleti és nyugati irányt. Vajon a vezető készségek milyen fokára volt ahhoz szükség, hogy a korabeli szerszámokkal egy ekkora emlékművet felépítsenek? A becslések szerint 100 000 embernek közel 30 évébe került a szerkezet felépítése. Építészek, csillagászok, kővágók, kőművesek, felügyelő, habarcskeverők ácsok és rabszolgák ezrei dolgoztak napi 12 órát a tűző egyiptomi napon.

Forrás: Bedian

A menedzsment tudományos igényű művelését Frederick W. Taylor nevéhez kapcsoljuk, aki Amerikában élt és alkotott a XIX század végén. Mérnöként tudományos igényű műben foglalta össze gondolatait és tapasztalatait a menedzsment tevékenységekről, mely meghatározó erővel hat napjaink vezetőire is.

A menedzsment tudomány meghatározó fejlődési pontjait Taylor-tól napjainkig az alábbi ábra szemlélteti:

Tudományos vezetés (1898 - napjainkig)		Adminisztratív vezetés (1916 – napjainkig)		Human relations (1927 - napjainkig)	Modern Vezetés (napjainkban)	
Frederick W. Taylor	Frank és Lillian Gilbreth	Henri Fayol	Max Weber	A Hawthorni tanulmányok	Rendszer-szemlélet	Kontingencia szemlélet

V.1. Klasszikusok – a tudományos vezetés képviselői _____

Frederic Winslow Taylor (1856-1915)

Taylor két művet hagyott az utókorra; az „Üzemvezetés” című művét 1903-ban, a „A tudományos vezetés alapjai” (The principles of scientific management) című munkáját 1911-ben adták ki.

Taylor egy olyan korban alkotott, amikor a tudományos életben a második tudományos - technikai forradalom zajlott. Korának nagy technikai vívmányai voltak pl. az elektromosság, a robbanómotorok, a petrolkémia, a számítógépek ősei-lyukkártyás gépek. A gazdaságot a monopolkapitalizmus kései időszakaként jellemezhetjük. A nagyméretű vállalatok, ahol gyakran 1000 főnél többet foglalkoztattak, szervezési problémákat vetettek fel. Ekkora már a tulajdonosi kör és a menedzsment elkülönült. Nagy tőkekoncentrációval részvénytársaságok alakultak, ami lehetővé tette a tudományos kutatások támogatását, a fejlesztések alkalmazását a vállalati életben.

Taylor munkássága: az elméletalkotók nagy része arra a kérdésre kereste a választ, hogyan lehet sikeresebbé, hatékonyabbá tenni a vállalatot. Taylor felfigyelt arra, hogy a megszerzett tudományos ismereteket jól hasznosítják a gépesítés területén, de nem használják a munkavégzésben és az irányításban.

Idézetek a The principles of scientific management-ből:

„Látjuk az erdők eltűnését, a vízi erő elpocsékolását,..., észrevesszük azt is, hogy a szén- és vasbányák kimerülése csak idő kérdése. Sokkal kevésbé érzékelhető, számokban nehezebben kifejezhető az emberi munkaerő mindennapi elpazarlása az ügyetlen, célszerűtlen és ezért hatástalan intézkedések következtében.”

„Eddig a személyiség állt a középpontban, a jövőben a rendszer lesz az elsődleges. Ez nem azt jelenti, hogy nincs szükség azután jó képességű emberekre. Ellenkezőleg, a szervezet akkor működik jól, ha különlegesen alkalmas emberek kerülnek vezető posztra. A jól szervezett rendszer szisztematikus működése során ez gyakrabban megvalósul, mint eddig bármikor.”

(magyar kiadás: 1983, 181-182.o.)

Taylor, mint végzett mérnök, „mesterlevelének” kézhezvétele után először a Midvale Steel Company-nál helyezkedett el, majd dolgozott a Bethlehem Steel

Company-nál, később a tudományos vezetés fejlesztésének kimunkálásába kezdett. Legfontosabb kísérletei – amit időtanulmányoknak neveztek el – a következők:

Nyersvas rakodási kísérletek

A kísérlet célja annak az optimális teljesítménynek a meghatározása volt, amit a munkás hosszú időn keresztül nyújtani tud. A munkások feladata kb. 40 kg-os nyersvas tömbök vagonokba rakodása volt. Egy átlagos munkás kb 12,5 tonnát tudott megmozgatni naponta. Taylor megfigyelte a munkások mozdulatsorait, mozgástanulmányokat készített, emellett stopperórával mérte az egyes munkafolyamatok hosszát. Az idő- és mozgástanulmányok mellett (analízis-szintézis) a munkateljesítmények változásáról fáradtság grafikonokat rajzolt. A kísérlet eredményeként 400%-os teljesítménynövekedést ért el: az eredetileg 12,5 tonnás átlagos teljesítményt a munkások különösebb erőfeszítés nélkül 47 tonnára tudták emelni úgy, hogy pontosan betartották a Taylor által előírt mozdulatsorokat és pihenőidőket. Taylor következtetése az volt, hogy fontos a reális feladat meghatározás, és a pihenőidők beiktatása.

Az analízis-szintézis módszere Taylor egyik legjelentősebb módszertani eredményének tekinthető. E módszer keretében Taylor standardizálta az egyes feladatok vizsgálatának módját, hatékonnyá alakításának módszerét. A módszer vázlatos folyamata a következő:

(1) A teljes munkafolyamatot – legyen az bármilyen munka – olyan kis elemekre kell bontani, amely elemek önmagukban (elemenként) egyetlen paraméter segítségével vizsgálhatók.

(2) Az egyes elemek (pl.: mozdulatok) vizsgálatát el kell végezni külön-külön, megtalálva az adott munkaelem elvégzésére alkalmas „leghatékonyabb módszert”.

(3) Az egyes munkaelemek hatékonyságának vizsgálatát követően az egyes, már megvizsgált munkaelemeket be kell indexálni (számozni), majd át kell gondolni (akár kísérletek segítségével) az egyes elemek egymásra épülésének módját. Amennyiben szükséges, a felesleges elemeket ki kell küszöbölni (el kell hagyni), vagy új elemeket kell beiktatni.

(4) A már megvizsgált és kielemezett munkaelemeket újra folyamattá kell összeilleszteni, és tesztelni a már módosított munkafolyamat hatékonyságát, eredményességét. (Amennyiben hibát észlelünk, úgy vissza kell térni az egyes munkaelemek vizsgálatához)

(5) Az új munkafolyamat végzési módját, illetve formáját le kell írni (formalizálni kell), és ki kell adni a munkásoknak, mint feladatvégzési utasítást.

Optimális lapát probléma

A Bethlehem Steel Company-nál Taylor a lapátolás munkafolyamatát kezdte el tanulmányozni. A cégnél 400-600 ember dolgozott, akiket 50-60 fős munkacsoportokba szerveztek egy-egy művezető felügyelete alatt. Taylor felfigyelt arra, hogy mindegyik munkásnak megvolt a saját lapátja, és mindenféle nyersanyagot ezzel lapátolt. Taylor kísérletei során azt tanulmányozta, hogy mennyi az az ideális súly, ami a lapátra egy-egy lapátolandó anyagból felrakható, és mekkora napi teljesítményt lehet elérni ezeknek a súlyoknak a változtatásával. A vizsgálat eredményeként már nem engedték, hogy a munkások ugyanazzal a lapáttal dolgozzanak függetlenül a megmozgatandó anyagtól. Taylor kiszámolta, hogy ideális teljesítményt lapátonként 21,5 font súly (kb. 10 kg) megmozgatásával lehet elérni. Az anyagoktól függően 8-10 féle lapátot készíttetett a munkásoknak, akik az aznapra kiadott feladatnak megfelelően minden reggel felvehették a megfelelő szerszámot az erre újonnan kialakított raktárban. A szerszámok mellett szükségessé vált egy munkairányító iroda létrehozása is, ahol a munkások megkapták az aznapi feladatokat. Taylor következtetése a kísérlet kapcsán az volt, hogy munkaracionalizálás, a szerszámok és mozdulatok tételes leírása, sztenderdizálása szükséges a hatékonyság eléréséhez, szükség van betanítókra és egy munkaelőkészítő/szervező osztályra, munkairányító irodára.

Taylor elvei a „keleti viteldíj” révén váltak híressé. A vitában a vasúti menetdíjak emelése kapcsán Taylor tanítványai szakértőként szerepeltek a bírósági meghallgatáskor. Taylor „tudományos vezetési elveire” hivatkozva azt állították, hogy a vasúttársaságoknál a tudományos vezetés elveit bevezetve, nemhogy a menetdíjakat nem kellene növelni, hanem 300 millió dollárt lehetne megtakarítani. Taylor-ból a bírósági eljárás után nemzeti hős lett. 1911-ben megjelent könyvét a termelési folyamatok hatékonyság-növelésének szentelte.

Összefoglalva Taylor munkásságának főbb elemei a következők: időtanulmányokra épülő munkaszervezés és irányítás, melynek során a meglévő munkafolyamatokat

szétbontják, elemzik, végül leírják a pontos munkavégzési előírásokat; szabványosítják a szerszámokat és készülékeket; új szervezeti egységeket létesítenek (munka előkészítő-szervező osztály). A munkások teljesítményét differenciált bérezéssel honorálják, és korszerűsítik az anyagellátási rendszert (anyag-, munkaeszköz raktározás, - ellátás). A tudományos vezetés elveit kísérletei és munkássága alapján a következőkben foglalhatjuk össze:

Taylorizmus 4 pontja:

- *A vezetésnek olyan új rendszert kell kialakítania, ami tudományos alapokon szabályozza az egyes munkaelemek végzését.*
- *Vezetők tudományos alapon válasszák ki a munkavégzésre leginkább megfelelő alkalmazottakat, biztosítsák betanításukat és továbbképzésüket.*
- *Dolgozzanak a vezetők a munkásokkal szívélyes egyetértésben.*
- *A feladatokat és a felelősséget egyenlően kell megosztani a vezető és munkás között.*

Taylort már kortársai is erős kritikával illették. Módszerét Lenin is tanulmányozta, az volt a véleménye, hogy bár Taylor tényleg sikeres a munka termelékenységének emelésében, a munkások bérének emelkedése nem követi ennek ütemét. A racionalizálás sok munkás elbocsátáshoz vezetett, így ők is tiltakoztak a taylori elvek bevezetése ellen. Robert F. Hoxie amerikai közgazdász, a Chicagói Egyetem tanára, Taylor kortársa szerint Taylor „figyelmen kívül hagyja a dolgozók karakterét, jogait, jólétét...a munkást eszköznek tekinti és a gép félautomata szerszámává degradálja”¹.

Frank B. Gilbreth (1868-1925) Lillian M. Gilbreth (1878-1972)

A Gilbreth házaspár Taylor kortársa volt, ők is a tudományos vezetés képviselői közé tartoztak. Gilbrethék azt vallották, hogy egy adott munkát sokféleképpen el lehet végezni, de ezek közül csupán az egyik az optimális megoldás, azaz létezik „egyetlen legjobb út”, ahogy egy mozdulatsor elvégezhető. Kísérleteik ezen „egyetlen legjobb út” megtalálását szolgálták. Nevükhöz több mozgástanulmány is kötődik. A házaspár a munkafolyamatokat úgy próbálta racionalizálni, hogy újragondolta az eljárásokat, és azok sorrendjét, viszonyát megváltoztatta. A

házaspárnak 12 gyermeke született – szerintük ez volt a „hatékony” gyerekszám. Gyermekeik könyvet is írtak az életükről (a Cheaper by the Dozen című könyvből később film is készült, bár a modern feldolgozásnak gyakorlatilag semmi köze nincs az eredeti műhöz).

Először kőművesek mozgását tanulmányozták – Frank Gilbreth fiatalon kőművesként dolgozott –, azaz azt, hogy hogyan lehet gyorsabban és kevesebb fáradtsággal falakat felhúzni. Mozgástanulmányaik eredményeként mozgatható állványzatot javasoltak, melyekre a téglákat úgy helyezik el, hogy azok éppen kézre álljanak. De tanulmányokat folytattak pl. az első világháborúból visszatérő félkarú katonák munkába való visszaillesztésére, gépíróként való foglalkoztatására is. Operációk hatékonyságát is vizsgálták (természetesen nem a beteg gyógyulásának szempontjából, hanem elsősorban munkaszervezés és eszközhasználat tekintetében). Arra jutottak, hogy standardizálni kellene a rutinokat és eszközöket, illetve azok elrendezését a műtőkben. Javaslatukat 1915-ben az American Medical Association elutasította. Ma már mindenhol standardizált eszközöket használnak.

„Már vagy 4000 éve építik a falakat. Az első, amit az ember tesz az, hogy lehajol és felveszi a téglát. Ahelyett hogy lehajol és felveszi ezt a terhet a kőművesnek egy állítható polcot kell építenie úgy, hogy a téglák éppen kézre álljanak”

Forrás: Bedian

Frank halála után Lillian Gilbreth tovább folytatta férje munkásságát. Foglalkozott például a gyermekbénulás miatt akadályoztatott nők anyai és háziasszonyi teendőinek könnyítésével, megtervezte az ergonómiailag megfelelő modern konyhát. Amellett hogy az egész világot bejárta, tanított különböző egyetemeken és több amerikai elnök, köztük F. D. Rooseveltt és J. F. Kennedy bizottságaiban volt tanácsadó.

Ahogy azt már említettük, a háaspár elsősorban mozgástanulmányokat készítettek, de modernebb módszerekkel, mint Taylor, hiszen a technikai fejlődés ezt már lehetővé tette. Végeztek ún. micro-motion tanulmányokat, ahol nagyon rövid munkafolyamatokat fényképeztek le időpillanatonként, illetve filmre vették a munkások mozgását. A mozdulatok filmen való követhetősége érdekében pl. a

¹ Idézi Marosi Miklós a Tudományos vezetés alapjai 1983-as magyar kiadásának előszavában.

dolgozók kezére, ujjainak végére kis lámpákat, illetve a ruházatukra fényvisszaverő csíkokat szereltek, e megvilágításokkal tették láthatóvá pl. a hímzés vagy az anyagmozgatás mozdulatsorait. A készített filmeket nem csupán elemzésre, hanem a munkások betanítására is használták.

Taylor és a Gilbreth házaspár alapvetően ugyanazokon az alapokon indult el: mindannyian az emberi munkavégzés hatékonyságának kutatásával foglalkoztak. Egyesek további hasonlóságnak tartják, hogy mindketten „filmsztárt” csináltak a munkásokból, azaz őket állították kísérleteik középpontjába, ez pedig – ahogy majd a Hawthorne kutatássorozatnál látni fogjuk – alapvetően befolyásolta a vizsgált dolgozók teljesítményét. Amit többen különbségként látnak, az a munkásokhoz való hozzáállásuk: Taylor paternalista szemléletével szemben Gilbrethék jobban figyeltek magára az emberre, annak igényeire. Frank Gilbreth maga is tagja volt a szakszervezetnek, Lilian pedig ipari pszichológusként a vállalatok emberi oldalával foglalkozott.

A Gilbreth házaspár munkássága túlmutat a mozgástanulmányokon, eredményeikkel hozzájárultak az anyagmozgatás és a munkamódszerek fejlesztéséhez.

V.2. Klasszikusok – az adminisztratív vezetés képviselői _____

Míg Amerikában a vállalati siker kutatása kapcsán a tudományos vezetés elveit fogalmazták meg, mellyel a munkafolyamatok racionalizálása, az egyéni hatékonyság növelése, a pazarlás megszüntetése volt a cél, és a termelési folyamatok technikai szintjét elemezték a menedzsment tudományok képviselői, ugyanebben az időszakban ettől függetlenül Európában a szervezet hatékony működése került a középpontba. Az elsők között a felső vezetés szempontjából kezdte meg vizsgálatait Henry Fayol.

Henry Fayol (1841-1925)

A francia bányamérnök, 1888-ban került egy akkor válságos helyzetben lévő bányászati-kohászati konszern élére. 1918-ban, nyugdíjba vonulásakor, virágzó vállalatot hagyott maga után. Fayol, bár mérnökként diplomázott, hamar rájött

arra, hogy a mérnöki tanulmányain kívül még számos készségre van szüksége ahhoz, hogy sikeresé tegye a vállalatot. Egy igazgatónak terveket kell tudnia készíteni, meg kell szerveznie a gyárban a munkavégzést, tudni kell bánni az emberekkel, be kell szerezni a gépeket, berendezéseket. Fayol arra a következtetésre jutott, hogy vezetői tevékenységeket 6 csoportba lehet foglalni, amik a következők:

1, technikai tevékenységek	termelés/gyártás
2, kereskedelmi tevékenységek	vásárlás eladás, csere
3, pénzügyi tevékenységek	a tőke megtalálása és felhasználása
4, biztonsági tevékenységek	javak és emberek védelme
5, számviteli tevékenységek	leltározás, pénzügyi mérleg, költségvetés, statisztika
6, vezetői tevékenységek	tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás, ellenőrzés

5.1 ábra: Fayol-i tevékenységek
Arhur Bedian: Management című műve alapján

Fayol szerint ezen funkciók, minden vállalatnál megtalálhatók a méretüktől függetlenül, és míg az első öt jól ismert, a hatodik - a vezetői ismeretek - nincsen igazán kidolgozva. Véleménye szerint egy vállalat működéséhez azonban mind a hat területen eredményeket kell elérni. Úgy gondolta, a vezetők képzésének fókuszusa túl szűk, elsősorban a technikai oldalra helyezi a hangsúlyt, így a vezetőknek nincs szélesebb körű menedzsment ismeretük. Fayol volt az első, aki a vezetői feladatokat komplex folyamatként értelmezte, és megalkotta a tervezés - szervezés – vezetés - ellenőrzés egységét.

Munkája, az „Ipari és általános vezetés” (Administration Industrielle et Générale), 1916-ban Párizsban jelent meg. A vezetési folyamatok részletezése céljából élettapasztalatai alapján Fayol 14 pontot alkotott, melyet a legfontosabbnak tartott, de mindjárt hozzátette, hogy ezen 14 pont nincs „kőbe vésve”, hiszen eltérő vezetői szituációk más-más vezető elveket követelhetnek meg. Amíg francia nyelven megjelent munkája a francia igazgatók és „menedzserek” egyik alapműve lett, addig az Egyesült Államokba csak 1930-ban jutott el, mikor könyvét angolra fordították.

Fayol 14 vezetési elve

1, munkamegosztás	a munkát a specializáció lehetővé tétele érdekében meg kell osztani
2, hatalom	a hatalomnak egyenlő mértékűnek kell lennie

	a vele járó felelőséggel
3, fegyelem	a fegyelem az engedelmesség, a szorgalom az erély és a tisztelet kialakítása szempontjából elengedhetetlen
4, az utasítások egysége	egy beosztottnak se legyen egynél több felettes felé jelentési kötelezettsége
5, az irányítás egységessége	az egy cél érdekében végzett összes tevékenységnek egy vezető irányításával egy terv alapján kell folynia
6, az egyéni érdek alárendelése az általános érdeknek	az egyén vagy a csoport érdekeinek soha sem szabad a vállalatra nézve, mint egész érdekei elé kerülnie
7, díjazás	a munkáért kapott díjazásnak fair-nak kell lennie
8, centralizáció	a centralizáció decentralizációnak az adott vállalatra nézve megfelelő mértéke az arányok kérdése
9, a ranglétra lánc	a vállalat legmagasabb pontjától a legalacsonyabbig végig kell húzódnia a hatalom világos vonalának
10, rend	legyen helye mindennek, és minden legyen a helyén
11, méltányosság	az alkalmazottakat kedvesen és igazságosan kell kezelni
12, a személyzet alkalmazásának stabilitása	a minimumra kell csökkenteni a munkaerő vándorlást annak érdekében, hogy biztosítsuk a célok sikeres megvalósítását
13, kezdeményezés	Meg kell adni a beosztottnak a szabadságot ahhoz, hogy terveket szüljenek és hajtsanak végre annak érdekében, hogy kifejlesszék teljes potenciáljukat
14, Esprit de Corps (testületi szellem)	A harmónia és az erő erős vállalatot épít

5.2 ábra: A Fayol-i 14 elv
Arhur Bedian: Management című műve alapján

Megfigyelhetjük, hogy míg Taylornál a munkafolyamat, annak hatékonysága állt a középpontban, Fayol a szervezetet, illetve a vezetői tevékenységet vizsgálta. Taylor a munkások felől közelítette meg a hatékonyság problémáját, Fayol pedig a vezetők felől. Így a századelő amerikai menedzsment törekvései, valamint az európai iskola eredményei az 1930-as évek után konzisztensen kiegészíthették egymást.

Max Weber (1864-1920)

A századelő élt és alkotott német közgazdász, szociológus, akinek több vallás- illetve, szervezetszociológiai műve is ismert. Weber elsősorban elméletalkotó volt, azaz Taylорral vagy Fayollal ellentétben nem gyakorlati problémákból indult ki.

Munkásságának témánk szempontjából fontos része a bürokratikus szervezeti modell, amit Gazdaság és társadalom című műve tartalmaz. Ebben Weber többek között az igazgatás általános kérdéseivel foglalkozott. A bürokrácia fogalmát nem a mai értelemben használta (a fogalomnak több értelmezése is lehetséges: egyszer értelmezhető az irodák-büro-rendszere révén megvalósuló tevékenységként, másszor értelmezhető döcögő, aktatologató igazgatásnak, harmadrészt – ez a weberi értelmezés – a kollektív tevékenység racionalizálásának szociológiai fogalmaként vált közismertté).

A weberi bürokrácia egyfajta ideál. Weber tágabb elméleti megközelítésből, az uralom problémájából indult ki. A legitim uralom három típusát különböztette meg: a tradicionális, a karizmatikus és a racionális uralmat. Weber munkássága a racionális uralom elveinek lefektetésére irányult. Ezen elvnek a kidolgozása a gazdasági életben azért bírt nagy jelentőséggel, mert a vállalatirányítás a XX. század elején már nem képzelhető el tradicionális vagy karizmatikus alapokon. A vállalat vezetőinek kiválasztása, azok munkája racionális, üzleti megfontolások mentén szerveződik, ennek elméleti hátterét alapozta meg Weber.

Weber ideális bürokráciájának jellemzői a következők

1, munkamegosztás	a munkát úgy osztjuk fel, hogy a hatalom és a felelősség világosan meghatározott
2, hatalmi hierarchia	a pozíciókat hierarchiába szervezik
3, formális kiválasztás	minden alkalmazottat a formális vizsgákon, továbbképzéseken tanúsított technikai képességei szerint választanak ki
4, karrier orientáció	a vezetők nem egységeik tulajdonosai, hanem szakemberek. Fix fizetésért dolgoznak és az adott szakterületükön belül karriert futnak be, jellemző rájuk a hivatástudat
5, formális szabályok és ellenőrzés	minden alkalmazottra formális szabályok vonatkoznak kötelezettségeik elvégzésével kapcsolatban
6, személytelenség	a szabályok és az ellenőrzés személytelen, azokat mindenkire egységesen alkalmazzák, a részrehajlás kizárt

5.3 ábra: A Weber-i bürokrácia elvei
Arhur Bedian: Management című műve alapján

A Weber által leírt bürokrácia-modell a fentiek értelmében tehát nem a formalizált káosz elmélete, sokkal inkább a racionalizált szervezet létrehozásának alapja, az így kialakított szervezet működése gyors, pontos és gazdaságos. A Weber által

megélt korszak ugyanis a modern nagyvállalatok kialakulásának korszaka volt, amelyek hatékonnyá válásának legfőbb ismérvét Weber a megfelelő szervezet kialakításában látta.

A modell értelmezésében a „modern szervezet” alapja a munkamegosztás és a személytelenség. A racionális munkavégzés megköveteli a munkamegosztást, ami egyfelől lehetővé teszi a szervezet tagjainak specializálódását (tehát nem kell mindenkinek mindenhez értenie, csupán egy tevékenységi körhöz, így annak specialistájává, kitűnő ismerőjévé válhat), másfelől biztosítja a tevékenységek átfedésmentes végzését (azaz ugyanazon feladattal párhuzamosan nem többen, hanem egyetlen ember foglalkozik). A személytelenség ismérve az egyéni érdekelttség szabályozására, tisztázására vonatkozik. Weber gondolkörében ugyanis ezen elv betartása biztosította a feladat-orientációt. A feladat végzése során nem érvényesülhetnek egyéni érdekek, csak a szervezet által kitűzött célok, személyes indíttatásból tehát nem kaphat prioritás sem egyik, sem másik feladat, vagy rész cél, illetve nem befolyásolhatja részrehajlás a feladat elvégzési módját. (Mindennek a weberi gondolatrendszerben különös jelentősége van, hiszen a modell születése egybeesik az ekkor még jelentős előjogokkal rendelkező német arisztokrácia kapitalizációjával.)

A modellben a hatalmi hierarchia egyben a szakértelem és felelősség láncolatát is jelenti, amely fő rendezőelvként hat a szervezet felépítésére. Egy adott szervezeti szintet tehát mindig a nála nagyobb szakértelemmel rendelkező személy (szervezeti egység) irányít, továbbá egy adott szervezeti egység, (vagy személy) felelőssége mindig az általa elvégzett, illetve kompetenciája szerint elvégezhető munkáig terjed. Amennyiben egy adott feladat, vagy döntés meghaladja a kompetenciáját, úgy azt továbbadja a magasabb szakértelemmel rendelkező felsőbb szintnek. Mindezt formális szabályok bevezetésével lehet biztosítani, amelyek betartása felett szigorú ellenőrzéssel kell őrködni.

Az egyes pozíciókban lévők szakértelmét formális kiválasztással lehet biztosítani, melynek keretében a leendő alkalmazottak valós kompetenciaszintjét kell lemérni, s ennek megfelelően a legideálisabb szervezeti pozícióban elhelyezni.

A szervezet kiemelt feladata az alkalmazottak megfelelő jövedelmének, jólétének biztosítása. A szervezetnél dolgozó alkalmazottak számára ugyanis egyetlen jövedelmi forrás a szervezet által nyújtott bér. E momentum fontos eleme a modellnek, hiszen e tényező biztosítja a szervezet felépítésének egyik építőelemét, a személytelenséget. Amennyiben ugyanis nem megfelelő a dolgozók által a szervezeten belül megszerezhető jövedelem, úgy ők más megélhetési forrást is kénytelenek felvállalni, így sérül a személytelenség kritériuma. Amennyiben azonban megfelelően biztos, és kielégítő egzisztenciát nyújt az adott szervezet, úgy az alkalmazottaknak lehetőségük van arra, hogy csak az előttük álló feladatra koncentráljanak. E tényező önmagában még elégtelen, hiszen a fejlődés lehetősége nélkül az elkényelmesedés veszélyét hordozza magában. Mindezek következményeként szükséges a karrier-orientáció megvalósítása, amely a megfelelő teljesítménycélok elérése függvényeként a munkavállalók számára a szakmai, pozícióbeli, és egzisztenciális fejlődést egyaránt magában hordozza.

Természetesen a weberi bürokrácia olyan megközelítés, mely csupán elveket tartalmaz. A bürokrácia gyakorlati megvalósulása mind a mai napig kétségeket ébreszt az emberekben. A „bürokratikus” jelző nem éppen hízelgő egy szervezetre nézve.

Az amerikai Food and Drug Administrationnak 11 évébe került annak eldöntése, hogy hány darab földimogyorónak kell lennie a földimogyoróvajban
Arthur Bedian: Management alapján

A kutatások rávilágítottak a bürokrácia hátrányaira, melyet a következőkben foglalhatunk össze:

- *A szabályok és az ellenőrző rendszerek saját magukért válhatnak fontossá, a szervezet így öncélúvá válhat.*
- *A bürokratikus szervezet nehezen és lassan, vagy egyáltalán nem alkalmazkodik a változó igényekhez és a változó környezethez.*
- *A bürokratikus szervezetben a szabályok egységének és betartásának következménye, hogy a munkateljesítményt is szabályozzák, azaz megállapítják a minimális teljesítmény szintet. Így elképzelhető, hogy az egyéni teljesítmények ehhez a minimális teljesítményhez igazodnak majd, ami a munkatársak teljesítményének romlásához vezethet.*

A fenti kritikákkal valószínűleg minden olvasó egyetért, hiszen a mai bürokráciák diszfunkcionalitását naponta tapasztalhatjuk a saját bőrünkön. A bürokrácia, mint szervezeti modell azonban nem elvetendő, sokkal inkább javítandó, hiszen napjainkban létező valamennyi közszférában, vagy a profit-orientált szférában működő szervezet a bürokratikus szervezeti felépítés alapjain nyugszik.

A klasszikus elméletek gyakorlati megvalósulása: Henry Ford – az autógyártás atyja

Henry Ford, akinek neve összeforrt a T-moddal, 1899-től foglalkozott hivatásszerűen autók gyártásával. 1906-ban már évi 8000 db kocsit gyártott, majd 1909-ben jelenik meg a világhírű T-modell. Üzletpolitikája az volt, hogy viszonylag olcsó gépjárművet állítson elő széles rétegek számára. Eredményei között feltétlenül meg kell említeni a futószalag bevezetését, aminek újdonságtartalmát ma már nehéz visszaadni, hiszen szinte minden termelőüzemben használják. A futószalagos gyártáshoz szükség volt arra, hogy a terméket egymáshoz tökéletesen illeszkedő cserélhető részekből lehessen összerakni. Ehhez az alkatrészek sztenderdizálására és gépekkel való előállítására volt szükség. A másik fontos kérdés a termékek és anyagok folyamatos mozgatása volt, mivel idő takarítható meg azzal, ha nem a munkások „vándorolnak” a félkész termékhez (ahogy ezt korábban tették), hanem a terméket viszik a munkásokhoz. A cserélhető részek ötletét Ford állítólag a Colt fegyvergyárból, a folyamatos anyagmozgatását pedig a gabonamalmokból és húsüzemekből vette. Emellett figyelni kellett a pontos időzítésre is, így Ford gyakorlatilag a JIT – azaz a just in time – technikát próbálta bevezetni. Gyárában törekedett az optimális készletgazdálkodásra, megkövetelte, hogy az anyagok a megfelelő ütemben érkezzenek, de az ideális „nullkészletet” neki sem sikerült elérnie. A futószalaghoz természetesen szükség volt a munkafolyamatok megfelelő részekre bontására is, azaz a specializációra. 1913-ra lépett működésbe az első futószalag, korábban csak összeszerelő sorok működtek a gyárakban a futószalag technológiája nélkül. Ford minden műveletről idő-, teljesítmény- és minőségstatisztikákat készíttetett.

Ford nem csak az üzemen belül törekedett a tökéletes munkaszervezésre. Az autógyártás kapcsán vertikális integrációba kezdett, a szállítói bizonytalanságok csökkentése érdekében saját textil- és üvegyárat alapított, kaucsuk ültetvényei voltak Brazíliában, de saját szénbányákkal és fémöntödékekkel is rendelkezett.

Ezek mellett a gyárterület optimális kihasználásra törekedett, jelentős fejlesztő apparátust tartott fent, amit igazol, hogy 3 hónap leforgása alatt át tudtak állni a traktorgyártásra. Kezdetben kevés számú, univerzális munkást alkalmazott, később viszont bevándorlók nagy tömegét foglalkoztatta. A termelést 90%-ban alapképzettség nélküliek végezték - a futószalag melletti munkához nem kellett nagy szakértelem -, a munkások különböző országokból jöttek, gyakran nem beszéltek angolul, illetve nem tudtak írni-olvasni. Kezdetben az iparági átlagnál magasabb béreket fizetett, de még így is nagyon magas volt a fluktuáció. A termelés három műszakban folyt, a 15.000 termelést végző munkás létszám fenntartása csak évi 53.000 új belépéssel volt megoldható, egy ember nagyjából 3 hónapig bírta a futószalag mellett. Gyáraiban megtiltotta a dohányzást, és nem engedélyezte a szakszervezetek működését sem.

V.3. Human Relations irányzat _____

A klasszikus amerikai és európai menedzsment irányzatok (menedzsment iskolák) ma is nagy hatással vannak az üzleti életre: az akkor kialakult elvek, módszerek használata manapság is mindennapos a szervezeteknél. Azonban ha a vállalatok sikere szempontjából vizsgáljuk ezen irányzatokat a nagy gazdasági világválság történelmi ténye megkérdőjelezte ezen iskolák „mindenhatóságát”. A válság után a menedzsment tudományokban új „sikertényező” felderítése kezdődött meg, melynek első hírnöke Elton Mayo

Elton Mayo (1880-1949)

Harvardi professzor, a Chicago közelében fekvő Hawthorne-ban végzett kísérleteket a Western Electric Company gyárában. A kísérletsorozat sajátossága, hogy a vizsgálatban közgazdászok, fiziológusok és pszichológusok is részt vettek. Bár a vizsgálatssorozatot Mayo nevéhez szokták kötni, a kutatásokat a Harvard egyik iparpszichológusa, F. J. Roethlisberger és a Western Electric egyik vezetője,

W. J. Dickson indították, Mayot csak 1927-ben, az első ellentmondásos eredmények hatására vonták be a kutatásba. Az üzemben folyó kísérletek célja az volt, hogy termelékenység növekedést érjenek el taylori alapokon. Később alapvetően megváltoztak az elképzelések, létrejött az emberi kapcsolatok irányzat. A vizsgálatok sablonos módon kezdődtek, munkahigiéniai faktorok analíziseként, annak megismerésére, hogy a munkafeltételek mennyire hatnak a termelékenységre.

Megvilágítási kísérlet (1. szakasz 1924-1927):

A kutatás első szakasza elsősorban a munkavégzés helyére koncentrált, azt akarták a kutatók bizonyítani, hogy a fizikai környezet befolyásolja az emberi teljesítményt. Munkahipotézisük az volt, hogy ha javítják a munkahelyen a fizikai környezet adottságait, akkor nő a munkateljesítmény, mint ahogy Taylor esetében is nőtt a teljesítmény, ha javítottak a szerszámok minőségén. A kutatások azonban meglepő eredményeket hoztak, melyet a következő példa szemléltet:

A kísérlet eredeti célja annak vizsgálata volt, hogy milyen kapcsolat van a munkaterület és a munkások teljesítménye között. Azt feltételezték, hogy a megvilágítás növekedésével a teljesítmény is emelkedni fog. A világítótestekkel foglalkozó vállalatok élénk figyelemmel kísérték az eredményeket, hiszen ha bebizonyosodik, hogy jobban megvilágított üzemekben nő a munkateljesítmény, jelentősen növelhetik eladásukat. A kísérletet olyan műhelyben végezték, ahol nők dolgoztak tekereslőként, relészerelőként, vagy kis alkatrészek ellenőreként. A kutatók mindegyik részlegben szisztematikusan változtatták a megvilágítás mértékét, és meg voltak győződve arról, hogy a munkások teljesítménye a fényerővel tökéletesen együtt fog mozogni.

Az eredmények azonban nem igazolták ezt a feltételezést. A teljesítmény fokozatosan nőtt függetlenül attól, hogy a megvilágítás fényesebb, tompább, avagy konstans volt. A kísérlet egy pontján a fényerősséget a természetes holdvilág erősségének megfelelően állították be, és a teljesítmény ennek ellenére emelkedett.

A kísérletek egyértelműen bizonyították, hogy a munkások teljesítményére a szellemi és érzelmi tényezők, valamint a társas kapcsolatok és az erkölcsi normák is hatnak.

A kísérlet második szakasza (1927-):

A kísérletek második szakaszában nők elkülönített csoportján vizsgálták a pihenőidők és a munkaidő hosszának hatását a teljesítményre. Kivonták őket a direkt ellenőrzés alól, lejegyezték beszélgetéseiket, speciális bérezést vezettek be számukra, melynek egy része a csoportteljesítménytől függött. Miután nem kaptak egyértelmű eredményeket, elkezdték vizsgálni a hagyományos változókat: a monotonitás, a fáradtság, a bérezés hatását a teljesítményre. Problémaként merült fel, hogy túl sok volt a vizsgálandó változó és kezdtek megmutatkozni a gazdasági válság hatásai is.

1928-tól 300 kérdező bevonásával 21000 interjút készítettek a munkásokkal annak megállapítására, hogy mit szeretnek, és mit nem munkakörnyezetükben, arra biztatták őket, hogy mondják el panaszait. Ezeket a feljegyzéseket valójában nem továbbították a vezetés felé, egyszerűen csak meghallgatták az embereket.

A kísérlet harmadik szakasza (1932-):

A kísérletek harmadik szakasza a szervezeten belül kialakuló informális csoportokat kutatta. Itt férfiakból álló munkacsoportot vizsgáltak több hónapon keresztül és a kialakuló szabályokat lejegyezték. Arra figyeltek fel, hogy az emberek szándékos és ellenőrzött teljesítmény visszafogást alkalmaztak: a túteljesítőket és az aluteljesítőket is szankcionálták.

Mayo a kísérletek eredményeit elemezve arra jutott, hogy a technikai szervezettség mellett a teljesítményre a „társadalmi szervezettség” is nagy hatással van. A teljesítményt többek között befolyásolja a felügyelet stílusa, az ellenőrzés módszere, a vállalaton belül kialakult informális csoportok szerkezete és a munkahelyi morál. Világossá vált, hogy a munkásokat nem egyedül a pénz motiválja, a személyes és társas tényezők komoly szerepet töltenek be a teljesítmény változásában. A másik ehhez kapcsolódó megállapítás az volt, hogy maguk a kísérlet lebonyolítói is befolyásolják az eredményeket, hiszen pusztán azáltal, hogy meghallgatták a munkásokat, partnerként kezelték őket, hatással voltak teljesítményükre.

Bár nem tagadható, hogy Mayo kutatásaival megalapozta az emberi kapcsolatok tanát, és fordulatot hozott a menedzsment fejlődésében, Kieser szerint „az emberi kapcsolatok jelentőségét a munkában már jóval a Human Relations-mozgalom előtt felismerték és figyelembe vették a vállalati vezetésben. A Hawthorne-kísérletek nem jelentettek többet – de kevesebbet sem – mint e gyakorlat *tudományos legitimációját.*” (Kieser 1995, 125.o.).

Douglas McGregor (1906-1964)

„A vállalat emberi oldala” című könyvét 1960-ban publikálta. Művét a munkásokról alkotott két alapvetően különböző felfogás elemzésére építette, X elméletnek nevezte el a „középszerű ember” jellemet, Y elméletnek az „önmegvalósító ember” jellemet.

X elmélet	Y elmélet
Az átlagember nem szeret dolgozni, lehetőség szerint kerüli a munkát	Az ember természetéből adódóan szeret dolgozni, a fizikai és szellemi erőfeszítés éppoly természetes számára, mint a sportnál vagy játéknál
Kényszer, ellenőrzés útján kell elérni, hogy az emberek dolgozzanak a vállalati célok érdekében	A szabályozás és büntetés nem az egyedüli eszköz arra, hogy az embereket rávegyük a vállalati célok érdekében történő munkavégzésre
Az emberek többsége kedveli, ha irányítják, kerüli a felelősséget, és kevés ambícióval rendelkezik	A teljesítmény a jutalmazástól függ, érdekeltté kell tenni az embereket a célokban, az emberek önmegvalósításra törekcsenek
	Az emberek szeretik és keresik a felelősséget
	Az emberek alapvetően kreatívak a problémamegoldásban

5.2 ábra: Az X/Y elmélet Arthur Bedian: Management című műve alapján

Az X elmélettel kapcsolatban McGregor azt tartotta, hogy az nem csak egy elméleti feltevés, hanem a tudományos menedzsment képviselői a munkásokra úgy tekintenek, akként kezelik őket, mintha az emberek megfelelénének az X elmélet felvetéseinek.

McGregor X/Y elmélete segített annak a ténynek az elfogadásában, hogy a beosztottak is gondolkodó, cselekvő céltudatos individuumok, akik mozgósíthatók a vállalati célok elérése érdekében.

Chester I. Barnard (1887-1961)

Barnard sokáig volt a New Jersey Bell Telephone Company elnöke, majd a Harvardon tanított, legismertebb könyve 1938-ban jelent meg *Functions of the Executive* címmel. Művét ma is sokan időszerű menedzsment elméletként értékelik. Álláspontjának lényege, hogy a szervezetek szükségszerűen kooperatív rendszerek, fontos az együttműködés, a vállalaton belüli kapcsolatok és a kommunikáció. Véleménye szerint a vezető feladata, hogy a társadalmi erőket pozitív energiává alakítsa, emellett kommunikációs „központ”-ként kell működnie. Nagy hangsúlyt helyezett az informális csoportokra, véleménye szerint a formális szervezet önmagában nem elég hatékony, az informális csoportok kellenek a gépezet beolajozásához, ezek alakítják a szervezet hangulatát, határozzák meg a célokban való egyetértést, biztosítják a kohéziót. Az informális rendszerek negatív következményeivel nem foglalkozott. Barnard a vállalatot komplex egészként rendszerszemléletben kezelte, mely értéket teremt. (Perrow 1997)

Barnard a gyakorlatban nem követte saját hangzatos elveit. Ehhez ismernünk kell az Egyesült Államok akkori helyzetét: éppen kezdtek kilábalni a gazdasági válságból, küszöbön állt a világháború, a szellemi elitet a radikális eszmék jellemezték, a munkások sztrájkokat szerveztek. Ahogy Perrow megjegyezte: „Barnard azonnal szakít az ott (ti. a könyvében) vázolt modellel, mihelyt a szervezet valóságos problémáival kell megküzdenie”. (Perrow 1997, 85.o.)

V.4. A menedzsment tudomány továbbfejlődése napjainkban

Ahhoz, hogy a fejlődés további szakaszait elemezni tudjuk, tisztában kell lennünk az elméletek közös vonásával. Habár az eddigi elméletek újabb és újabb hipotéziseket, menedzsment területeket vizsgáltak, egy közös vonásuk mégis van, mindannyian zárt rendszerként kezelték a szervezetet, megállapításaik a vállalaton belüli folyamatok vizsgálatára épültek, a környezet hatásait figyelmen kívül hagyták.

W. Richard Scott (1981) megkísérelte csoportosítani a menedzsment elméleteket. Rendszere új megközelítésbe helyezte a menedzsment fejlődését, legfontosabb

megállapítása a racionális és szociális, valamint a zárt és nyitott rendszer alkotta periódus felfedezése volt.

W. Richard Scott vezetéselméleti rendszere

W. R. Scott stanfordi professzor vezetés-elméleti megközelítése az elméleteket 4 fő részre osztja, melyet az alábbi ábra szemléltet

	Zárt rendszer	Nyílt rendszer
Racionális cselekvés	I. 1900-1930 Weber, Fayol, Taylor	III. 1960-1970 (Stalker, Burns), Chandler, Lawrence, Lorsch
Társadalmi cselekvés	II. 1930-1960 Mayo, McGregor, Barnard	IV. 1970- Weick, March

5.3 ábra: W. R. Scott: A menedzsment irányzatok fejlődése

W. R. Scott szerint a menedzsment irányzatok fejlődése két dimenzió mentén zajlik. Egyrészt a „szervezet, mint zárt rendszer” elméleti megközelítés felől a szervezetek nyílt rendszerként való értelmezése felé, másrészt a racionális cselekvés formái felől a társadalmi cselekvés felé. Scott azt találta, hogy a *zárt rendszer* irányzat képviselői a belső folyamatokat tartják meghatározónak, a szervezeti hatékonyság ezeken múlik, míg a *nyílt rendszer* irányzat képviselői szerint a környezeti folyamatok az elsődlegesek. A *racionális cselekvés* irányzat képviselői közé azokat sorolta, akik szerint a vállalat céljai mindig egyértelműen meghatározhatók, és a vállalatnál dolgozó emberek racionálisan viselkednek. A *társadalmi cselekvés* irányzatához azokat az elméletalkotókat sorolta, akik szerint a vállalat céljai bonyolult csoportfolyamatokon keresztül alakulnak ki, folyamatosan változnak attól függően, hogy hogyan képesek érdekeiket e csoportok érvényesíteni, azaz nincsen egyetlen legjobb út, nem lehet optimalizálni.

Ezek alapján a klasszikus irányzat képviselő a szervezetet zárt rendszerként értelmezték, az embereket pedig racionális cselekvőknek tekintették, hittek abban, hogy szabályokkal, programokkal meghatározható a szervezet sikeressége. A humán relations irányzat, bár továbbra is zárt rendszerben gondolkodott, az informális rendszerek elsődlegességében hitt, a társadalmi cselekvések elemzésében kereste az üzleti siker mozgatórugóit. Az 1960-as évektől az

elméletalkotók új generációja már a szervezeti környezetben vélte megtalálni a siker okait, azaz a szervezetet nyílt rendszerként értelmezték. A vállalatra a gazdasági folyamatok értékláncának az egyik elemeként tekintettek, ami inputot szerez be a piacról, és a vállalati folyamatok után az outputot a piacon értékesíti. A vállalati siker szempontjából releváns, hogy a piacnak, azaz a környezetnek milyen az állapota (stabil, vagy instabil ellenséges vagy éppen kedvező a vállalatnak). Az 1960-as és 1970-es évek a számítástechnika gyors fejlődésének időszaka volt, nem véletlen hát, hogy újra a racionális megközelítés volt elterjedőben. A szervezeti modelleket sok esetben igyekeztek a matematika nyelvére lefordítani, a szervezet struktúráját értelmezve függő és a legkülönbözőbb szervezeti/környezeti elemeket független változóként. Később újra a társadalmi cselekvés került előtérbe, azaz megismétlődött ugyanaz a nézőpontváltás, ami a század első felében már megtörtént. A továbbiakban Scott rendszerét követve mutatjuk be a nyílt rendszer irányzat képviselőit.

Racionális cselekvés, nyílt rendszerben

Tom Burns és G.M. Stalker

1961-ben jelent meg az a munkájuk, melyben 20 angol vállalatot elemeztek. A vizsgálat adataira építve megkülönböztettek mechanikus vezetést, amelyre a hierarchia tisztelete, a specializáció, és a munkamegosztás a jellemző (ezek a klasszikus iskola szemléletét tükrözik) illetve az organikus vezetést, melynek fő ismérvei a munkatársak közötti kommunikáció, a feladatok delegálása a szakemberek szintjére, valamint annak a felismerése, hogy a részletes szabályok helyett inkább világos célokat kell megfogalmazni a vállalat számára.

Burns és Stalker három tézist fogalmazott meg:

- *kiegyensúlyozott piaci környezetben a mechanikus modell jól használható, instabil környezetben az organikus a célravezető,*
- *egyik stílus sem előbbre való a másiknál, minden esetben a környezet aktuális állapota határozza meg, hogy milyen vezetési stílust érdemes használni,*
- *nincs olyan szervezeti struktúra, ami mindig egyformán hatékony és minden szervezet számára biztosítaná a hatékonyságot.*

Alfred Chandler

1963-ban jelent meg a *Strategy and Structure* (Stratégia és struktúra) című műve, vizsgálatai nagy amerikai vállalatokra terjedtek ki, vizsgálta például a General Motors, a General Electric és a DuPont struktúráját.

Művében kifejtette, hogy a vállalati stratégia automatikusan meghatározza a szervezeti felépítést. Amennyiben például a piaci környezet hatására termékkála bővülés történik, amit funkcionális szervezettel már nem lehet kezelni, és ehelyett lazább szervezeti keretek szükségesek, akkor a széles diverzifikációt decentralizálás követi.

Paul Lawrence és Jay W. Lorsch

Kutatásukban 10 amerikai nagyvállalatot vizsgáltak, három vállalati tevékenységre koncentráltak. Eredményeiket 1963-ban az *Organization and Environment* (Szervezet és környezet) c. könyvben publikálták.

Véleményük szerint a környezet stabilitásának függvénye az egyes osztályok (pl. értékesítés vagy termelés) bizonytalansága, azaz ugyanaz a környezeti bizonytalanság teljesen eltérő mértékben érintheti az egyes szervezeti egységeket. Indokolt a szervezeten belül főbb tevékenységek szerint alkalmazni a mechanikus és organikus stílust annak függvényében, hogy a környezeti bizonytalanság mennyire nyomja rá bélyegét az osztályokra.

Kontingencia (szituáció) elmélet

1960-as évektől terjedt el a kontingencia elmélet. Az irányzat képviselőinek fő kérdése az volt, hogy egy adott környezetben létezik-e optimális szervezeti forma. Véleményük szerint mindig a szituáció - a környezeti feltételek és a belső erőforrások együttese - határozza meg, hogy milyen vezetési stílust, szervezési módszereket kell alkalmazni. Az irányzathoz tartozó szerzők véleménye eltér abban, melyek a legnagyobb fontossággal bíró tényezők, kontingenciák. Joan Woodward szerint például a vállalat szervezeti felépítésének jegyeit az alkalmazott technológia befolyásolja a leginkább, míg az Aston Egyetem kutatócsoportja szerint a szervezet mérete határozza meg a struktúrát.

Összefoglalva tehát a menedzsment története a siker, a versenyelőny megszerzésére irányuló kutatások története: annak keresése, hogy hogyan, milyen eszközökkel tudunk piacképesek maradni. A mai kor vezetőinek érdemes az adott szituációban mérlegelniük, hogy kinek a tanai alapján értelmezik a vállalati folyamatokat, mikor és hogyan váltsanak módszereket, hiszen napjainkra egy dolog biztosan kiderült: nincsen egyetlen legjobb út a menedzsment területén.

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Mutassa be a klasszikus elméleteket Taylortól Weberig!*
- *Ismertesse Mayo munkásságát és a Human Relations iskolát!*
- *Értelmezze a nyílt és zárt, valamint a racionális és társadalmi cselekvés kategóriarendszert, ismertesse a hozzájuk kapcsolható elméletalkotókat!*
- *Mutassa be a kontingencia elmélet kialakulásának okait!*

VI. Tervezés

A tervezés szükségessége napjainkban már vitathatatlan, elképzelhetetlen a vezetők számára, hogy a vállalat tervek nélkül működjön. Mégis a formális tervezés csak századunkban nyert polgárjogot, igazán csak a második világháborút követően fedezték fel a benne rejlő – gyakorlatilag korlátlan - lehetőségeket. A tervezés kialakulása három, egymástól jól elkülönülő szakaszra osztható fel.

Az első szakasz a 30-as évekre tehető, ettől kezdve lehet formális tervezésről beszélni a vállalatok életében. Ebben az időszakban tipikusan rövidtávú pénzügyi terveket készítettek egy-két évre, az eljárásra a mindent meghatározó bázisszemplé volt a jellemző. Szinte kizárólag numerikus mutatókat használtak, a bevétel, költség, nyereség, hitel kategóriákon alapultak a tervek.

A második szakasz a második világháború után jelent meg, a technológiai változások kényszerítették ki, már nem volt elegendő egy-két évet átlátni a nyereséges vállalati működéshez. Ekkor jelennek meg a hosszútávú tervek, 5-10 éves kiszámítható tendenciákat próbálnak találni a tervezés során, távolabbi célokat is megfogalmaznak. Lényeges különbség az előző időszak terveihez képest, hogy ezek a tervek már nem kizárólag csak pénzügyekkel foglalkoznak, hanem a vállalati élet egészét átfogják.

A harmadik szakasz a 70-es évektől jelent meg, innentől kezdődően az egyre fokozódó kifelé fordulás jellemző a vállalatokra. Mivel a verseny erősödik, illetve a fogyasztói csoportok egyre heterogénebbek lesznek, a tervekben kezdenek olyan fogalmak megjelenni, mint minőség, fogyasztói szegmentumok, marketing. Ettől az időszaktól lehet stratégiai tervekről beszélni, amelyek már egyértelműen a versenyre épülnek.

VI.1. A tervezés tartalma

Már a bevezetésben említésre került, hogy napjainkban tervezés nélkül szinte elképzelhetetlen a sikeres vállalati gazdálkodás. A tervezés szükségességét többek közt négy tényező támaszthatja alá:

Egyrészt a tervezés, mint tevékenység megalapozza a vállalat adaptációs képességét, mivel elősegíti a környezet változásaihoz történő alkalmazkodást, illetve miután a tervezés csapatmunka, segíthet a vállalat megfelelő irányba történő elmozdításában is, amely szintén egy közös cselekmény.

Másrészt a tervezés egy folyamatos tanulási tevékenység is, az eljárás során a vállalat mind önmagát, mind pedig környezetét egyre jobban megismeri. Továbbá miután a kiinduló feltételek folyamatosan változnak, a terveket is igazítani kell az új kihívásoknak megfelelően, a tanulási folyamat ismétlődik.

Harmadrészt a tervezésnek kell lennie a vállalati ösztönzési rendszer alapjának. Általában a terveken belül kitérnek a motivációs lehetőségekre, illetve a tervekhez viszonyított tényleges eredmények adják a teljesítmény értékelés bázisát.

A tervezésre adható definíciók köre meglehetősen széles, a lényeges pontok bemutatására érdekében bemutatunk néhányat

- *„A tervezés a környezethez való szervezeti alkalmazkodás eszköze”*
- *„A tervezés a jövőhöz való tudatos alkalmazkodás.”*
- *„A tervezés az a folyamat, melynek keretében a rendszer hozzáigazítja erőforrásait a változó külső és belső erőkhöz.”*
- *„A tervezés olyan irányítási folyamat, amely felvázolja a vállalat jövőbeni működésének pályáját, ezen pályát jellemző állapotokat és pozíciókat, valamint azt az akcióprogramot, melynek eredményeként a kívánt állapotok és pozíciók elérhetők.”*
- *„A tervezés olyan célirányos, jövőre vonatkozó információk megszerzését jelenti, amelyek lehetővé teszik a jövő eseményeinek elméleti megelőzését, alternatív célok, feltételek, folyamatok, tevékenységek meghatározása, és azoknak a jövő eseményeit befolyásoló hatásainak felmérése, a helyes döntés meghozatalának eszköze.”*
- *„A tervezés programozásként is felfogható, megfogalmazza a vállalat és részterületeinek feladatait, tevékenységi körét és meghatározza a cselekvés korlátait, magába foglalja az értékelési folyamatot is.”*

Összefoglalva a fentieket megállapítható, hogy a tervezés a vállalat céljainak és az elérésük érdekében tett jövőbeni akcióknak a megválasztása.

A tervezés fő mozgatórugójaként az alábbi három tényezőt lehet kiemelni:

- *Azok a vállalatok, amelyek megalapozott tervek szerint működtek több profitot termelnek, fennmaradásuk jobban biztosított.*

- *A tervezés irányt és céltudatot ad, kijelöli a vállalat számára követendő utat.*
- *A tervezés segíti a vezetőket abban, hogy a változásokra fel tudjanak készülni, illetve a környezeti hatásokat kezelhetőbbé is teszi.*

Andrew S Grove, az Intel volt elnöke így ír a tervezésről:

„A legtöbben azt hiszik, hogy a »tervezés« egyfajta emelkedett »vezetői-feladat«. – mindnyájan tanultuk valahol, hogy »a vezető tervez, szervez és ellenőriz«. Az igazság az, hogy a tervezés nagyon is hétköznapi tevékenység. Olyasmi, ami állandó kísérője tevékenységünknek, mind a magánéletünkben, mind a munkahelyünkön, anélkül, hogy erről ünnepélyes fanfárokkal tudósítanánk.”

Hogy egy egyszerű példát hozzunk, amikor a középiskolás diák arról dönt, hogy melyik felsőoktatási intézménybe adja be a jelentkezését, valójában egy hosszú távú terv egyik döntését hozza meg, hiszen elsősorban arról dönt, milyen pályára kíván menni, ennek megfelelően választja az intézményt (vagy intézményeket), és ehhez választja majd ki a fakultációkat, illetve azokat a nyelveket, amikből nyelvvizsgát kíván tenni (pl. érdemes latint tanulni, ha valaki az orvosi pályára készül). Látható, hogy legalább 7-10 éves időtávra előre kell gondolkodnia, terveznie.

Forrás: Grove (1998), 102.o.

A tervezés formái, elvei

A tervezés fogalomkörének további vizsgálata előtt el kell különíteni a tervezési eljárások két különböző esetét. A vállalatok esetén a tervezés lehet formális és informális. Informális tervezésről akkor van szó, ha a terv nincs írásban dokumentálva, csak a vezető fejében létezik.

Természetesen az ilyen jellegű tervezési eljárások működési kerete meglehetősen szűk, csak akkor használható, ha a tevékenység egyszerű, a vállalati méret kicsi, illetve a környezet is áttekinthető, nem túl összetett. Ha a fentiek közül legalább kettő nem teljesül, akkor célszerűbb a formális tervek használata, az elképzelések írásos dokumentálása, amely természetesen a később felmerülő felelősségi kérdések tisztázásában is sokat segíthet.

A tervezés alapelvei közül néhány kiemelkedően fontos gondolatot érdemes megemlíteni, amelyek figyelembevételre elengedhetetlen a jó tervek készítéséhez.

- *Mindenekelőtt meg kell határozni a terv célját, és azt a területet, melyre a terv vonatkozik.*
- *A terveket lehetőség szerint mindig adatok és információk alapján kell megfogalmazni.*
- *A szervezet különböző egységeire vonatkozó terveket összhangba kell állítani.*
- *Meg kell állapítani milyen normákat kívánunk elérni, a teljesítményt folyamatosan figyelni kell.*
- *Alapvető az érintettek folyamatos tájékoztatása és bevonása.*
- *Elérhető terveket kell készíteni, amelyeket folyamatosan hozzá lehet igazítani a változó környezeti kihívásokhoz.*

A tervezés problémái

A tervezési folyamat során a résztvevőknek sok különböző problémát kell leküzdeniük. Az alábbiak ezek közül mutatják be a leglényegesebbeket.

Az első jelentős probléma a környezet komplexitása. Általában a környezet túl összetett, illetve túl gyorsan változik. Az összetettség a tervezést azért nehezíti meg, mert a túl sok elem egyszerre történő figyelembe vétele gyakran szinte megoldhatatlan feladat elé állítja a vezetőket. Másrészt még szerencsés esetben is a változásoknak legfeljebb az irányát lehet meghatározni, azonban az intenzitását nem.

További probléma lehet a változásokkal szembeni ellenállás a dolgozók részéről. Mivel a tervezés mindig változtatást céloz meg a jelenlegi helyzethez képest, ezért mindig lesznek a terveknek ellenzői, biztosan nem nyeri meg az összes érintett tetszését a tervezési folyamat. Ennek két különböző oka is megfigyelhető, egyrészt a változások nem lehetnek minden csoport számára kedvezőek, lesznek akik hátrányosabb helyzetbe kerülnek a későbbiekben. Másrészt alapvető pszichológiai tény, hogy az emberek még akkor is félnek a változásoktól, ha nagy valószínűséggel csak pozitív következményeik vannak rájuk nézve. A tervek így gyakran kompromisszumok útján születnek, a mindenki számára többé-kevésbé elfogadható megoldás kerül kiválasztásra, nem pedig az optimális.

A következő probléma csoport, amivel szembe kell néznie a tervezőnek az eljárás során a különböző korlátok. Egyrészt a külső környezeti korlátok is megnehezíthetik, illetve behatárolhatják a tervezési folyamatot, másrészt a

szervezetben belüli korlátok is okozhatnak ilyen hatást. Hasonló eredménnyel járhatnak a külső gazdaságpolitikai szabályzók által felállított korlátok is (pl. túlzott adóterhek).

Súlyos gondot okozhatnak a tévesen meghatározott célok is. Ebben az esetben két kérdést feltétlenül meg kell említeni. A téves célok alapján készített tervek, még ha jók is, nem szolgálják a vállalat jövedelmező működését. Másrészt pedig mérhetetlen célok esetén tervet készíteni szintén meglehetősen nehéz.

Az utolsó probléma a tervezés időigényessége, gyakran a nem megfelelő mennyiségű idő nyomra rá bélyegét a tervek minőségére. Az igaz, hogy a precíz tervezés egy meglehetősen időigényes folyamat, azonban a felelős vállalatoknál erre időt kell szakítani.

A tervezés időhorizontjai és szintjei

A tervek lehetséges csoportosításánál két megoldás követhető

Egyrészt időhorizont szerint különíthetők el a tervek:

- *A rövid távú tervek melyek általában egy évre vonatkoznak, a kiválasztott év várható tendenciáit elemzik megfelelő részletességgel.*
- *A közép távú tervek melyek általában 1-3 évre vonatkoznak ezen időintervallum várható tendenciáit elemzik kisebb részletességgel.*
- *A hosszú távú tervek melyek általában 3-10 évre vonatkoznak, csak a kiemelkedően fontos területeket vizsgálják, átfogó szemlélettel, kizárólag a lényegi kérdésekre koncentrálva.*

Másrészt a tervek elkülöníthetők a tervezés mélysége szerint is:

A stratégiai tervek a vállalati tevékenység minden területét átfogják. Elkészítésük egyértelműen a csúcsvezetés feladata, két lényegi kérdésre feltétlenül válaszolniuk kell.

Meg kell határozniuk, hogy a vállalat milyen pozícióban akar lenni 8-10 év múlva, milyen stratégiai üzletágakban kíván részt venni., illetve válaszolniuk kell arra a kérdésre is, hogyan kíván eljutni oda a vállalat.

A taktikai tervek kevésbé átfogó jellegűek, általában elkészítésük a középvezetők feladata. A stratégiai tervek lebontását jelentik, konkrét, meghatározott akciókra koncentrálnak.

Az operatív tervek a legszűkebb területre vonatkoznak, elkészítésük az alsóvezetők feladata. Az operatív tervek jelenthetik az egyes taktikai tervek lebontását napi feladatokra. Két fajtájuk különíthető el, egyrészt az ún. standard tervek, melyek alkalmazása szokásos módon, napi rutinként történik, másrészt az ún. egyszerű tervek, melyek eseti, konkrét helyzetek kezelésére készülnek.

VI.2. A stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés a vállalati működés alapköve, a stratégiai terv ad keretet az egész vállalati tevékenységnek. A stratégiai tervezés folyamata formálisan a jövőkép megfogalmazásával kezdődik, melyeket a víziók és a missziók tartalmaznak, a jövőkép megfogalmazása segíti a vállalat vezetését, hogy a jövőbeni helyzetet pozicionálja, meghatározza a célokat.

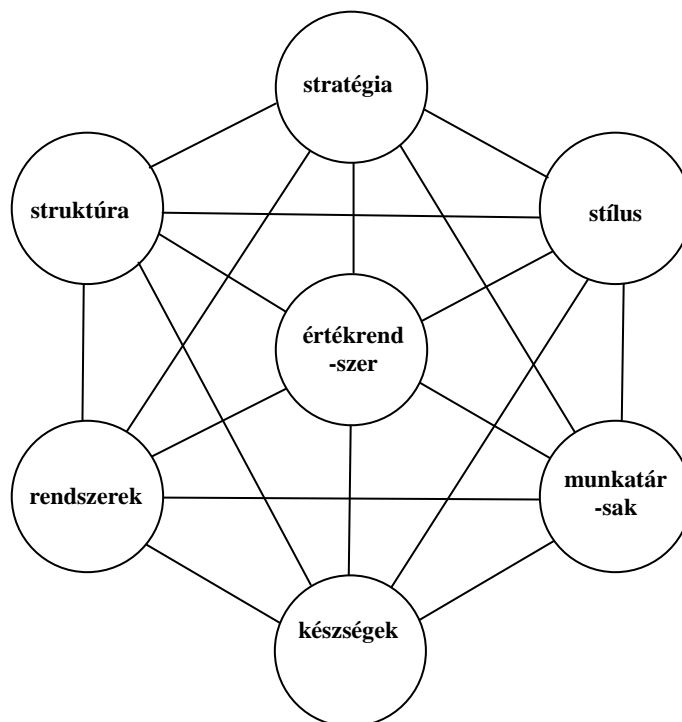
Számos országban az első nemzetközi televízió-csatornaként jelent meg az MTV: Indiában 1991-ben, Oroszországban 1993-ban. Egy felmérés alapján az MTV vezető pozíciót tölt be a 24 órás zenecsatornák rangsorában szinte valamennyi piacán. Az MTV megkülönböztető stratégiát alkalmaz nemzetközi piacain, azaz a speciális, helyi igényeknek megfelelően sugározza műsorait. Indiában a színeken, a humoron; Kínában a családi értékeken van a hangsúly. Indonéziában a széles muszlim lakosságot naponta ötször hívja imára a zenecsatorna.

Forrás: Daft - Marcic 2007, 276. o.

Ha megfogalmaztuk azt: "hova akarunk eljutni?" meg kell tudnunk azt is állapítani „hol vagyunk most?”. A stratégiai tervezés második eleme a helyzetmeghatározás, melynek széles körben elfogadott eszköze a környezet elemzés és a SWOT analízis. Ismerve a jelenlegi helyzetünket, meghatározva a jövőbeni kívánt pozíciókat a jelenlegi állapot és a célállapot közötti utat kell a stratégiai tervben rögzítenünk, és lépésről lépésre végrehajtanunk. Ezekre külön akcióterveket készíthetnek a vállalatok, és a célok elérése érdekében projekteket fogalmaznak

meg. A stratégiai tervek tartalma tehát lényegében leegyszerűsítve a célállapot és az indulóállapot meghatározása, és a jövőkép megvalósítása.

A stratégia megtervezéséhez rendkívül szervesen kapcsolódik a szervezet minden részletre kiterjedő vizsgálata (amely gyakorlatilag megalapozza a stratégia kidolgozását). Számos módszer létezik a menedzsmentben ennek a feladatnak az elvégzésére, ezek közül a legközismertebb ún. McKinsey-féle 7S modellt tárgyaljuk. Szemléletesen fogalmazva a szervezet egészének diagnózisához, értékeléséhez segítséget nyújthat egy olyan fogalmi keret, amely alkalmazásával a vállalatra vonatkozó információk rendszerezhetőek. Ehhez nyújt segítséget a „7S modell”, mely 7 dimenzió mentén tekinti át a szervezet működését: **stratégia, struktúra, rendszerek, stílus, munkatársak, készségek, közös értékek.** (A 7 S elnevezés az angol kifejezések kezdőbetűiből származik.)



6.1 ábra: A McKinsey-féle 7S modell

Az egyes tényezőket részletesebben áttekintve már érzékelhető, hogy a modell valóban számos nézőpontból átvizsgálja a szervezet legfontosabb tulajdonságait:

- *Stratégia (Strategy): leegyszerűsítve a vállalati stratégia a cég jövőképét, küldetését, céljait és a célok eléréséhez szükséges stratégiai akciókat tartalmazza.*
- *Szervezeti struktúra (Structure): a szervezetek formális felépítését vizsgáljuk, a hierarchikus viszonyoktól kezdve egészen a szervezeti formáig.*
- *Rendszerek (Systems): a szervezet minden operatív rendszerének, (így az információs, az ügyviteli, a kommunikációs, pénzügyi és számviteli stb.), illetve a szervezeten belüli folyamatok áttekintése.*
- *Stílus (Style): a cégen belüli vezetési stílus, amelyet számos tényező befolyásolhat kezdve a vezető személyiségétől, a szervezet tagjainak elvárásain keresztül egészen az adott szituációig.*
- *Munkatársak (Staff): a szervezetben dolgozó emberek szakmai tudása, illetve személyes tulajdonságai,*
- *Készségek (Skills): azon szervezeti adottságok, képességek amelyekkel a szervezet bír (nem a munkavállalók képességei),*
- *Közös értékek (Shared Values): a közös értékek megfogalmazása a küldetés megfogalmazásában jelenhet meg, a szervezet által meghatározott mérföldköveknél, a közös céloknál.*

Mindenképp érdemes rávilágítanunk arra, hogy a 7 tényező alapjaiban véve két csoportra osztható, míg az első három inkább a számszerűsíthető, tervezhető ún. kemény kategóriába sorolható, addig a második négy inkább puhább jellemzőkkel bír. Szemléletes, és könnyen megjegyezhető felosztást jelent az alábbi tipizálás, amely a magyarított fogalmaknál is törekszik a kezdőbetűk megőrzésére:

A "kemény" tényezők (szerkezeti háromszög):

- *stratégia*
- *szervezet*
- *szisztéma*

A "puha" tényezők (humán négyszög):

- *személyzet:*
- *stílus*
- *szaktudás*
- *"szellemi szövet"*

Végső javaslatként mérlegelésre ajánljuk annak részletes végiggondolását, hogy a stratégia megalkotásánál a kemény vagy a puha tényezőkre érdemes a nagyobb figyelmet fordítanunk...

Vízió, misszió megfogalmazás

A stratégiai tervezés első lépése a vállalati vízió, misszió meghatározása. Fontos különbséget tenni a két fogalom között, a vízió a vállalat által felvázolt, kívánt jövőkép, a misszió pedig az a küldetés, amelyet a vállalat a jövőben be kíván tölteni. Lényeges különbség tehát, hogy a misszió esetében megjelenik egy érzelmi színezet is, amely gyakran a társadalmi felelősség hangsúlyozásával egészül ki.

Azonban mind a két esetben vannak bizonyos kritériumok, melyeket a jövőkép alkotás során figyelembe kell venni.

Az első legmeghatározóbb tényező a vállalat története és tevékenysége. Természetesen csak olyan jövőképet szabad alkotni, amely szervesen illeszkedik mind a vállalat eddigi tevékenységéhez, mind pedig a jövőbeni elképzelésekhez. Ez egy olyan alapkritérium, amely betartása nélkül gyakorlatilag lehetetlen jó missziót és víziót készíteni.

Az Antenna Hungária Zrt. küldetése, hogy saját és cégcsoportjának eszközeivel, szaktudásával és kreativitásával tevékenyen hozzájáruljon a magyarországi információs társadalom fejlődéséhez. E törekvés meghatározó eleme, hogy a társaság magas színvonalú, versenyképes, a felhasználói igényekhez rugalmasan alkalmazkodó infokommunikációs szolgáltatásokkal érje el lakossági, vállalati és állami ügyfeleinek megelégedését, különös figyelmet fordítva a környezetvédelem és a minőségbiztosítás szempontjaira. A fenti célok érdekében az Antenna Hungária Zrt. kezdeményező szerepet kíván felvállalni a műsorterjesztés és a távközlés, valamint az informatika, multimédia konvergencia folyamataiban, a technológiai fejlődésben rejlő piaci lehetőségek és szinergiák kiaknázásában, elősegítve ezáltal a vállalat értékének és elismertségének növekedését - meghatározó piaci pozíció elfoglalását a magyar infokommunikációs ágazatban.

Forrás: <http://www.antennahungaria.hu/hu/cegunkrol/kuldetes.ph>, Letöltve: 2007. július 12.

Hasonlóan nagy jelentőségű a misszió és vízió időtállósága. Feltétlenül olyat kell készíteni, amely néhány évig fennmaradó célokat, illetve értékeket emel ki.

Szintén alapelvárás, hogy a misszió és a vízió egyaránt szóljon a külső környezethez és a munkatársakhoz is, mivel többek között pontosan az a célja, hogy a szervezet egészét felsorakoztassa a vállalt értékrend mellett, a célok teljesülése érdekében. Gyakori hiba, hogy a készítők csak a külső környezetre koncentrálnak, pedig a vállalati jövőkép attól válik igazán értékesé, ha az alkalmazottak elfogadják azt, és azonosulni tudnak vele.

További megállapítás a jövőképekkel kapcsolatban, hogy a fenti elkülönítés a gazdasági életben nem minden esetben jelenik meg, a vállalatok gyakran csak összefoglaló néven jövőképpel rendelkeznek, amely tartalmaz mind vízióra, mind pedig misszióra jellemző jegyeket.

Részlet a Johnson and Johnson Krédójából:

„Számunkra a legfontosabbak az orvosok, az ápolónők, a betegek, az édesanyák és mindazok, akik termékeinket és szolgáltatásainkat használják.

Szükségleteiket kielégítve bármi, amit teszünk, a legmagasabb minőségi osztályba kell, hogy tartozzon.

A vásárlói igényeket azonnal és pontosan kell kielégíteni.

Beszállítóinknak és értékesítési hálózatunk tagjainak megfelelő profitot kell tudniuk megkeresni.

Felelősek vagyunk dolgozóinkért, azokért a férfiakért és nőkért, akik velünk dolgoznak szerte a világon.

Biztos munkahelyet kell számukra nyújtanunk.

Egyenlő esélyeket kell adni mindannyiuk számára a foglalkoztatottsághoz, a fejlődéshez és az előrehaladáshoz, amennyiben a feltételeknek eleget tesznek.

Felelőséggel tartozunk a társadalmi környezetnek, ahol élünk és dolgozunk.

A fenti alapelveknek megfelelő működés eredményeként a tulajdonosoknak méltányos osztalékot kell kapniuk.”

Forrás: Salamonné 1994

Környezetelemzés

A stratégiai tervezés következő lépése a minden részletre kiterjedő alapos környezetelemzés. Két eljárást feltétlenül meg kell említeni a környezet feltérképezésével kapcsolatban. Az egyik a már megelőzően bemutatásra került stakeholder-analízis, amelyet igen jól fel lehet használni az egyes környezeti szereplők jelentőségének és céljainak vizsgálatára. Egy másik lehetséges elemzési mód a komplex PEST-analízis, amellyel a vállalkozás politikai-jogi, gazdasági, társadalmi, és technológiai környezetének elemzését lehet elvégezni.

SWOT-analízis

A konkrét célmeghatározást megelőzően még el kell végezni egy helyzetelemzést, mely során feltérképezésre kerül a vállalat jelenlegi helyzete, illetve elképzelések alkothatók a jövővel kapcsolatban. Ennek a vállalatvezetésben használatos egy módszere az ún. SWOT-elemzés (Strengths=Erősségek, Weaknesses=Gyengeségek, Opportunities=Lehetőségek, Threats=Fenyegetések).

Az erősségek mindazon jelenlegi (létező) szervezeti tulajdonságok, melyekből a vállalati siker összetevődik.

A gyengeségek mindazon jelenlegi (létező) szervezeti tulajdonságok, melyekre a vállalati problémák visszavezethetők.

A lehetőségek mindazon kedvező környezeti tényezők összessége, melyekből a jövőben a szervezeti siker összetevődhet.

A fenyegetések mindazon kedvezőtlen környezeti tényezők összessége, melyekből a jövőben a szervezeti problémák összetevődhetnek.

A legegyszerűbb megoldást választva az elemzés során a vezetők az összes számukra ismert és jelentőséggel bíró tényezőt besorolják a fenti négy kategória valamelyikébe, majd fontosságuk szerint is rangsorolják ezeket. Az eljárás során pontos kép rajzolódik ki mind a szervezet jelenlegi helyzetéről, mind pedig a várható jövőbeni tendenciákról. Ezek alapján már könnyebben meghatározhatók a lehetséges kitörési pontok, felrajzolható a vállalat elkövetkezendő életpályája, illetve meghatározhatók a reális célkitűzések.

A SWOT logikáját kissé kibővítve értelmezve talán egy szemléletesebb megközelítést kaphatunk. Az analízis során a releváns(!) külső és belső tényezőket négy egymástól elkülönülő csoportra osztjuk:

- *Erősségek: mindazok a pozitív belső tényezők, amelyek jól működnek, és általunk befolyásolhatók (szemléletesen: amiben jobbak vagyunk másoknál).*
- *Gyengeségek: mindazok a negatív belső tényezők, amelyek nem jól működnek, de befolyásolhatók (lennének) a helyzet javítása érdekében (szemléletesen: amiben rosszabbak vagyunk másoknál).*
- *Lehetőségek: mindazok a pozitív külső, kedvező adottságok, amelyek ugyan nem befolyásolhatók, de például rájuk építve kihasználhatóak az erősségek.*
- *Veszélyek: mindazok a negatív külső adottságok, korlátok, amelyek nem befolyásolhatók és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot jelenthetnek.*

Annak ellenére, hogy a SWOT-analízis általában közismert a gyakorlatban, az esetek nagy többségében az alkalmazók nem használják ki a benne rejlő lehetőségeket. Általában az analízis befejeződik a tényezők négy csoportban történő összegzésével. A helyzetet tovább rontja, hogy mind a négy kategóriában számos tényező szerepel, nem ritka a napi gyakorlatban az 50-100 elemet tartalmazó listák használata. Az ilyen analíziseknek gyakorlatilag semmi érdemi információtartalma nincs, nem hogy nem könnyítik meg, inkább nehezítik a felelős döntéshozatalt. Ennek elkerülésére az első (bő) lista elkészítése után az alábbiakat javasoljuk:

- *Mindenekelőtt mind a négy csoportból válasszuk ki azt a néhány tényezőt, melynek valóban komoly jelentőséget tulajdonítunk.*
- *Ezt követően rendre állítsuk párba a tényezőket, különös tekintettel a lehetőségekhez rendelhető erősségekre és a veszélyekhez rendelhető gyengeségekre.*
- *A fentiek ismeretében jelöljük ki az ún. kitörési pontokat.*

Az elemzésben különösen felértékelődnek azok a párok, ahol találunk olyan erősségeket, amelyek elősegíthetik a lehetőségek minél jobb kihasználását. Ezeket szoktuk „kulcs sikertényezőknek” nevezni. Ugyanekkor fokozott figyelmet kell fordítani az olyan veszélyekre is, melyek különösen felerősíthetik a gyengeségeinket. Ezeket szemléletesen gyakran „gyilkos faktorként” is emlegetik a napi gyakorlatban. Összegzésként kijelenthetjük, hogy a SWOT-analízis

nagymértékben megkönnyítheti a tervezési munkát, azonban csak akkor, ha szakszerű használatára felkészültünk.

Célmeghatározás

A stratégiai tervezés szorosan vett utolsó lépése az alapvető vállalati célok meghatározása, amelyek lényegében meghatározzák a vállalat prioritásait a következő néhány évre. Ezen célhierarchia keretein belül kerül lebontásra a stratégiai terv a taktikai, majd az operatív tervezés során. A célmeghatározás esetében is van néhány alapvető elvárás, amelyet figyelembe kell venni, ezek közül kerültek kiemelésre a legjelentősebbek.

A céloknak mérhetőeknek kell lenniük. Sokszor elkövetik a vezetők azt a hibát, hogy a beosztottak elé mérhetetlen célokat állítanak. A legjelentősebb negatív következménye ennek az, hogy az alkalmazottak számára sem világos a megfelelő teljesítés mértéke, illetve az ellenőrzési folyamat során is félreértésekre adhatnak okot az ilyen célkitűzések.

Reális, elérhető céloknak kell megjeleníteniük a tervezés során. Módszertani kérdésként felmerül néha, hogy elérhetetlen célok kitűzésével lehet a lehető legtöbbet kihozni a munkavállalókból. Ez motivációs eszköz lehetőség szerint kerülendő, szakmai okokon felül etikai, erkölcsi megfontolásokból is.

A céloknak hierarchikusnak kell lennie. Világosan meg kell határozni az egyes célcsoportok fontosságát, és ezt a munkavállalók számára is közismertté kell tenni. Ha ez nem történik meg, akkor a vállalati prioritások helyett lényegtelen, sokdrangú kérdések kerülhetnek előtérbe, mely tendencia egyértelműen hátrányosan befolyásolja a vállalat eredményes működését.

Stratégiai tervek lebontása taktikai és a operatív tervekre ezen tárgyalásban nem kerül bemutatásra, egyrészt, mert túlmutat mind az anyag szakmai, mind pedig terjedelmi keretein, másrészt pedig ezen eljárások az egyes vállalatoknál meglehetősen különbözők, túlzottan speciálisak, illetve tárgyalásra kerülnek más tantárgyak keretein belül.

Boeing

A Boeing vállalat legfőbb stratégiai célja, hogy megmaradjon óriás repülőgépgyártó vállalatnak a szeptember 11-ei terrortámadások ellenére. Sokáig uralta a repülőgépgyártó ágazatot, de az Airbus átvette a vezetést. A légitársaságokat még soha nem látott mértékben tartja nyomás alatt az olajár, hogy megfeleljenek a kihívásoknak. A Boeing jövőjét abban látja, hogy új kereskedelmi üzemanyag-takarékos, új formatervezésű repülőgépet tervez és sikeres marketinget folytat remélve, hogy visszajut a piacvezető szerepbe. A világ legnagyobb projekt-menedzsment rendszerében folytatják le a 787-es gyártását és összeszerelését, számítógépek ezreit és partnerek százait összekapcsolva egy óriási integrált ellátási lánc kialakításával. Az everetti gyárban egy 787-est három nap alatt össze tudnak szerelni. Az összes alkatrész szállítását a beszállítók speciálisan felszerelt 747 típusú gépek segítségével oldják meg, alacsony szinten tartva a költségeket. A jelenlegi 200 megrendelés hatására a Boeing egy év alatt alkalmazotti létszámát 2000-ről 3000-re tervezi megemelni.

Források: Daft - Marcic 2007, 166. o.; Nolan - McFarlan 2006, 70-81.

VI.3. Tervezési technikák

A fejezetben több vonatkozásban bemutatásra került a tervezési tevékenység a vállalatok életében, azonban a konkrét tervezési tevékenység elemzése még nem történt meg. A konkrét tervezési eljárások esetén két különböző területet feltétlenül el kell határolni egymástól, melyek mind gondolatvilágukban, mind pedig módszertanukban lényegesen különböznek egymástól.

A kemény tervezési technikák konkrét mérhető mennyiségeket használnak az elemzések során, törekszenek a folyamatok számszerűsítésére, egzakt kijelentések megfogalmazására.

Szinte minden esetben algoritmizálhatók, a megfelelő információk begyűjtése esetén egyetlen kimenetet szolgáltatnak, amelyet az egyetlen jó eredménynek tekintenek. Három gyakran használt ilyen tervezési módszer:

- *Idősor elemzés statisztikai módszerek segítségével, amely során a múltban bekövetkezett események alapján következtetnek a jövőbeli tendenciákra.*
- *Lineáris programozás, amely esetében egyenletrendszerek segítségével modellezik a külső környezet változásait, minden lényeges paraméternek az egyenlet egy változóját feleltetik meg.*
- *Fedezeti pont elemzés, amely során az egyes vállalati költségosztályok és az árbevétel lehetséges alakulásából vonnak le a jövőre vonatkozó következtetéseket.*

A kemény tervezési technikák legnagyobb előnye az, hogy számszerű eredményeket szolgáltatnak a tervezési folyamat kimeneteleként, teljesen egyértelmű célokat fogalmaznak meg. Azonban problémájuk is pontosan az algoritmizálhatóságuk, viszonylagos egyszerűségük. A valós gazdasági élet a környezet összetettsége és túlzottan gyors változása miatt általában nem modellezhető, túl sok bizonytalansági tényezőt tartalmaz.

A puha tervezési technikák a tudományos módszertan helyett a puhább eszközöket alkalmazzák, mint például a kreativitás, az együtt gondolkodásban rejlő kihasználatlan előnyök. Ezek közül kettőt emelünk ki

- *A Delphi-módszer lényege az, hogy egy bizonyos kérdéskörben nagyszámú szakember véleményét kikérik, majd a beérkező véleményeket összegyűjtik, szintetizálják. Az így létrejött, egységesebb szerkezetű anyagot újra elküldik ugyanazon szakértői körnek, majd ismételten kérik a véleményüket. Az eljárást egymás után addig ismétlik, amíg egy egységes álláspont kialakul.*
- *A scenárió tervezés esetén a jövőre vonatkozó forgatókönyveket dolgoznak ki a vezetők, amelyek külön foglalkoznak minden kockázati tényezővel, így alkalmasak a jövő bizonytalansági tényezőinek csökkentésére. A jövőre vonatkozó forgatókönyvek ismeretében már könnyebben el lehet készíteni a megfelelő terveket.*

A puha tervezési technikák legnagyobb előnye az, hogy bizonyos szinten tudják kezelni a jövő bizonytalanságait, illetve a komplex környezetet, használatuk során nem kell arra a feltételezésre alapozni, hogy a múlt meghatározza a jövőbeli eseményeket. Viszonylagos hátrányuk, hogy nem adnak egyértelmű számszerű eredményeket, sőt általában több lehetséges helyes utat is felvázolnak, ami a környezet összetettsége ismeretében érthető is.

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Ismertesse a tervezési tevékenység tartalmát!*
- *Ismertesse, hogyan lehet a terveket osztályozni!*
- *Ismertesse a McKinsey-féle 7S modell tényezőit!*
- *Ismertesse a stratégiai tervezés lépéseit!*
- *Ismertesse a leggyakrabban használt tervezési technikákat!*

VII. Szervezés

A tervezés kapcsán a célok megfogalmazása után a „hogyan érjük el?” kérdés megválaszolása már a tervezési szinten újabb kérdések sorát veti fel.

1) Milyen szervezeti formákat alakítsunk ki, milyen felelősségi köröket, milyen munkamegosztást alkalmazzunk?

2) Hogyan csoportosítsuk a tevékenységeket, hogyan alakítsunk ki munkaköröket, hogyan épüljenek ezek egymásra, illetve miképpen rendeljük őket szervezeti egységekhez?

Az előbbieken alapján a szervezés, mint menedzseri tevékenység a szervezetek különböző szintjein valósulhat meg:

- *Szervezetépítés, szervezetfejlesztés*
- *Folyamat- és működésszervezés (rendszer-szervezés)*
- *Munka- és tevékenység-szervezés (munkakörök kialakítása, szervezése)*

Fejezetünk első nagy blokkjában a szervezeti formákkal, azok kialakításával foglalkozunk. Az általunk tárgyalt sorrend egyben az alapvető szervezeti formák fejlődési szakaszait is bemutatja. A fejezet második felében kitérünk a tevékenység-szervezés legfontosabb kérdéseire. Jelen jegyzetben a folyamat- és működésszervezéssel nem foglalkozunk, ez a beszerzés- és termelés-menedzsment, illetve a logisztika tárgykörébe tartozik.

VII.1. Szervezetépítés: a szervezeti formák _____

A munkamegosztás rendező elve

A munkamegosztás egy nagyobb feladat elvégzésének lehetséges módja, mely kisebb részekre bontja az elvégzendő feladatokat és melléjük embereket rendel. A munkamegosztás így a szervezetek tagolásának alapjait is meghatározza. A munkamegosztás alakítja ki a szervezeten belül azokat az egységeket, akik egy-egy feladat, egy-egy szakmai kihívás megoldásán munkálkodnak. A feladat

nagyságától függően egy-egy feladatot egy vagy több csoport, osztály, vagy esetleg személy végez el, attól függően, hogy milyen szaktudást milyen munkabírást kíván meg a feladat. Az alábbi táblázat egy egyéni vállalkozótól a multinacionális vállalatig mutatja be a munkamegosztás elméleti formáit.

szervezet	munkamegosztás jellemző	jellemző jogi státusz
egyéni vállalkozó	nincs munkamegosztás, mindent maga az egyéni vállalkozó végez, speciális szakértelmet kívánó feladatokat külső személyekkel valósít meg (könyvelés, jog, informatika)	jellemző az egyéni vállalkozás, és a BT alapítás
kisvállalat (2-50 fő)	munkamegosztás alapvetően a funkciók alapján, a végzettségre, szaktudásra épít, általában elkülönül a vezetés, az értékesítés, a beszerzés, és a könyvvitel	jellemző BT és KFT alapítás a felelősség és a pénzügyi erőforrások tükrében
középvállalat (51-500)	teljesen megszilárdul a munkamegosztás a szervezet egységei között, a funkcionális munkamegosztás mellett kialakulnak regionális központok, és/vagy egy-egy termék csoport vagy vevőkör köré szervezeti egységek jönnek létre (pl.: kiemelt vevők osztálya,)	KFT és Rt alapítás
nagyvállalat (500 -)	a munkamegosztás dimenziói között általánossá válik a funkcionális, a tárgyi és a regionális elkülönülés valamely formája	Rt, leányvállalat, képviseleti iroda, franchise partner

7.1 ábra: A munkamegosztás elméleti formái (Vecsenyi 1999 alapján)

A fenti táblázatban már található utalások az alapvető munkamegosztási módokra. Ezek a következők:

- *Funkcionális munkamegosztás: a munkamegosztás során olyan csoportokat képzünk, akik közös szakterületen tevékenykednek, itt a homogén szakterületek különülnek el egymástól (például termelés, beszerzés, értékesítés, ügyfélszolgálat, pénzügy, kontrolling)*
- *Tárgyi munkamegosztás: a munkamegosztás során olyan csoportokat képezünk, melyek egy input vagy egy output köré csoportosulnak, és ezekhez rendeljük hozzá a szükséges erőforrásokat (például valamilyen vevőcsoport, termék/szolgáltatás csoport, vagy anyagcsoport szerint rendelünk ellátandó feladatokat az egységekhez)*

- *Regionális munkamegosztás: a feladatokat földrajzilag osztjuk meg és az így kialakított csoportokhoz rendeljük a vállalat erőforrásait (például Magyarországon a 7 statisztikai régióban 7 különálló iroda létrehozása különböző üzletpolitikával)*

Elképzelhető, hogy egy szervezet többféle munkamegosztási módot is alkalmaz, így pl. elsődlegesen regionálisan szerveződik, de a regionális egységek másodlagosan már funkcionális munkamegosztást alkalmaznak saját szervezeti egységükön belül, azaz a szervezet második szintjén. Olyan szervezetek is vannak, melyek már a szervezet első szintjén is többféle munkamegosztást érvényesítenek egymással párhuzamosan, pl. funkcionális és tárgyi munkamegosztást.

Egydimenziós szervezeti formáról beszélünk, ha a szervezet az előbb felsorolt munkamegosztás módok közül csak egyet alkalmaz elsődlegesen. Ekkor a szervezetet funkcionális (funkciók szerinti) vagy divizionális (tárgyi vagy földrajzi elhelyezkedés szerint) szervezetnek nevezzük.

Kétdimenziós a szervezet, ha az elsődleges munkamegosztás szintjét egymással párhuzamosan alkalmazza a különböző munkamegosztási módokat. Ilyen például a mátrix szervezet (ld. később).

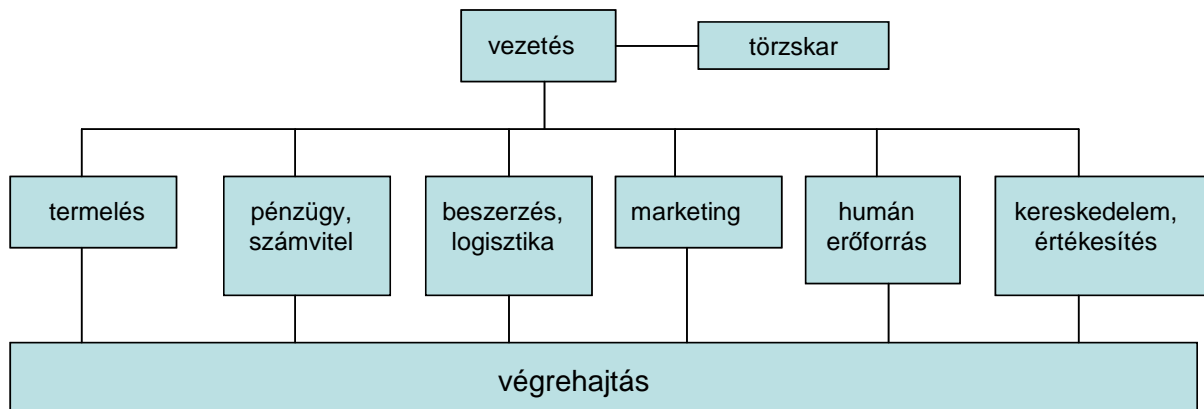
(1) A funkcionális szervezetek alapformája

A funkcionális szervezet tehát egydimenziós szervezet, a munka megosztása szakterületek alapján történik. A funkcionális szervezetet az alábbiakkal jellemezhetjük:

- *A tervezési, döntési, vezetési, szervezési, irányítási és ellenőrzési tevékenységek a szervezeten belül a funkciók szerint, szakterületenként történnek (pl. beszerzés, gyártás, értékesítés stb.)*
- *A hatáskörök általában centralizáltak, a felső vezetés gyakorolja a döntési jogköröket, és állapítja meg a döntési szintek delegálásának módját*
- *A szabályozottság, a hierarchia döntő elem a szervezet működésében, a kommunikációra elsősorban az alá-fölé rendelt viszonyokban kerül sor, azaz a funkcionális szervezetre a vertikális koordináció jellemző, a horizontális kommunikáció általában csak informális.*

Az alábbi organigramm ♠ a funkcionális szervezet alapformáját mutatja be:

♠ Az organigramm olyan ábra, mely a vállalat sematikus felépítését valamint az egyes osztályok alá- fölérendeltségi viszonyát mutatja be.



7.2 Ábra A funkcionális szervezet felépítése (Dobák 1999 alapján)

A funkcionális szervezet környezete

Funkcionális szervezetet, amit a köznyelvben lineáris vagy piramis alakú szervezetnek is hívnak a következő két körülmény esetén érdemes kialakítani:

- *Alig változó, stabil piaci környezet, a technológia változatlansága mellett*
- *Könnyen áttekinthető tevékenységrendszer, átlátható termék és vevőkör*

A funkcionális szervezet előnyei

- *a specializáció foka oly mértékű, hogy az minimalizálja az egységköltséget, növeli a termelékenységet*
- *a standardizálás, a munkafolyamatok szabályozottsága csökkenti a koordinációs költségeket*
- *az információ vertikálisan gyorsan áramlik, és ha nem túl magas a szervezeti piramis, akkor a torzulás is minimális*
- *a szervezeti forma egyszerű, mindenki számára világos, áttekinthető*
- *a stabil piaci környezetben a tervezés, és a stratégia kialakítása egyszerű, kevés vállalati erőforrást emészt fel*

A funkcionális szervezet hátrányai

- *az informális horizontális kapcsolatok miatt kialakulhatnak belső feszültségek, egyes csoportok fetisizálhatják önmagukat („mi lenne veletek, ha mi nem lennénk, és nem tennénk a dolgunkat?”)*
- *az erősen specializált egységekre jellemző a funkcionális vakság*
- *növekvő szakmai munkamegosztás, növekvő szervezeti méret esetén az osztályok száma túlburjánzik és a tevékenységek egyre nehezebben láthatók át*
- *a környezethez való alkalmazkodási készsége romlik, különösen ha az változékony*

- *a centralizált döntési struktúrából adódó operatív munkatöbblet leterheli a felsővezetőket: mivel minden szál a felsővezetés kezében fut össze, a napi ügyekre marad csak idő, a stratégiaalkotásra jóval kevesebb, ebből következik az alábbi probléma:*
- *stratégiai szemlélet kikophat a szervezetből a létező struktúrák nyomása alatt*
- *csökken a jó vezetők belső kiválasztásának lehetősége, a középvezetői gárda inkább szakemberekből áll, míg a felsővezetésben univerzális vezetőkre van szükség, így a szervezet nem karrierorientált. Az ilyen szervezetek vagy kívülről hoznak új vezetőt, vagy kompromisszumot kötnek: a második vonalból leggyakrabban a termelési vagy a pénzügyi terület irányítói kerülnek a szervezet élére, de ez rányomhatja bélyegét a szervezet működésére.*

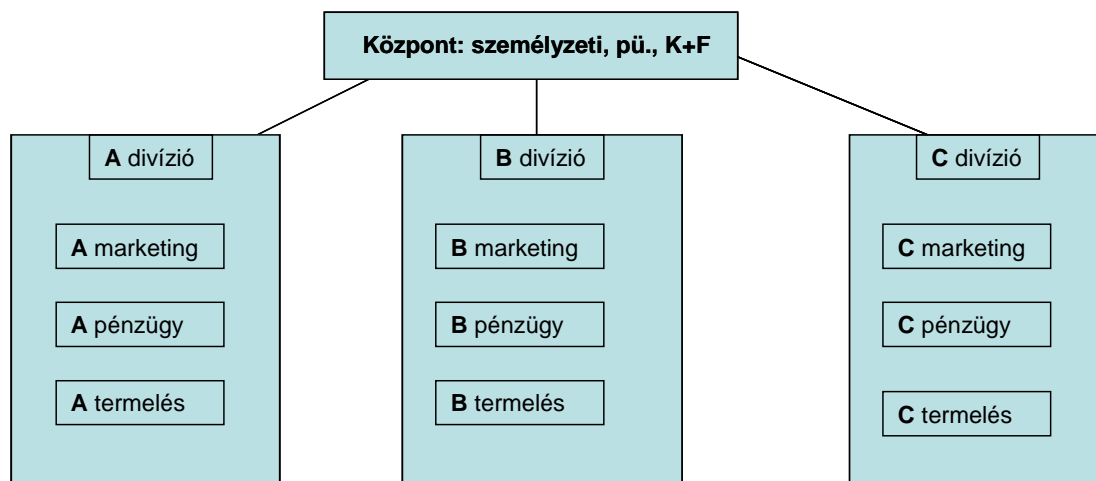
A funkcionális szervezet hátrányain lehet javítani, pl. a humán erőforrás területén úgy, hogy a szervezet második vonalában dolgozó vezetőket rotáljuk – forgatjuk – az egyes specializált szakmai területek között. A horizontális kapcsolatok javíthatók pl. keresztfunkcionális csoportok kialakításával.

(2) A divizionális szervezetek alapformája

A divizionális szervezet egydimenziós szervezet, a munkamegosztás a szervezeten belül divíziók szerint történik. A divíziók olyan autonóm felelősségi és elszámolási egységek, melyek jelentős önállósággal bírnak üzletpolitikájuk alakítása terén. A divízió gyakorlatilag „vállalat a vállalatban”. A divíziók szerveződhetnek termékek, vagy egyes vevőcsoportok, illetve földrajzi elhelyezkedés szerint is. A divizionális szervezetek általában két fő részből állnak: egy központi egységből, ami ellátja a stratégiai, irányítási feladatokat, és a divíziókból, ahol a termékek illetve szolgáltatások előállításuk folyik (ld. a 7.3. ábrát).

Divizionális szervezetet akkor érdemes kialakítani, ha:

- *növekszik a vállalat mérete*
- *egyre szélesebb a termékskála, erőteljes a termékek diverzifikációja*
- *a vállalat kilép a nemzetgazdasági keretből és elkezdődik a vállalat internacionálissá válása*
- *dinamikusan változik a környezet*



7.3 Ábra A divizionális szervezet egyszerűsített ábrája (Dobák 1999 alapján)

A következőkben azt mutatjuk be (Bógel 2003 alapján), hogy a divizionális szervezetek kialakításánál milyen főbb feladatok és problémák merülnek fel, mindezek során pedig alaposabban megismertetjük az olvasót a divizionális szervezetek jellemzőivel.

Mik a legfontosabb feladatok egy divizionális szervezet kialakításánál?

a) El kell határolni egymástól a központot és a divíziókat. A divíziók irányítását a központ látja el, mely a felső vezetésen kívül kis létszámú központi szervezeti egységet takar. A központ feladata az irányítás, koordinálás, ellenőrzés, az összvállalati célok érvényesítése (hiszen jogilag a divíziók nem önállóak, még ha gazdaságilag viszonylag nagy önállóságot is élveznek). Általában két nagy tevékenységi terület tartozik a központhoz: a **stratégiai funkciók** és a **szolgáltatási funkciók** összessége.

A **stratégiai funkcióhoz** köthető feladat pl. a divíziók létrehozása illetve megszüntetése, a divíziók közt az erőforrások elosztása, stratégiai tervek készítése, a működési feltételek megteremtése, a termelékenység és az eredményesség főbb mutatószámainak meghatározása és annak ellenőrzése, a jogi funkció, és a személyzeti politika egyes területei. A vezetés egységét a szigorú költségvetési politika testesíti meg. A divíziók költségvetése kötött, ez a pénzügyi kötöttség játszik szerepet a divíziók „mozgáslehetőségének” meghatározásakor.

A **szolgáltatási funkciókhoz** köthetők mindazok a feladatok, melyek során a központ egy vagy több divízió részére különböző szolgáltatásokat nyújt. A divizionális szervezetek esetén általában központi szolgáltató egységeket hoznak léte az alábbi területeken:

- *információ-technika központ (például egységes platformok, egységes számítógépes rendszerek, egységes vezetői információs rendszerek)*
- *oktatási és továbbképzési központ (például egységes tananyagok, egységes személyzeti fejlesztési programok, több divíziót is érintő képzések)*
- *közös piackutatás (például közös marketing adatbázisok, közös piacelemzések, közös kutatási témák)*
- *szállítás-beszerzés (például közös beszerzési politika, egységes szállító rendszer, egységes márkahasználat a gépkocsik, a telefonok, az üzleti szolgáltatók területén)*

A közös szolgáltató egységek által termelt vagy megszerzett javakat a divíziók megvásárolhatják beszerzési / előállítási vagy szokásos piaci áron.

A divíziók és a központ elhatárolása valójában a centralizáció-decentralizáció problémájának átgondolását jelenti: lesznek olyan tevékenységek, melyeket kizárólag a központ fog ellátni (ld. az előbb említetteket) és olyanok is, melyek lekerülnek a divíziókhoz, bizonyos feladatokat pedig meg is oszthatnak. Így pl. az egész vállalatot érintő személyzeti kérdések nyilvánvalóan a központba kerülnek, azonban bizonyos esetekben dönthetnek a divíziók is. Ehhez hasonló a marketing területe is: pl. a több divíziót vagy magát a szervezetet érintő megjeleléseket egy központi marketing egység fogja koordinálni, ugyanakkor a divíziók is rendelkeznek marketing költségvetéssel és koordinálhatnak kampányokat (de ide sorolhatók bizonyos pénzügyi tevékenységek is).

Itt érdekes kérdésként merül fel a központi egységek finanszírozásának kérdése: mivel általában csak a divíziók termelnek bevételt, a központi egységeket nekik kell eltartaniuk. (Ez elsősorban a stratégiai funkciókat ellátó központi egységekre igaz, hiszen a szolgáltató egységek akár a szervezeten kívül is szolgáltathatnak, és bevételre tehetnek szert). Az egyes divíziókra terhelt költségek mértéke, az elosztás arányai azonban jelentős konfliktusforrások lehetnek. Mivel a divíziók finanszírozzák a központot, egy veszteséges divízió megszüntetésénél figyelembe kell venni, hogy a központ eltartásához való hozzájárulását is elveszítjük. (Azaz

érdemes áttekinteni a divíziókra terhelt költségek mértékét, a divízió teherviselő képességét.)

Az egyetemi felépítés általában jó példája a termékre szerveződő divizionális formának. A központi egységek közt találjuk a stratégiai irányításért felelős szervezeti egységet (rektori hivatal), az egységes gazdasági irányítást biztosító szervezetrészt (gazdasági igazgatóság), aminek tevékenységei közé tartozik pl. a bér- és munkaügy, a számlázás stb. A központi szolgáltatási funkciókhoz tartozik jellemzően a szervezet informatikai rendszerének biztosítása (informatikai vagy számítóközpont), a minden divízióknak egységesen szolgáltató egyetemi könyvtár (bár ez nem zárja ki a kari könyvtárak működését), az egyetemi sportcentrumok és nyelvi lektorátusok, melyek szintén több kar (divízió) szükségleteit elégítik ki.

Érdemes átgondolni, hogy egy olyan központi egységet, mint pl. a könyvtár vajon milyen elvek alapján finanszírozzanak. Minden kar bevételei arányában járuljon hozzá a fenntartáshoz, vagy érdemes statisztikákat vezetni a szolgáltatást igénybe vevők kari hovatarozásáról és ennek arányában felosztani a költségeket?

De heves vitákat válthat ki pl. a nyelvoktatásért fizetett óradíj is. Vajon a nyelvi lektorátusok milyen árakat szabjanak az egyes karoknak azokért a nyelvórákért, melyeket aztán a karok a hallgatóiknak felajánlanak? A lektorátus, mint központi egység, csak a belső piacra szolgáltat, vagy szabad kapacitásaival vállalhat külső megbízásokat is, hogy saját bevételt termeljen?

b) Ki kell alakítani, illetve el kell határolni egymástól a divíziókat. Akkor érdemes divíziót kialakítani, ha annak van önálló terméke, saját piaca, erőforrásai, termelési rendszere, méretgazdaságos, és a vele kapcsolatos kiadások/bevételek pontosan meghatározhatók. A divíziók relatív önállóságot élveznek a vállalaton belül, saját költségvetésük van. Az esetek többségében a divízióknak belül funkcionális felépítést találunk, így az egyes divíziókon belül saját vezetői, beszerzési, értékesítési, pénzügyi részlegek működnek.

A divíziók önállósága különböző fokú lehet. Ennek alapján megkülönböztethetünk költségközpontokat, bevételközpontokat, nyereségközpontokat és befektetési központokat. A **költségközpontok** esetén a divízióknak meghatározott költségkerete van, ezt kell betartania, illetve a költségeket minimalizálnia, általában akkor szokták kialakítani, ha a divízióknak jelentősek a költségei, de a

bevételek máshol csapódnak le. A **bevételeközpontoknál** a bevételnövelés a cél. A leggyakoribb forma a **profitközpont**, ahol a bevételekért és a költségekért is a divízió felel, cél a profit maximalizálása. A **befektetési központok** olyan divíziók, ahol az egységnek lehetősége van a pótlólagos alternatív források beszerzésére is, és különböző befektetési lehetőségek közötti választásra. Ebben az esetben a tőke működtetése teljes egészében a divízióra van bízva. A divízió teljesítményét nyereség/tőke mutató alapján értékelik, cél a rábízott tőke jövedelmező működtetése.

A divíziók egymástól való elhatárolásánál érdekes kérdésként merül fel a divíziók közti termékátadás/szolgáltatás problémája. Ha az egyik divízió olyan termékeket/szolgáltatásokat állít elő, amire más divízióknak is szüksége van, azaz nem csak a szervezeten kívül lehet azokat értékesíteni, akkor ún. belső piacról beszélhetünk. A szervezetek általában szabályzatokat alkotnak arra vonatkozólag, hogy bizonyos termékeket vagy szolgáltatásokat illetve azok egy részét kötelező-e szervezeten belül értékesíteni vagy megvásárolni, és ha igen, akkor milyen áron. A belső átadási ár, vagy más néven transzferár az az ár, amelyen a divíziók elszámolják az egymás közötti tranzakciókat (cseréket). Ez az ár általában a divíziók alkupozíciójától függ, és – akárcsak a központ által nyújtott szolgáltatások esetében – lehet piaci ár, teljes önköltség vagy valamilyen megegyezéssel ár. A belső piacon zajló tranzakciók a divíziók közti bevétel-átcsoportosításra adnak lehetőséget, de a vállalat szintjén természetesen nem jelentenek plusz forrást.

Hogy ismét egy egyetemi példával éljünk, tipikus termékátadási illetve transzferár probléma, hogy ha az egyik kar oktatói egy másik kar hallgatói számára órákat tartanak, azért milyen óradíjat kérjenek, ez egységes legyen-e a szervezeten belül? Ha az egyik kar teremkapacitása kicsi, milyen bérleti díjért veheti igénybe más karok szabad termeit? De ide tartozik pl. az a kérdés is, hogy egy orvostudományi kar illetve a mögötte lévő klinikai kapacitás milyen áron végzi el az egyetem más divíziójának dolgozói számára az általános orvosi vizsgálatokat.

A divizionális szervezet előnyei

- *A stratégiai és operatív feladatok könnyen szétválaszthatók, a központ a stratégiai menedzsmenttel tud foglalkozni.*

- *A divíziókban olyan vállalati vezetők formálódnak, akik képesek lesznek az egész szervezet élére állni.*
- *Ez a forma széles játékkeret ad a centralizáció és decentralizáció között, a kis- és nagyvállalati előnyök egyaránt kihasználhatók*
- *Erőtéljes a piacorientáció*
- *Teljesítményre ösztönöz az érdekeltségi rendszer, mivel az összvállalati bevételek és kiadások jellemző a divízióhoz köthető*
- *A koordináció elsődlegesen pénzügyi, költségvetési tervek alapján működik, a direkt utasítások nem jellemzők*
- *Jellemző a rekeszelő hatás, azaz ha az egyik divízió nem szerepel jól a piacon, csaknem fájdalommentesen leválasztható a szervezetről*

A divizionális szervezet hátrányai

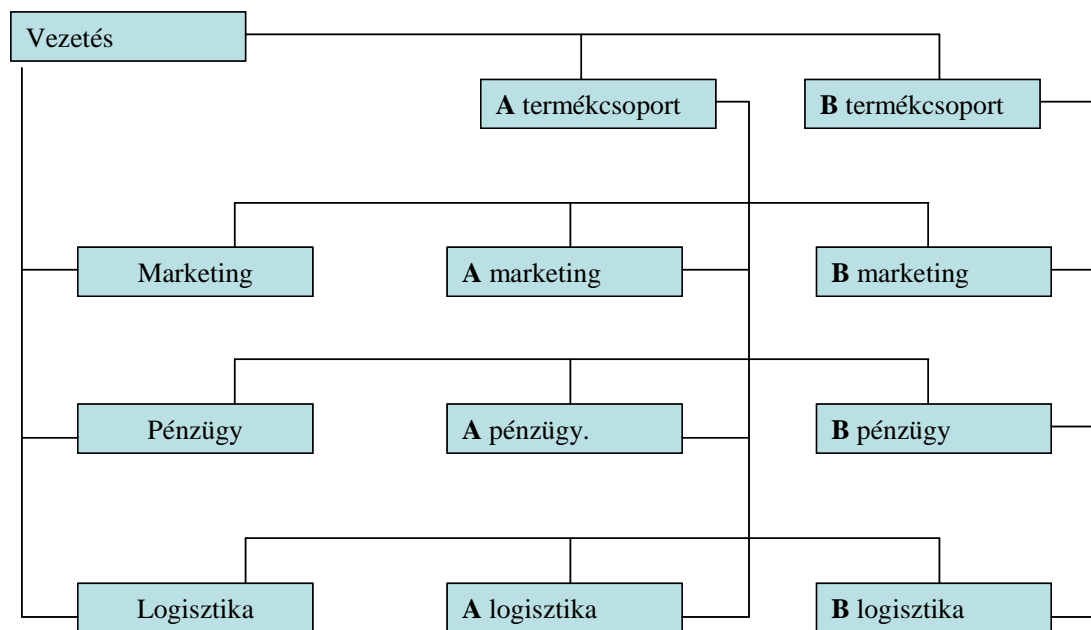
- *A divíziók önálló elképzelései és a vállalat egészének küldetése között szakadékok keletkezhetnek.*
- *A divíziók közötti koordináció, az erőforrás allokálás valamint az összvállalati tervezés komoly kihívás elé állítja a szervezet és a divízió vezetőit*
- *A szinergia hatás nehezen érvényesül a divíziók között.*

(3) A mátrix szervezetek alapformája

A mátrix szervezete úgy lehetne a legegyszerűbben szemléltetni, hogy „kereszteljük” funkcionális és divizionális szervezet, melyben a vezetési és döntési szintek közös döntés eredményeként adódnak össze. A 7.3. ábra egy tipikus mátrix szervezet (a funkcionális/termék mátrix) alapsémáját mutatja be.

A mátrix szervezeteknél a vezetési rács pontjaiban álló szervezeti egységekre kettős irányítás jellemző. Ha például funkcionális/termék mátrixról van szó, akkor abban egyrészt találunk funkcionális igazgatóságokat, melyek irányítják és átlátják a rájuk bízott szakmai területet függetlenül a termékektől (pl. marketing, értékesítés, termelés stb.), másrészt termékmenedzsereket vagy termékigazgatókat, akik az adott termék vagy termékcsoporthoz minden szakterületéről rendelkeznek információkkal és döntési kompetenciával.

Termékorientált mátrix szervezet



7.3 ábra: A mátrix szervezetek alapvető sémája (Dobák 1999 alapján)

Így például az „A” termék marketing-feladataiért két vezető is felel, egyrészt a teljes marketing területért felelős funkcionális vezető, másrészt az „A” termék termékigazgatója. Látható, hogy a vezetési rács pontjain az érintetteknek közösen kell döntést hozniuk, ami természetesen növeli a konfliktusok kialakulásának lehetőségét. A döntési szintek és feladatok nincsenek mereven leszabályozva, a szervezet épít a tagok problémamegoldó készségére. Mivel ez a szervezettípus eleve magában hordozza a konfrontációk veszélyét, a felsővezetésnek nagy szerepe van a megelőzésre és a kezelésre vonatkozó stratégiák kialakításában: meg kell teremteniük a funkcionális és a termékigazgatók közti hatásköri egyensúlyt, a kiválasztás során biztosítani kell, hogy hasonló kompetenciájú emberek kerüljenek vezetői pozícióba. A mátrix szervezetben így lehetőség van arra, hogy egyszerre vertikális és horizontális módon is megvalósuljon az irányítás. Ez a szervezeti forma erősen épít az együttműködésre, a csapatmunkára, ezért a szervezeti tagoknak magas kooperációs készséggel és erős konfliktustűrő képességgel kell rendelkezniük.

A mátrix szervezetet gyorsan változó környezetben, komplex vállalati feladatok esetén érdemes létrehozni, ahol fejlett a kommunikáció és a konfliktus megoldás.

A mátrix szervezet előnyei

- *Csapatmunkára építve segíti az innovatív megoldásokat*
- *A szervezetben lévő tagokat nagyobb teljesítmény elérésére ösztönzi*
- *A tanulási folyamatok mindennapossá válnak*
- *Új vezetési kultúra, bevonó vezetés alakulhat ki*

A mátrix szervezet hátrányai

- *A döntések kompromisszumos jellegéből fakadó magasak lehetnek az alternatív költségek (hosszú egyeztetések)*
- *Nehéz a szervezeti kompetenciákat és az egyénre szabott munkaköröket egymással összeegyeztetni (egy projektekre irányuló szervezetet nehéz munkakörökre építeni, mert ezzel elveszti a rugalmasságát)*
- *Vészhelyzetekben, mikor egyszemélyi döntésekre van szükség, a szervezet lebénulhat, a döntésképtelenség a szervezet összeomlásához vezethet*

A fentiekben bemutatott funkcionális, divizionális és mátrix formákat a való életben ritkán találjuk meg „tisztán”: a szervezetek többsége akár mindhárom szervezeti alapformát alkalmazhatja a szervezet különböző szintjein.

Újra az egyetemi szervezethez térünk vissza, hogy megmutassuk a funkcionális, a divizionális és a mátrix forma együttes jelenlétét. Ahogy azt már említettük, az egyetemek legtöbbször alapvetően divizionális szervezetnek tekinthető, ahol a karok a divíziók. A divíziókon belül a legtöbb kar funkcionális munkamegosztást alkalmaz, azaz tanszékekbe, intézetekbe szerveződnek a homogén szakmai területek. Egyes esetekben elképzelhető, hogy a karokon belül további divíziókat (viszonylagos önállóságot élvező egységeket) alakítanak ki. Mindezek mellett a mátrix forma is megjelenhet az egyetemi szervezetben, mégpedig akkor, ha egy-egy képzéshez (termékhez) képzésfelelőst rendelnek, aki felelős a teljes képzésért (pl. azért, hogy az oktatók időben hirdessenek meg vizsgaidőpontot, hogy a képzés megfelelően jelenjen meg a felvételi tájékoztatóban stb). Ebben az esetben a képzésfelelős egyfajta termékmenedzsernek tekinthető, így pl. az az oktató, aki az adott képzésen marketinget tanít (és így a „rácspontban ül”) felel egyrészt a funkcionális vezetőnek, azaz a marketing tanszék vezetőjének, de felel az adott képzés képzésfelelőségének is.

VII.2. Munka- és tevékenységszervezés

(a) Szervezeten belüli erőforrás-felhasználás

A szervezés, mint menedzsment tevékenység az első fejezetben leírtakra alapján nem más, mint az erőforrások megfelelő allokációja, illetve rendelkezésre bocsátása a megfelelő helyen és időben.

A vállalaton belüli erőforrás-koordináció egységei

Az erőforrások megszerzése és felhasználása során a vállalat sem tud egységes egészként viselkedni, hanem megpróbálja (az előző fejezetben leírtak szerint) egyes tevékenységeit, funkciók szerinti szervezeti egységekhez rendelni.

A funkcionális szervezeti egységek bemutatása nehéz feladat, hiszen minden egyes vállalat másképpen nevezi el, más feladattal, tartalommal ruházza fel egyes szervezeti egységeit. Amennyiben mégis megpróbálunk – a teljesség igénye nélkül – elméleti csoportokat, osztályokat képezni, úgy legegyszerűbb a termékekhez, szolgáltatásokhoz fűződő viszonyuk alapján elindulunk.

Ezek szerint léteznek a termékek, szolgáltatások előállításához közvetlenül kapcsolódó egységek; mint a beszerzés a termelés az értékesítés, illetve a termékek, szolgáltatások előállításához közvetetten kapcsolódó szervezeti egységek; pénzügy, számvitel, emberi erőforrások, logisztika, kontrolling, kutatás-fejlesztés és marketing.

Ezen egységeknek a köztudatban élő meghatározása nem átfedésmentes. Mint említettük a vállalatok különbözően határozzák meg őket. Jelen fejezetben sem törekszünk e fogalmak definíciójára, sokkal inkább a gyakorlatban használt elnevezések magyarázatára.

Beszerzés: ide tartozna valamennyi erőforrás – így természeti, emberi, pénzügyi és információs – beszerzése, melyre a vállalatnak működése során szüksége van. A gyakorlatban az anyagi erőforrások beszerzését értjük alatta. Mindazon anyagokat, eszközöket, berendezéseket, melyek a termeléshez, a vállalat működéséhez szükségesek a beszerzési osztály biztosítja.

Termelés: klasszikusan a termékek és szolgáltatások előállításának feladatát értjük alatta. A termelési osztály az anyagok átalakításáért, a végtermék előállításáért felelős. Szolgáltató szervezetekben ilyen szervezeti egységgel nem találkozunk.

Értékesítés: e funkcionális feladattal rendelkező osztály a termékek, szolgáltatások piacainak figyelemmel kísérését, értékesítési hálózatok megszervezését, a piaci tendenciák közvetítését, az értékesítés közvetlen feladatait végzi.

Pénzügy: a pénzügyekkel foglalkozó szervezeti egységek végzik a pénzügyi erőforrások szerzését, felhasználását. Őrködnek a vállalat egységeinek ezen erőforrás felhasználását érintő tevékenységei felett. A pénzügyi feladatokhoz szorosan kötődnek a számviteli és kontrolling feladatok.

Számvitel: e funkcionális egység szerepe a vállalat gazdálkodásának nyomon követése, dokumentálása. Erőforrásokkal értelemszerűen nem gazdálkodik, információs erőforrást teremt, melynek hasznosítása a döntéshozók kompetenciája. Gyakori hiba főleg a kis, és középvállalkozások esetében, hogy e szerepkört kizárólag az állami kötelezettségek nyomon követése érdekében, törvényi kényszerre működtetik, s nem használják ki az általa teremtett információkat, melyek a vállalalkozási döntések alapjául szolgálhatnának.

Marketing: a marketing divatos kifejezés a vállalati szférában, s nem nagyon létezik vállalat, mely nélkülözne ilyen szervezeti egységet. Az értelmezése azonban rendkívül változó és ellentmondásos. A marketing egység feladata leggyakrabban a vállalat marketing-értelmezésén múlik.

Általánosan ugyanis a marketing nem más, mint a fogyasztói igények és szükségletek kielégítésére irányuló tevékenységek összessége, s így a vállalat minden tevékenységét áthatja. Ebben az értelmében egy vállalaton belül nincsen „szükség” külön marketing osztályra, hanem minden osztályon, egységben marketing-filozófiát valló munkaerőre építenek. Gyakorlati értelemben a marketing 4 alapterületéből kell kiindulnunk; a termék, ár, értékesítés, és kommunikáció (product, price, place, promotion). A marketing osztályok feladata e négy alapterület vállalati értelmezésétől függ. A vállalati vezetők a marketinget gyakran leszűkítik az értékesítés ösztönzésre, vagy a marketing kommunikációra. Sokszor a marketing egység feladata kizárólag csak a külső információs erőforrásokkal

történő gazdálkodás, így piaci információk gyűjtése, elemzése, és továbbítása, és a vállalat arculatának karbantartása, külső és belső információs rendszerek telepítése, és működtetése, stb.

Előfordul e területen, hogy a marketingből valamilyen részterületet kiemelve külön központi vállalati egységet hoznak létre (leggyakoribb példa erre a jelenségre PR osztály).

Logisztika: A logisztikai egység feladata az a tevékenység, amely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek, szolgáltatások a megfelelő helyen és időben, a vállalat szükségleteinek megfelelő mennyiségben és minőségben, továbbá megfelelő választékban álljanak rendelkezésre (Chikán 1997).

A logisztika magyarázatánál némi átfedés érzékelhető a beszerzési területtel (melynek feladatát egyébként a logisztikai egység át is veheti), azonban, míg a beszerzés kizárólag az inputok, a logisztika főképpen az anyagáramlási folyamatokat szervezésével foglalkozik.

Humán (emberi) erőforrások: Ez a szervezeti egység foglalkozik az emberek, mint szervezeti erőforrások toborzásával, kiválasztásával, fejlesztésével, képzésével, illetve leépítésével. Az emberi erőforrás gazdálkodást nálunk sokáig munkaügyi osztálynak nevezték, melynek feladata a munkaszerződések, jogi ügyek kezelése volt (munkaszerződések, szabadságolások, táppénz, munkaügyi viták, stb.), illetve a bér és bérrel kapcsolatos feladatok ügyintézése. Mára mindez kibővült az emberek motiválásával, képzésével, továbbképzésével, a vállalati munkaköri rendszerek működtetésével (mint munkakörtervezés, -értékelés), a munkaerő toborzással és kiválasztással.

Kontrolling: A kontrolling az információs erőforrásokkal gazdálkodik, döntően a belső vezetői döntésekhez szükséges információkat gyűjti, összesíti és elemzi. Összekötő kapcsolatot jelent a pénzügyi, számviteli és termelési, illetve egyéb primer információk, valamint a vezetői döntésekhez szükséges aggregált vezetői információk között.

Kutatás-fejlesztés: a kutatás-fejlesztés, mint funkcionális egység feladata a vállalat számára új termékek, szolgáltatások fejlesztése, előállítás. Minden erőforrással gazdálkodik, beszerzi, és felhasználja, hasznosítja azokat.

(b) Munkakörök kialakítása

Az előző oldalon a leggyakrabban előforduló szervezeti egységek rövid, általános leírására törekedtünk. A bemutatott feladatokat az erőforrásokkal történő gazdálkodás köré csoportosítottuk, azonban fontos megjegyezni, hogy értelemszerűen majdnem minden szervezeti egység gazdálkodik valamennyi erőforrással, csak más szinten (hiszen például a logisztika egység is gazdálkodik saját pénzügyi keretével – melyet a pénzügyi osztály bocsát rendelkezésére – saját dolgozóival – melyeket az emberi erőforrás osztály bocsát rendelkezésére – információival – melyek akár a marketing osztálytól is eredhetnek –, stb.)

Az erőforrásokkal történő gazdálkodás tehát egy vállalat életében valamennyi szervezeti egységnél, valamennyi szinten megvalósul, bizonyos szervezeti egységek irányításával, koordinációjával. A gazdálkodás apró elemei azonban a vállalat dolgozóin, illetve azok munkáján múlik, melynek megszervezése a vállalat munkaköreinek kialakításával történik.

A legtöbb szervezet tevékenységeit munkakörökbe szervezi, melyeket leggyakrabban a munkaköri leírásokban érhetünk tetten. A munkaköri leírások – mint a munkakörök tükörképei – tartalmi részei a következők:

- *Munkaköri célok definiálása*
- *A munkakörben elvégzendő legfontosabb feladatok, kihívások, azaz a munkakör tartalmának definiálása*
- *Jogkörök, felelősségi körök és beszámolási kötelezettségek definiálása*
- *A munkakör során felhasználandó főbb együttműködések definiálása, azaz hogyan kapcsolódik a munkakör más munkakörökhöz*

A megfelelő munkakörök kialakítása vagy újraszervezése ezért egy vállalat életében kulcskérdés. Egy működő szervezetnek általában már vannak munkakörei, még ha ezeket nem is foglalták írásba (azaz hiányoznak a munkaköri leírások), ugyanakkor a vállalati tevékenység változásával újra és újra érdemes áttekinteni a fennálló munkaköri struktúrát, hogy adott esetben egyszerűsíteni tudjuk a működést. A munkakörök kialakításához/áttervezéséhez egy általános

vállalat-szervezési módszert, a DACUM módszert mutatjuk be. (Természetesen erre más módszerek is rendelkezésre állnak, de ezekről bővebben majd a Humán erőforrások I. tantárgy keretében olvashatnak.) A DACUM, azaz a **D**eveloping a **c**urriculum módszer nem más, mint egy foglalkozás-elemzési megközelítés, melyet azért hoztak létre, hogy a munkakörök meghatározása és definiálása gyors, eredményes és olcsó legyen.

A módszer lényege, hogy a vállalat minden tevékenységével, minden résztvevő tevékenységével foglalkozók közül kiválasztják a legeredményesebb, legjobban teljesítő dolgozókat és segítségükkel feltérképezik munkaköreiket, az általuk napi, heti, havi, és éves rendszerességgel végzett feladatokat.

A DACUM filozófiája a következő:

- *A szakavatott dolgozók bárki másnál jobban képesek leírni/definiálni foglalkozásukat.*
- *Bármely munkakör eredményesen és kielégítően leírható azokkal a feladatokkal, amelyeket a foglalkozásban sikeres dolgozók teljesítenek.*
- *Mindegyik feladatból következnek azok az ismeretek és attitűdök, amelyekkel a dolgozóknak a helyes feladatvégzéshez rendelkezniük kell.*

A DACUM felmérés eredménye egy táblázat, melyben egyrészt definiálják a teljes munkakört, másrészt a munkakört 8-12 kötelességre osztják, mely nem jelent mást, mint az elvégzendő legfontosabb feladatcsoportok körét. A harmadik fázisában az egyes kötelességeket további részfeladatokban bontják ki, melynek eredményeképpen feltárul előttünk a teljes munkakör. Amennyiben a vállalat összes tevékenységére mindezt elvégezzük, úgy a fő- és részfeladatok teljes összefüggésrendszere világossá válik.

1. A munkakör definiálása első lépésben a munkakört 8-12 kötelességre osztják

A
B
C
D
E

2.. A munkakört további feladatokra, kötelességekre osztják

A	A1	A2	A3	A4	A5
B	B1	B2	B3	B4	
C	C1	C2	C3	C4	C5
D	D1	D2	D3		
E	E1	E2	E3	E4	

7.3 ábra: A Dacum lépései

Az egyes feladatok, kötelességek felelősségi területekként definiálhatók, melyek jellemzői:

- *Meghatározható kezdő és végpontjuk van*
- *Rövid idő alatt végrehajthatók*
- *Más munkától függetlenül végrehajtható*
- *Két, vagy több lépésből állnak*
- *Megfigyelhetők, mérhetők, minősíthetők*
- *Egy termék, szolgáltatás, vagy döntés az eredményük*

A felmérések csoportos interjú módszerével zajlanak, melynek alapelvei döntően megegyeznek a brainstorming, illetőleg más gyors, csoportos problémamegoldást felhasználó módszerekkel;

- *Minden résztvevő egyenrangú*
- *Önként osztják meg gondolataikat*
- *Mindenki mindenkihez kapcsolódik*
- *Negatív kritika helyett építő javaslatok*
- *Minden feladat megállapítást gondosan mérlegelnek*
- *Nem használnak külső forrásokat*
- *A megfigyelők nem szólhatnak közbe*

- *Minden feladat megállapítás cselekvő igével kezdődik, és megfigyelhető teljesítményt fejez ki.*

A DACUM módszer mellett egyre több helyen használnak inverz DACUM módszert. E két megközelítés abban különbözik, hogy míg az első esetben a munkakörök kialakítása működő vállalatoknál történik – azaz már létező munkakörök átalakításáról, racionalizálásáról van szó – az utóbbi esetben még nem működő vállalat munkaköreinek kialakítása történik már meglévő, máshol összeállított DACUM táblák alapján.

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Ismertesse a funkcionális szervezet felépítését!*
- *Ismertesse a divizionális szervezet előnyeit és hátrányait!*
- *Ismertesse a mátrix szervezet kialakulásának kedvező feltételeket!*
- *Ismertesse a vállalaton belüli erőforrás-koordináció legfontosabb egységeit, és jellemezze őket röviden!*
- *Magyarázza meg a munkakör fogalmát, jelentőségét, vázolja a munkakörök kialakításának folyamatát a DACUM módszerrel!*

VIII. Szervezetek közötti, szervezetközi erőforrás allokáció

A vállalatközi együttműködések, kooperációk, az erőforrások vállalatközi felhasználása, hasznosítása már a 80-as évek vége óta áll a szervezetelméleti kutatások központjában éppúgy, mint a versenyképesség vagy a vállalati stratégiát kutatás. A 90-es évek piaci követelményeinek hatására ugyanis a rugalmasság, az alkalmazkodás, az innováció lettek a versenyképesség fő meghatározó elemei, a méretgazdaságosság, a termelékenység, és a "piaci hatalom" jelentősége mellett.

A globalizáció hatására a tömegtermelést felváltotta a tömeges testre szabás² (Kocsis 1993), ami új, rugalmas magatartásformát követel meg a piaci és intézményi szereplőktől. Erre a nagy, centralizált, gyakran rugalmatlan vállalati forma nem, vagy csak rendkívül korlátozottan képes.

A 90-es években megjelent permanensen változó piacok egy új szervezeti formákat hívtak életre, melyek decentralizált szervezetek nyílt összjátékát kínálják a nagyipari óriások monolitikus, befelé forduló birodalmával szemben. E szervezeti formák a tőkefelhalmozás és birodalomépítés helyett a virtuális tőke, a rugalmas kapcsolatok egymásra épülését, elsődlegességét hangsúlyozzák.

Ne gondoljuk azonban azt, hogy a vállalatbirodalmak építésének kora lejárt. Továbbra is divatosak a **fúziók** (angolul mergers), melynek során két vagy több vállalat jogilag/szervezetileg egyesül, és a **felvásárlások** (akvizíciók, aquisitions), melynek során az egyik vállalat meghatározó részesedést (befolyást) szerez egy másik vállalatban. Az M&A tranzakciók (így rövidítik a fúziókat és felvásárlásokat, az angol elnevezések kezdőbetűit használva) során hatalmas vállalatbirodalmak jönnek létre, erősödik a tőkekoncentráció.

² Mely nem jelent mást, mint az ugyanazon termékre, vagy szolgáltatásra vonatkozó egyedi, egymástól kisebb nagyobb mértékben eltérő igények tömeges méretű kielégítését, felváltva ezzel a tömegtermelés elfogadott rendszereit.

Az egyik legismertebb nemzetközi könyvvizsgáló és tanácsadó cég – a PricewaterhouseCoopers – két másfél évszázados vállalat – a Price Waterhouse és a Coopers & Lybrand – fúziójával (merger) jött létre 1998-ban. A cég egyike a Big4 néven emlegetett szervezeteknek, ahová négy tanácsadó céget sorolnak, így a PwC mellett ide tartozik a KPMG, az Ernst & Young és a Deloitte

Forrás: www.pwc.com, www.mfor.hu

A XXI. századra – a hagyományosnak tekinthető formák mellett - egy új szervezeti felépítés, szervezetépítési alapelv kristályosodott ki, és ez nem más, mint a **hálózat**, a hálózatalapú szervezet. A hálózat több, jogilag független szervezetből, személyből álló komplex intézmény, melynek azonos, vagy különböző gazdasági szektorból kikerülő, a szervezeten kívüli, vagy belüli tagjai, a tagok között megosztható módon történő információ áramlás során a kommunikáció széles eszköztárát felhasználva, földrajzi közelségtől függetlenül szoros formális, és/vagy informális kapcsolatokat tartanak fenn, melynek eredményeként kölcsönös függésben állnak.

E hálózatok fő rendezési elve az erőforrások megosztása, és az együttműködés. Nem az egyes erőforrások birtoklása a cél, hanem azok optimális felhasználása, hasznosítása. A szervezetek ugyanis a 90-es évek eleje óta arra törekednek, hogy speciális kompetenciát szerezzenek, illetve a meglévőt fejlesszék saját területükön ahelyett, hogy az iparági vertikumban történő folyamatos terjeszkedést, eszköz-, és forrásfelhalmozást választanák. E folyamat eredménye az iparági vertikum más szinten elhelyezkedő vállalataival, vagy más iparágak vállalataival megvalósított együttműködések szövevénye, melyben az egyes termékeket már több, speciális tudással rendelkező vállalat közös tevékenysége hozza létre. Egy teljes vertikumot integrált nagyvállalat ugyanis nem lehet a vertikum minden egyes szakaszában egyszerre a legjobb, és nem tudja minden egyes tevékenységét folyamatosan fejleszteni, megújítani. E hálózatok célja pedig éppen az, hogy a kiélezett világgpiaci versenyben a termék előállításának minden egyes mozzanata a legkevesebb erőforrás felhasználásával a legnagyobb hasznosságot termelje a fogyasztói igények kielégítése mellett. Ezt pedig rugalmas, önálló kisebb szervezetek együttműködéseivel érik el.

Az együttműködések száma szinte végtelen, rendkívül eltérő kooperációk alakultak ki a napi gyakorlatban. Számos területben lehet vizsgálni az együttműködések sajátosságait. Pontosán a téma újszerűsége miatt sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalom nem egységes a különféle tipizálásokban, kategorizálásokban. Mindenesetre alapvetően két dimenzió mentén lehet rendszerezni az együttműködések: egyrészt aszerint, hogy milyen mértékű a tőkekoncentráció (azaz milyen mértékű a tulajdonosi integráció foka, tehát szereznek-e és ha igen, milyen mértékben tulajdonrészt egymásban a vállalatok), másrészt aszerint, hogy milyen mélységű az együttműködés (azaz mennyire közös az irányításuk, összehangolt a működésük).

A továbbiakban több szempontból is tárgyaljuk a szervezeti együttműködések:

- *egyrészt bemutatjuk azokat a kooperációkat, melyekben a vállalatok tulajdonlási viszonyban is vannak egymással*
- *másrészt bemutatjuk a leginkább nagyvállalati kooperációkban megvalósuló stratégiai szövetségek legjellemzőbb formáit.*
- *harmadrészt áttekintjük, hogy felépítésük alapján milyen különböző hálózatok alakulnak ki a leggyakrabban,*
- *végül részletesebben megvizsgáljuk, hogy milyen motivációk vezethetnek az együttműködések létrejöttéhez.*

VIII.1. Konzernek és holdingok

A következőkben tehát olyan vállalatcsoportokat mutatunk be, melyek tagjai jogilag önállóak ugyan – azaz kft-kbe, rt-kbe stb. szerveződnek –, de gazdaságilag csak korlátozottan önállóak, mivel jellemző, hogy egymásban tulajdont szereznek.

A tulajdonlás útján kialakuló függőség viszonyok alapján létrejövő vállalatcsoportosulásokat hívják holdingnak (angolszász szóhasználattal), vagy konzernnek (német szóhasználattal). Pontosabb definíciót adnak Büchner és munkatársai (2002), akik szerint a konzern:

„Az a vállalati csoportosulás, melynek – jogilag is önálló – tagjai az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionalizálása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék (szolgáltatás)- és technológiapolitika érdekében egységes

irányítás alatt működnek valamely tevékenységi ágazatban vagy több ágazatban.”
(31.o.)

A konszernbe tömörülő vállalatok, vállalkozások általában különböző szerepeket töltenek be: a konszernnek jellemzően van egy „csúcsszerve”, irányító társasága: az anyavállalat, mely tulajdonolja a kisebb vállalatok, vállalkozások - a leányvállalatok - részét vagy egészét. E leányvállalatok létrejöhetnek úgy, hogy az anyavállalat maga alapítja őket, vagy közösen egy másik társasággal együtt alapítják, de szerezhethet tulajdonrészt vásárlással is. Az is elképzelhető, hogy kisebb társaságok az anyavállalatból válnak ki, és kapnak önálló jogi formát.

A konszernnek szervezeti felépítése meglehetősen változatos, de általában két nagyobb típust szoktak elkülöníteni: megkülönböztetik az ún. törzsház konszernt és a holding konszernt. A törzsház konszernnek esetén maga az anyavállalat is előállít terméket vagy szolgáltatásokat, ugyanakkor a konszernirányítási feladatokat is ellátja. A holding konszernnek esetén az anyavállalat nem végez termelő tevékenységet, kizárólag a vállalatcsoport irányításával foglalkozik. A holding konszern elnevezés onnan ered, hogy a „holding” szót kettős értelemben is használják: egyrészt jelenti magát a vállalatcsoportosulást (azaz az irányító és az irányított társaságok összességét), másrészt magát az anyavállalatot, azaz pusztán az irányító társaságot is.

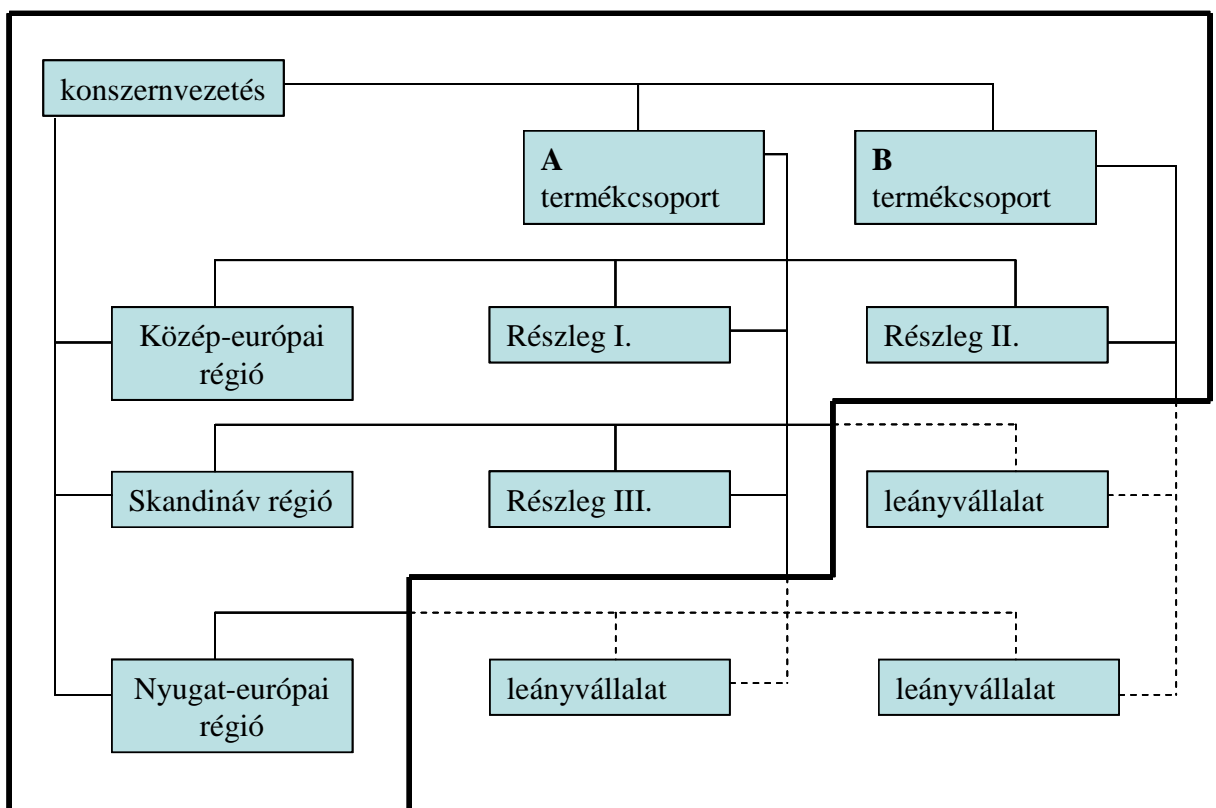
Hogyan irányítja az anyavállalat a köré csoportosuló vállalkozásokat, vállalatokat? Változatos eszkörendszer áll a rendelkezésére. Vannak egyrészt technokratikus koordinációs eszközök: ilyenek például a különböző szabályzatok, melyek lehetnek számviteli szabályzatok, munkajogi előírások, belső elszámoló árakra (transzferárak), készletezésre, tőkemenedzsmentre vonatkozó szabályok. Egy másik lehetőség az ún. strukturális koordinációs eszközök köre, ezek olyan szervezeti egységek, melyek összekötő pontokat jelentenek az anyavállalat és a leányvállalatok között. A harmadik, nagyon hatékony koordinációs eszköz az ún. személyorientált koordináció. Ez úgy valósul meg, hogy az anyavállalat személyeken keresztül gyakorolja az irányítást: pl. ugyanazok az emberek adják az anyavállalat igazgatótanácsát, mint a leányvállalatét, esetleg a felügyelőbizottság ugyanaz, de az is elképzelhető, hogy az anyavállalatban középvezetői posztot

betöltő személyt egyúttal kinevezik a vállalatcsoporthoz tartozó kft ügyvezetőjének is.

Legyen a konszern törzsház vagy holding formátumú, a belső felépítése ettől függetlenül többféle lehet. Megkülönböztethetünk funkcionális, divizionális és mátrix törzsház konszernt is, ahogy vannak ugyanilyen típusú holding konszernek is. Hogyan kell mindezt elképzelni? A funkcionális törzsház konszern esetén az anyavállalat maga funkcionális munkamegosztási módot alkalmaz, azaz elkülönülnek a homogén szakmai területek. Ezek egy részét azonban az anyavállalat kisebb, jogilag önálló cégekbe szervezi, így pl. a logisztikai funkciókra létrehoz egy szállítási kft.-t. Persze az is elképzelhető, hogy nem hozza létre, hanem pl. ha nincs értékesítési kapacitása, akkor megvásárol egy értékesítő bolthálózatot. A divizionális törzsház konszern esetén a divíziók egy része az anyavállalathoz tartozik, ugyanakkor néhányat önálló vállalatként (kft-ként, rt-ként) működtet az anyavállalat: ezeket vagy maga választja le saját szervezetéről, de vásárolhat is új divíziót/divíziókat, melyeket aztán nem olvaszt be, hanem jogilag önálló társaságokban üzemeltet. Ugyanígy kell elképzelnünk a mátrix törzsház konszern működését is: az anyavállalat mátrix formátumban működik, egyes egységeit pedig önálló kft-kben vagy rt-kben működteti (ez látható a 8.6. ábrán).

A holding konszern formátum – azaz az a típus, mikor maga a csúcsszerv nem végez termelő tevékenységet – a legkönnyebben a divizionális szervezetből alakítható ki. A divizionális szervezet központi egysége lesz a csúcsszerv vagy anyavállalat, most már jogilag önálló formátumban, míg a divíziók szintén külön kft-kbe, rt-kbe, azaz jogilag önálló egységekbe szerveződnek. Ez a formátum, miközben megtartja a divizionális forma előnyeit, a jogi önállóság megőrzésével mérsékli annak hátrányait is. Óriási előny pl. a szervezeti rugalmasság: egy-egy új vállalat (részbeni) felvásárlása esetén nem kell azt beintegrálni a szervezetbe, azaz nincsenek reorganizációs költségek, a megvásárolt vállalat megőrizheti a nevét (ezzel megőrizhető a goodwill), a vállalati kultúra nem sérül stb. A profiltisztítás szintén könnyen elvégezhető, ha az anyavállalat úgy dönt, hogy egy-egy divízióra nincs szüksége, az egyszerűen eladható, azaz gyorsan és viszonylag költségmentesen ki lehet vonulni a hanyatló területekről, mivel nem kell az eladott

szervezeti egységek szervezeti/számviteli leválasztásával bajlódni (mint egy hagyományos divizionális szervezet esetén). Az ilyen típusú szervezetek további előnye, hogy a transzparencia (átláthatóság) tovább növelhető, mivel az operatív üzleti egységekért a jogilag is önálló divíziók vezetői vállalnak felelősséget (egy kft ügyvezetőjeként talán még inkább felelősséget éreznek a szervezetért, mint egy divízió élén álló középvezetőként). Előny az innovációs készség növekedése: a kisvállalati formából adódó előnyök jobban kihasználhatók, jobb a kommunikáció, nagyobb a motiváció.



8.6. ábra A mátrix törzsház konzern (Bücher et al. 2002 alapján), a vastag vonal jelzi az anyavállalat jogi határát

A konzern típusú formációkra számtalan példát találunk a magyar nagyvállalatok között is. Kettőt mutatunk be ezek közül: a Dunaferre és a MOL példáját.

A Dunaferrenél, mely jelenleg ISD Dunaferre Zrt néven működik, éppen ellentétes folyamatok játszódtak le az elmúlt évtizedekben, mint sok más területen, ugyanis a cégnél 1990-1993 között lezajlott a konzern-központ kialakítása és a termelő-, szolgáltató tevékenységet végző egységek önálló gazdasági társaságokba szervezése.

A privatizáció után a 2000-es évek közepétől a társaság folyamatosan vásárolja vissza illetve olvasztja magába korábban kiszervezett egységeit, így pl. 2007-ben lezárult az integráció második szakasza, melynek során 9 társaság tevékenysége olvadt bele a Dunafer Zrt-be (pl. a Dunafer Lemezalakító Kft., a Dunafer Mérnökiroda Kft., a Dunafer Központi Beszerzési Kft., a Dunatáj Kiadó Kft.). A kft-k elnevezése adhat némi információt arról, milyen kiterjedt is volt a vállalatcsoport működése.

A MOL 2000-ben kezdett terjeszkedni, 2000-ben tulajdonlást szerzett a Slovnaft-ban és a Tiszai Vegyi Kombinátban (TVK), melynek jelenleg már 88%-át birtokolja. 2003-ban megszerezte a horvát INA olajtársaság részvényeinek 25%-át (egyben stratégiai partnerséget is kötöttek), még ugyanebben az évben tárolókapacitásokat vett Ausztriában, és megvette a Shell Románia töltőállomás hálózatát. 2004-ben megvette az osztrák Roth töltőállomás hálózatot, és 98,4%-os részesedést szerzett a Slovnaftban, 2005-ben pedig megvette a Shell Romániát is. Ezeket a vállalatokat nem olvasztotta magába, hanem azok jelenleg is korábbi nevükön működnek, de részvényeik, üzletrészeik egy részét, vagy egészét a MOL birtokolja. Ha megnézzük a MOL Csoport egységeit, láthatjuk, hogy maguk az egyes leányvállalatok is további leányvállalatokat birtokolnak: a TVK-nak 8 Kft-ben van tulajdona (pl. a TVK Erőmű Termelő és Szolgáltató Kft-ben), míg a Slovnaftnak 7 további vállalatban.

A MOL Csoport terjeszkedése persze korántsem zárult le, hanem most is zajlik. A társaság jövőképében szerepel, hogy Közép-Európa legtekintélyesebb olajvállalatává kíván válni, így törekszik arra, hogy a régió olajtársaságaiban növelje részesedését: 2008. júliusában pl. bejelentette, hogy nyilvános ajánlatot kívánt tenni az INA közkezhányadon forgó részvényeire (a közkezhányad egy részvénytársaság azon része, ahol a tulajdonosok egyenként a részvénytársaság összértékének kevesebb, mint 5%-át birtokolják). A társaság ezzel 50% fölé emelhetné részesedését az INA-ban, melynek további 44,8%-át a horvát állam birtokolja. Az eljárás 2008. őszéig húzódhat, attól függően, hogy a versenytársak (OMV, LUKOIL) is tesznek-e ajánlatot.

Forrás: www.molgroup.hu; www.dunaferr.hu,

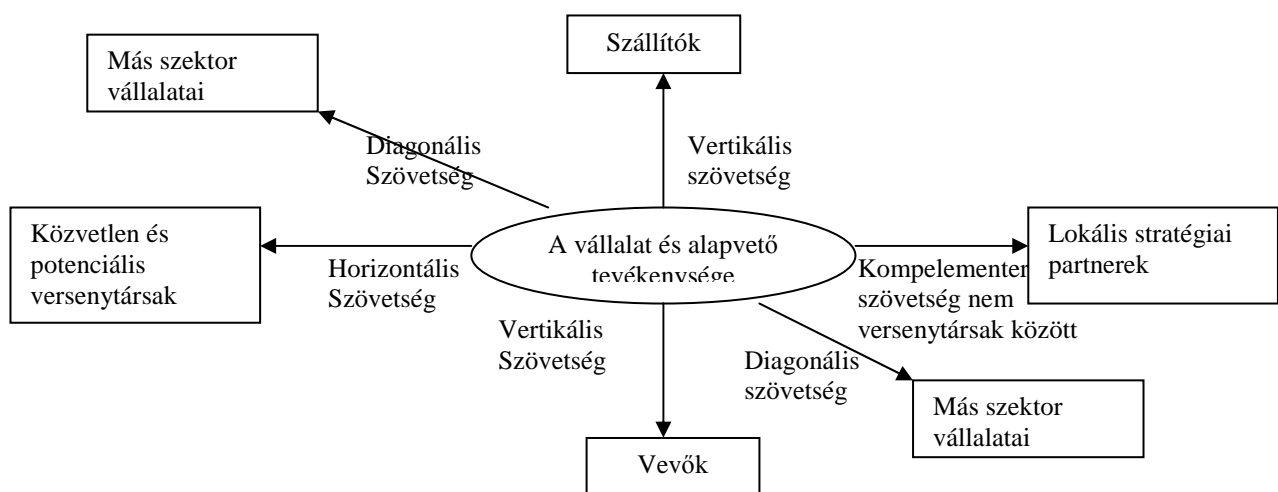
<http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=232674&fr=rss>

VIII.2. Stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek olyan hosszú távú kölcsönös előnyökön nyugvó vállalkozói együttműködések, melyek az üzleti felek viszonylagos stratégiai önállósága megőrzése mellett hosszabb távra, stratégiai célok megvalósítására irányulnak, a partnerek a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások révén bizonyos mértékű tevékenységi integrációt valósítanak meg (Tari 1998).

Mindez azt jelenti, hogy e szövetségek az egyes partnerek stratégiai szándékai, stratégiai előrelátása eredményeképpen jönnek létre, s mindenképpen hosszú távú együttműködések jelölnek.

E szövetségek irányulhatnak: nagyságrendi megtakarítások, méretgazdaságosság elérésére; műszaki technológiai ismeretek megszerzésére, kiegészítésére, vagy kombinálására; új piacok meghódítására, globális versenyelőnyök megszerzésére; politikai, jogi természetű akadályok leküzdésére.



8.5. ábra A stratégiai szövetségek típusai(Bronder és Garette alapján Tari 1998)

A stratégiai szövetségek megvalósulási formáik szerint lehetnek szállítókkal, vagy vevőkkel megvalósított vertikális szövetségek, közvetlen és potenciális versenytársakkal megvalósított horizontális szövetségek, más szektor vállalataival létrehozott diagonális szövetségek, illetve nem versenytársakkal létrehozott komplementer szövetségek (ld. a 8.5. ábrát).

Az informatikai szolgáltató ágazat meghatározó vállalatai által létrehozott stratégiai szövetség új korszakot indított el a szolgáltatásiparban. A fő kezdeményező az Electronic Data Systems (EDS) volt, amely az informatikai szolgáltatások és az outsourcing egyik vezető társasága. Az EDS-en kívül a tagok között még olyan nagy cégek szerepelnek, mint a Cisco, Dell, EMC, Microsoft, Sun Microsystems és Xerox; összesített éves árbevételük meghaladja a 150 milliárd dollárt. Évente több mint 13,6 milliárd dollárt költenek kutatás-fejlesztésre. A szövetség nem csupán egy új üzletek megszerzésére irányuló együttes fellépés, ennél sokkal több: a tevékenység a teljes üzleti folyamatot magában foglalja. A szövetség egyesíti a tagok meghatározó piaci pozíciójából, vezető szerepéből származó előnyöket, annak érdekében, hogy elősegítse a rugalmas technológiai alapot biztosító világszintű szolgáltatási rendszer kialakítását. 1991-ben hazánkban is megjelent a szövetség egyik tagja, az EDS, melynek magyarországi központja több, mint 8 milliárd forintos árbevétellel büszkélkedhet.

Forrás: Kalocsai Zoltán: Szolgáltatók szövetsége. Világgazdaság. 2004 nov. 17, 9. o.

A vertikális szövetségek legtöbbször egy termék, vagy szolgáltatás előállítására jönnek létre, beszállítói kapcsolatok, beszállítói hálózatok megteremtésével. A cél jelen esetben a specializációból fakadó méretgazdaságossági előnyök kihasználása, vagy az egyes szereplők speciális területeken elért jártasságának igénybevétele.

A horizontális szövetségek többféle megvalósulása lehetséges: egyrészt lehetnek komplementer szövetségek, melyekben a közreműködő partnerek eltérő jellegű eszközöket bocsátanak a szövetség rendelkezésére többnyire abból a célból, hogy egymás hiányos ismereteit kompetenciáit kiegészítsék. Leggyakoribb előfordulása olyan esetekben történik meg, amikor egymásnak közvetlen konkurenciát nem jelentenek – pl. kontinensközi együttműködések. A versenytársak közti együttműködések következő formája a versenyt megőrző szövetségek, melyekben a partnerek saját termékeikhez állítanak elő közösen alkotóelemeket, vagy közösen forgalmazznak bizonyos termékeket egy-egy új, vagy újnak tűnő piacon. A versenytársak közötti szövetségek harmadik típusa az additív szövetségek, melyek esetében az egyes partnerek egy-egy probléma megoldására nem rendelkeznek elegendő szellemi, vagy anyagi erővel. Az együttműködés

legtöbbször kiterjed az értékalkotó folyamat egészére, s eredménye közös termék létrehozása lesz.

A diagonális szövetségek célja legtöbbször a szervezetközi tanulás biztosítása, a szolgáltatások növekvő komplexitásának biztosítása, diverzifikációs vállalati törekvések, új tevékenységek kialakítása, új fogyasztói igények teremtése.

A komplementer szövetségek helyi, lokális partnerekkel legjellemzőbb megvalósulási formája Indiában, Mexikóban, vagy a volt szocialista országokban figyelhető meg. E szövetségek kezdetben úgy alakultak ki, hogy a külföldi vállalatok helyi terjeszkedésének előfeltétele volt a nemzeti részvétel a helyi beruházásokban, ezért helyi, lokális partnerekkel alakítottak közös vállalkozásokat. E korlátozások mára már megszűntek, a helyi partnerek azonban továbbra is jelentős kockázatmentesítő tényezőt jelentenek helyi piaci ismereteikkel, helyi kapcsolataikkal, mellyel a piacon maradás, illetve a piacra történő betörés kockázatát jelentősen lecsökkentik.

Stratégiai szövetségek

Az egyik ismert multinacionális konszern első számú menedzsere több mint tíz évvel ezelőtt még úgy vélekedett a stratégiai távlatú vállalati együttműködésekről, hogy a szövetség kötése nem jelent mást, mint elismerni, hogy igenis rászorulunk a partner támogatására. A világ azóta teljesen megfordult. A stratégiai szövetségek egész sorában játszott kezdeményező szerepet ez az óriáscég. Az utóbbi években hazánkban formálódó stratégiai együttműködések céljai, motívumai tulajdonképpen azonosak a nyugatiakéval: törekvés a kockázat csökkentésére, a költségek megtakarítására és az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználására, hozzájutás a piacokhoz, az új technológiákhoz és menedzsmentismeretekhez, valamint szándék az egyéb stratégiai versenyelőnyök megszerzésére.

Forrás: Tari 2002

Virtuális vállalat

A virtuális vállalatot, a virtuális hálózatot az informatikai, telekommunikációs globalizáció hívta életre, mely az információ terjedési sebességében előidézett változás eredményeképpen olyan szervezetek együttműködésének engedett teret,

melyek a távolságból fakadó problémákból következően korábban elképzelhetetlenek lettek volna.

A virtuális vállalat olyan jogilag független gazdálkodó szervezetek, intézmények és/vagy egyének egyik kooperációs formája, amelyek (akik) teljesítményeiket a közös üzleti szemlélethez és célokhoz igazodva fejtik ki. A kooperáló egységek elsősorban alapkompenciáikkal vesznek részt az együttműködésben, miközben a harmadik felekkel szemben egységes vállalatként lépnek fel. Ennek keretében megfelelő információs és kommunikációs technológiáikat használva messzemenően lemondanak a virtuális vállalat alakítását, irányítását és fejlesztését szolgáló központi vezetési funkciók intézményesítéséről.

Forrás: Jelen 1998

A virtuális vállalat alapja egy valódi vállalatokból álló formális, vagy informális hálózat, melyből egy-egy feladat teljesítésére, az annak megoldásában kompetens vállalatok egy meghatározott köre kiválva ideiglenes együttműködést valósít meg. Az így létrejött „vállalati forma” olyan piacorientált szervezetté válik mely az egyedi igényeket maximálisan kielégítve tud versenyképesen fellépni a piacon, megosztva a költségeket, a hasznokat és a kockázatokat a vállalatban részt vevő jogi személyek között. Versenyképességét e hálózatnak az szolgáltatja, hogy a piacon megjelenő széleskörű egyedi igényekre szinte elhanyagolható idő alatt részben, vagy egészben mindig új és új vállalati formáció jön létre, mely birtokában van a felmerült igények kielégítéséhez szükséges kompetenciáknak, s képes az igényelt terméket egységes vállalatként előállítani, s rendelkezésre bocsátani.

A virtuális vállalat főbb jellemzői:

A tényleges reálfolyamatokat több cég kooperációjával szervezik.

A társaságok tevékenysége, termékszerkezete, profilja egymástól jelentősen eltérhet, általában gyártási vertikumot alkotnak, vagyis termékeik egymás gyártmányaira épülnek.

A vevők, megrendelők számára érzékelhetetlen a teljesítésben érintett partnerek közötti különbség, vagy képesek ugyan megkülönböztetni a nyújtott teljesítmények mögött rejlő tényleges szereplőket, de nem ismerik az együttműködés mélységét, minőségét (ekkor még nem „teljesen virtuális” a vállalat).

A "fekete doboz" jellegű belső kapcsolatrendszer vagy több szereplőt jelenít meg egységes fellépéssel, vagy csak egyetlen vállalat tartja a kapcsolatot az üzleti partnerekkel, vevőkkel. Az utóbbi esetben a külső megfigyelők számára az akció eredménye alapján nem különböztethetők meg az egyes reálfolyamatok és az, hogy miként részesedtek a megvalósításban a partnerek.

A résztvevő vállalatok jogilag teljesen önállóak, lemondanak a hierarchikus irányítási szintekről, szinergiahatáson alapuló kapcsolatukat a bizalom a tisztelet és az üzleti etika jellemzi .

Forrás: Jelen 1998; Tóth-Páczelt 1998

A virtuális vállalat, mint kooperációs szerveződés a jobb alkalmazkodóképességet, a rugalmasság növelését testesíti meg. A végső és elsődleges cél a nagyvállalat erősségét ötvözni a kisvállalatok mozgékonyásával, rugalmasságával.

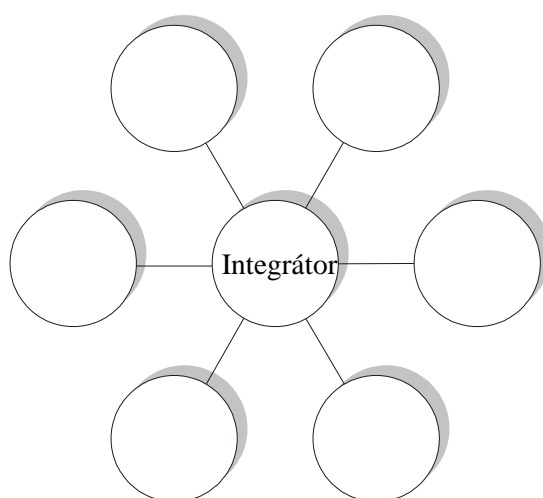
VIII.2. Hálózati alaptípusok a hálózat felépítése alapján

Ahogy azt e fejezet bevezetőjében említettük, a hálózati együttműködések mozgatórugója a kooperáció következtében realizálható előnyök megszerzése. Ezeknek a lehetőségeknek a kiaknázására **különböző szervezeti formációk** alakultak ki. A hálózati együttműködéseknek rendkívül sok különböző formája figyelhető meg, négy eltérő hálózati forma azonban az esetek nagy hányadában elkülöníthető. Ezért a részfejezetben a kis- és középvállalkozások működésében legjelentősebb **vertikális, horizontális,** illetve **dinamikus** és **hibrid** hálózatok általános tulajdonságait ismertetjük röviden.

(a) Vertikális hálózat

Vertikális hálózatot egy vagy néhány nagyvállalat, illetve bármilyen integrátor-funkciókat ellátni képes szervezet és a köré szerveződött kis- és középvállalkozások hálózata alkot. A legfontosabb feladat, hogy az egymástól független kis- és középvállalkozások működését összehangolja, mely az esetek jelentős hányadában valamilyen piaci koordináció során valósul meg. A kapcsolatok általában formalizáltak, minden szereplő tisztában van az általa elvégzendő feladatokkal, gyakran a kölcsönös elvárások írásban is rögzítésre kerülnek. A vertikális hálózatok esetén leginkább az integrátor tevékenységén

múlik az együttműködés sikere. A kooperáció működőképessége érdekében a központi szervezet felelőssége egy „finom egyensúly” kialakítása, melyben a saját érdekei is érvényesülnek, és a köré szerveződő kis- és középvállalkozások is megtalálják számításaikat. Általános megállapítás, hogy ennél az együttműködési formánál (is) csak akkor képzelhető el tartós kooperáció, ha minden egyes partner megfelelő szintű előnyöket realizál. Pontosan ezért a vertikális hálózatok általában kiforrott kapcsolatokon alapulnak, gyakran több évre szóló hálózati keretmegállapodásokat kötnek a partnerek egymással.



8.1 ábra: A vertikális hálózatok felépítése (Forrás: Sprenger 2001, 24.o.)

A legjellemzőbb megjelenési formája az ún. beszállítói hálózat, amelyben a termékáramlásra helyeződik a fő hangsúly, bizonyos esetekben azonban egyéb folyamatok is megfigyelhetők. Az ilyen jellegű hálózatban lévő kis- és középvállalkozások a tagságból eredő következő előnyöket realizálhatják (UNIDO 2000, 2001):

- *A hálózatosság lehetőségeket biztosít a nemzetközi piacra történő kilépésre.*
- *A vállalkozások kezdetől fogva rendelkeznek olyan partnerekkel, akik ösztönzik a fejlődésüket.*
- *A pénzügyi közvetítők szívesebben finanszíroznak nagy vállalkozásokkal kapcsolatban álló kis- és középvállalkozásokat.*
- *Benchmarking-jellegű tanulási folyamat is jelentkezhethet.*

Az integrátor által realizált legfontosabb előny pedig pontosan a beszállítók specializációjában rejlik, szakosodva általában a legjobb érték-ár arányban képesek a termékeket előállítani. További előnyt jelent, hogy az integrátornak nem kell ezen termékek előállításával is foglalkoznia, így a kulcstevékenységeire koncentrálhat. Érdeemes a fentieket összevetnünk az outsourcing-gal kapcsolatos megjegyzésekkel...

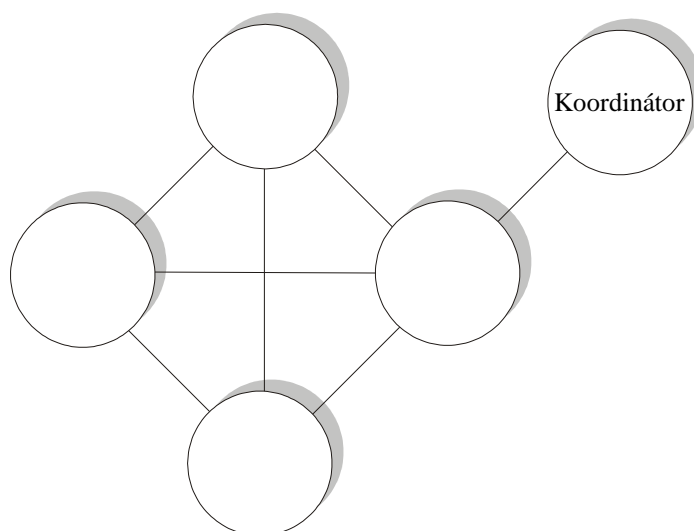
A vertikális (beszállítói) hálózatokra az egyik legjellemzőbb példa az autóipar, ahol maga „a nagy cég” (integrátor) egyre inkább a tervezést és a márkázást tartja saját feladatai körében. Az arányokat jól érzékelteti, hogy kb. a hozzáadott érték egyharmada jelent meg (állítódott elő) az ezredfordulón az integrátornál, és ez az arány 2020-ra a becslések alapján 20%-alá fog csökkenni. Azaz az autókat, amikben ülünk alapjaiban véve végeredményben kicsi beszállító cégek gyártják...

(b) Horizontális hálózat

A vállalati hálózati együttműködések másik megjelenési formája a horizontális hálózat (8.2. ábra). Ebben az esetben nincs integrátor-vállalat, hanem a kis- és középvállalkozások működnek együtt valamilyen jól meghatározott közös cél érdekében. A horizontális hálózatok legfontosabb jellemzői az alábbiak (UNIDO 2000, 2001):

- *Nagyjából azonos erejű kis- és középvállalkozások működnek együtt.*
- *A kooperáció céljai változatosak lehetnek, klasszikus megjelenési formái az együttműködés a marketing, a termékfejlesztés, vagy a beszerzések területén.*
- *Általánosságban is megállapítható, hogy a méretgazdaságosságból eredő hátrányok leküzdése a hálózatok kiemelt célja.*
- *Növekvő innovációs és tanulási kapacitás jellemző (együttesen jobban képesek megszerezni, szűrni és alkalmazni az információkat).*

Visszagondolva a hálózati motivációknál kiemelt okokra, szinte minden területen realizálhatnak előnyöket a horizontális kooperációkban szereplő cégek.



8.2 ábra: A horizontális hálózatok felépítése (forrás: Sprenger, 2001, 24.o.)

A koordináló szervezet kiemelkedően fontos a horizontális hálózati együttműködések esetében. A koordinátor mellérendelt viszonyban helyezkedik el a vállalkozások mellett, feladata a tevékenységek összehangolása és a hálózat összetartása a divergens folyamatok ellenére. A rendkívül különböző és szerteágazó vállalati érdekek következtében nehezen képzelhető el a felek tartós együttműködése ilyen koordináló szervezet nélkül.

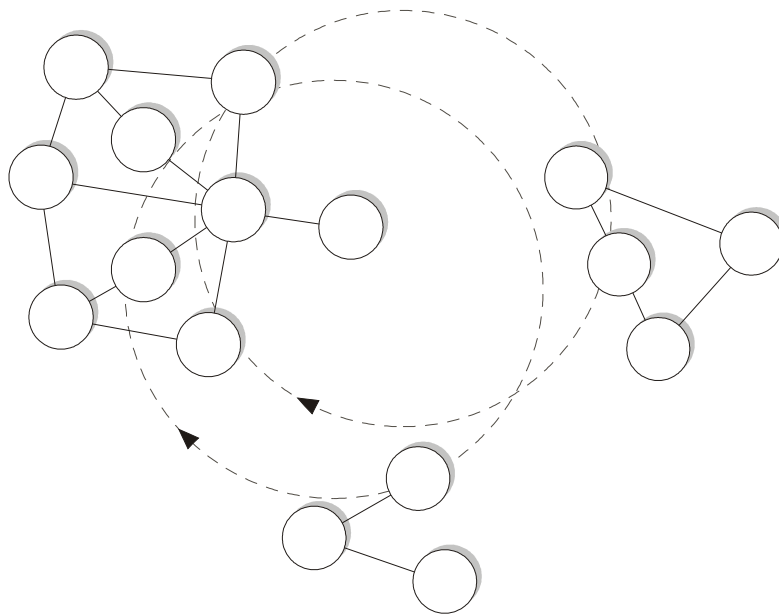
(c) Dinamikus hálózatok

A szakirodalomban a hálózatok esetén általában még két elhatárolható típust szoktak megemlíteni, egyrészt a dinamikus, időben változó összetételű hálózatokat (amelyeket gyakran nevez a hazai szakirodalom „virtuális” vállalatoknak), másrészt az ún. „hibrid” formát, melyben kisebb és nagyobb vállalatok egyaránt megfigyelhetők.

A dinamikus, időben változó együttműködési formának pontosan a **flexibilitás az egyik legnagyobb erőssége**. A hálózat szerveződésének is a rugalmasság a mozgatórugója. Ha a vállalkozások együttesét a külső környezetből egy kihívás éri, akkor az adott pillanatban erre legalkalmasabb néhány résztvevő képez erre egy

alkalmi hálózatot, amely a legjobban meg tud felelni ennek a kihívásnak. A rendszer dinamizmusa abból ered, hogy a következő környezeti kihívásra már a hálózatok más tagjai fognak alkalmi jelleggel kooperálni. A rugalmasság és a rövid ideig tartó együttműködés következtében ezeknél az együttműködéseknel az informális kapcsolatok a jelentősebbek, az esetek komoly hányadában nincsenek is formalizált megállapodások.

Pontosan az időbeni dinamizmus jelenti a legnagyobb problémát az ilyen jellegű hálózatok ösztönzésénél. Valószínűsíthetően az ilyen jellegű hálózatok támogatását nem lehet közvetlen módon megvalósítani, inkább **a már működő horizontális hálózatok „dinamizálását” lehet elősegíteni** különböző eszközökkel.

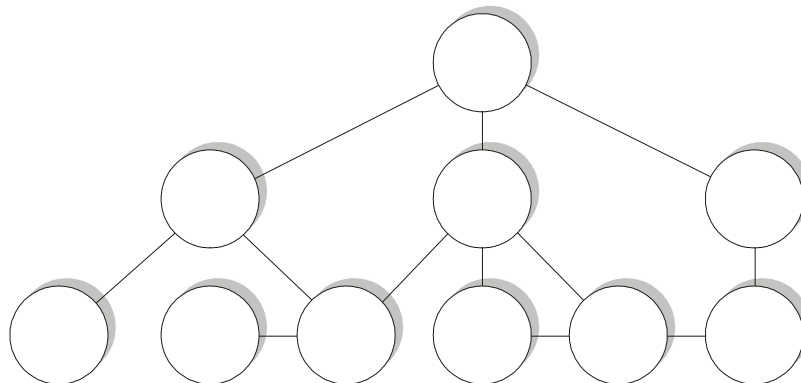


8.3 ábra: A dinamikus hálózatok felépítése (forrás: Sprenger 2001, 24.o.)

(d) Hibrid hálózatok

A bevezetésben említett sokszínúséget támasztja alá, hogy az ún. **hibrid (vegyes) formák** egyre gyakrabban megjelennek a szakirodalomban is. A hálózatoknak pontosan az a lényege, hogy több „integrátor-jellegű” vállalat (vertikális együttműködések alkotva), és több egymás mellé rendelt (horizontális hálózatot alkotó) kisvállalat szerves kooperációjából épül fel. Az ilyen párhuzamos jellegű hálózatosodást a nemzetközi gyakorlat is kiemelten támogatja, javasolva a

vállalkozásoknak – ha lehetőségük nyílik rá –, hogy **legyenek mind horizontális, mind pedig vertikális hálózatoknak is a tagjai**. Ebben az esetben természetesen még összetettebb kérdéssé válik a versengve együttműködés, a hálózat koordinátorának a feladata az esetleges véleménykülönbségek kezelése és a kompromisszumos megoldások kialakításának támogatása. Vélelmezhető, hogy igaz egy alapvető jótanács a hálózatban tevékenykedő cégek menedzselése esetén: minél összetettebb egy hálózat, annál többször kell lemondania az egyes szereplőknek a saját érdekeik maradéktalan érvényesítéséről. Másik oldalról viszont a hálózati tagságban rejlő előnyök is növekednek, amelyek „túlkompenzálhatják” az előbb említett negatív hatást. Ebben az esetben is feltételezzük, hogy a belépő vállalkozások racionális döntéseket hoznak, azaz a hálózati tagságból várhatóan realizált hasznosság minden egyes cég esetén meghaladja a tagságért hozandó áldozatokat”.



8.4. ábra: A „hibrid” hálózatok felépítése (forrás: Sprenger 2001, 24.o.)

A nemzetközi tapasztalatok alapján összességében megállapítható, hogy a jól működő **horizontális és hibrid vállalati hálózatok a méretgazdaságosságból származó hátrányokat képesek ellensúlyozni**. A hálózat mind vevői, mind eladói oldalon egységes egészként tud fellépni a kereskedelmi partnerekkel szemben, kompenzálva az esetleges versenyhátrányokat. Az első esetre jó példa a beszerzési hálózatok létrejötte, a másodikra pedig a közösen finanszírozott, új piacok megszerzésére irányuló marketingkampány.

VIII.4. Hálózati alaptípusok a motivációk alapján

Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Általános megállapítás, hogy a cégek együttműködésének fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni (Brito 2001), még szemléletesebben fogalmazva, valamilyen kollektív hatékonyság elérése (Schmitz 1995). Ehhez a gondolatkörhöz tartozik az a felismerés is, hogy a hálózati együttműködés során a vállalkozások olyan erőforrásokat is használhatnak céljaik elérése érdekében, amelyeket nem egyénileg birtokolnak (Szerb 2003). Hasonló definiálása a vállalati hálózatnak, hogy valójában ez a kapcsolatok egy olyan összessége, melyben a vállalkozó részt vesz, és amely számára fontos erőforrásokat biztosít (Drakopoulou Dodd – Patra 2002).

A kapcsolatok három alapvető logika mentén szerveződhetnek, attól függően, hogy mely dimenzió a meghatározó a hálózatok kialakulásában és működésében (Ford 2003):

- *tevékenységközpontúság: ekkor a tevékenység dominálja a működést,*
- *erőforrás-központúság: az erőforrásigény határozza meg a hálózat működését*
- *vállalatközpontúság: a meghatározó (integrátor) vállalat céljai határozzák meg a működési sajátosságokat.*

Azaz a **motivációknak rendkívüli jelentősége van** a hálózatok létrejöttében és formájuk, működési sajátosságuk kialakulásában. A szerteágazó szakirodalmi háttérből megpróbáltuk kiemelni azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint például az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára. Az általunk használt tipizálás ebben az esetben a legtöbbet említett különböző motivációk alapján készült, mivel feltételeztük, hogy ezen okok jelentkeznek leggyakrabban, mint az együttműködés magyarázóit. A felosztás meglehetősen hasonló a DG Enterprise által megfogalmazott tipizáláshoz (DG ENTR 2004). A szakirodalomban fellelhető számos felosztás alapján az alábbi öt, alapjaiban különböző motiváció különíthető el, amelyek együttműködésre ösztönözhetik a kis- és középvállalkozásokat (DG ENTR 2004, Johannisson 1997, Lechner – Dowling 2003, ADAPT 2001):

- *forrásokhoz hozzáférés, az erőforrás-korlátok tágítása,*
- *költségelőnyök szerzése,*
- *jobb hozzáférés a piachoz,*
- *„elfogadottság” növelése, elismertség iránti vágy, illetve*
- *valamilyen új tudás, ismeret megszerzése.*

(a) Forrásokhoz hozzáférés, az erőforrás-korlátok tágítása

Számos tanulmány rámutat, hogy a kis- és középvállalkozások szinte minden esetben különböző **korlátokba** ütköznek fejlődésük során. A hálózatosodás kialakulása gyakran az erőforráskorlátok lebontására irányul, a szakirodalomban is külön típusként kerülnek elkülönítésre az „erőforrás-köteléseken” alapuló hálózatok (Ford 2003). Ezeket a korlátokat a legkülönbélebb módon értelmezzük, ezért gyakran nehezen határozható meg, hogy pontosan milyen akadályozó tényező a vizsgálat tárgya. Jelen értekezésben a vizsgálatot három alapvető, a sikeres vállalkozások működtetésében elengedhetetlen „erőforrás-típus” áttekintésére korlátozzuk. A felosztásban végül az elméleti közgazdaságban is használt erőforrástípusokhoz nyúlunk vissza, mivel ezeket tartjuk az egész vállalkozási tevékenység alapjainak:

- *A vállalkozások hálózatosodásának egyik mozgatórugója lehet a különféle „**infrastrukturális jellegű**” korlátok lebontása*
- *Az egyik legkomolyabb probléma a cégek életében a **finanszírozási problémák** áthidalása, és különösen a forrásokhoz történő hozzájutás*
- *Végül az ún. **humán-tényezők** is számos esetben jelenthetnek korlátokat a vállalkozás működésében.*

Összességében tehát az egyik ösztönző lehet, hogy a hálózatokban történő részvétel segítségével a cégek olyan erőforrásokat is használhatnak, melyekhez – egyedül – különben nem jutnának hozzá!

Finnországban a 90-es évek közepén alakult ki egy furcsa együttműködési forma a bútorigarban, amelyet gyakran „Hotel of small firms” elnevezéssel illetnek. Három bútorigari cég felvásárolta számos csődbement vállalkozás gépeit, majd meghatározott feltételek mellett használhatják a – jobbára a megszűnt vállalkozások alkalmazottai által alapított – kis cégek ezeket az eszközöket. Ez egy piaci alapokon nyújtott szolgáltatás, amely pontosan a berendezésekkel történő rossz ellátottságán segít a mikrovállalkozásoknak.

Ezt követően az integrátor is vásárolja fel az elkészült termékeket.³ Mára az együttműködés bevétele 1,4 millió amerikai dollár, és az értékesítés 25-30 százaléka export.

Forrás: Varamäki – Pihkala (1997).

(b) költségelőnyök szerzése

Minden piaci körülmények között tevékenykedő vállalkozás ki van téve a versenynek. Ezért nehezen képzelhető el olyan szituáció, amelyben nem lenne része a vállalati stratégiának a költségek csökkentése. Ez a megállapítás különösen igaz a kisebb vállalatokra, mivel méretgazdaságossági okokból hátrányban vannak a nagyobb cégekkel szemben, következésképp fokozottabb figyelmet kell fordítaniuk a költségek minimalizálására. A megfelelő formában megvalósuló hálózati együttműködések különösen alkalmasak a költségek csökkentésére, elegendő itt például a közös gyártásban rejlő előnyökre gondolnunk.

(c) jobb hozzáférés a piachoz

Úgy véljük, talán ez a motivációs faktor a legösszetettebb, ezt a tényezőt a legnehezebb egzakt módon definiálni. Ezért a konkrét lehatárolás helyett kísérletet teszünk a legfontosabb tartalmi elemekkel történő körülírására a fogalomnak. Ennek az értelmében minden olyan előny, amely megkönnyíti a piacra jutást és/vagy a piacon maradást, ebbe a kategóriába sorolható, kezdve a marketing-együttműködésektől, egészen az együtt teremthető nagyobb hozzáadott értékig. A legfontosabb realizálható előnyök véleményünk szerint a következők:

Beszállítóként szembesül olyan kereslettel is a vállalkozás, amellyel különben nem találkozna, ebben az esetben gyakran az integrátor cégen keresztül valósul meg a külpiacokra lépés koordinációja (Gereffi 1999). A **keresleti és a kínálati oldalon egyaránt jelentősebb piaci erőt tudnak kifejtteni** az együttműködő cégek, azaz az együttműködés következtében olyan feltételek mellett tudják beszerzéseiket bonyolítani, illetve olyan piacokra is eljutnak, amelyeket egyedül képtelenek lennének elérni. Egyszerűbben fogalmazva, az együttműködés során a cégek piaci lehetőségei bővülnek (Elfring – Hulsing 2003). Számottevően **jobb és**

³ Meg kell jegyeznünk, hogy az együttműködés már jóval túlmutat az egyszerű kapacitáshasználton, mivel ezt követően az integrátor értékesíti a termékeket. Ezért áttételesen segíti a kis cégek piacra jutását is.

hasznosabb piaci információkhoz juthat. Ez a tényező szorosan kapcsolódik a fentiekhez, szemléletesen a „lehetőségek bővülése” és a „megszerezett ismeretek” között helyezkedik el. Általános tapasztalat, hogy az információs korlátok lebontására alkalmasak a különféle együttműködések (DG ENTR 2004 ADAPT 2001). A **kooperációk során nagyobb hozzáadott érték teremthető,** amely hozzájárul a jobb piaci eredmények eléréséhez a magasabb minőségű termékek értékesítése révén (Pietrobelli – Rabelotti 2004). A hozzáadott érték kooperációkon keresztül történő növelése megvalósulhat a termékfejlesztéstől kezdve egészen a különböző szektorok közötti együttműködések keretein belül létrejövő fejlesztésekig (Humphrey – Schmitz 2002).

(d) „elfogadottság” növelése, elismertség iránti vágy

Egyre jelentősebb motivációs tényező a vállalkozások számára, hogy a hálózatokban történő részvétel **hozzájárulhat a cégről kialakuló kép formálásához.** Sőt, egyre gyakoribb vélemény, hogy a „minőségi” kooperációkhoz való tartozás szinte egy márkajelzés, amely a potenciális partnerek és különösen a vevők irányába jelent pozitív üzenetet. Különösen az induló vállalkozások esetén értékelődnek fel az ilyen típusú ún. **„reputációs hálózatok”.** Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen hálózatok gyakran átfedik egymást a későbbiekben tárgyalásra kerülő KIT-hálózatokkal (Knowledge, Innovation, Technology). A tapasztalatok alapján nagymértékben elősegítik a kezdeti nehézségek leküzdését az induló vállalkozások számára. Szemléletesen fogalmazva, ha nincs valami kiemelkedő rangú partnere az adott cégnek, gyakran nehezen éli túl a kezdeti időszakot (Lechner – Dowling 2003). További jelentősége a minőség garantálása az ilyen partner(ek) által, **amely újabb kapcsolatok kialakításában is nagy segítséget nyújt** a résztvevőknek. Az ilyen kooperációk jelzik a többieknek, hogy az adott cég egy megbízható partner lehet. Az empirikus felmérések is igazolják, hogy a kooperációk elősegítik a vállalkozásokat mind a minőségi, mind a mennyiségi lehetőségek elérésében, sőt az ilyen kapcsolatok hiánya egyenesen az akadályok fokozódásához vezet (Lechner – Dowling 2003). Szintén hasonló megfontolásokkal kerül tárgyalásra a **„legitimitást biztosító”** hálózatok kérdése, melyek különösen az induló innovatív kis- és középvállalkozások számára jelentenek segítséget elismertségük és

elfogadottságuk megszerzéséhez. Gyakran az ilyen cégek esetén valamilyen felsőoktatási intézménnyel vagy kutatóintézettel történő együttműködés biztosítja a további kapcsolatok kiépítéséhez szükséges legitimitást (Elfring – Hulsink 2003). Végiggondolva napjaink gyorsan változó gazdaságának természetét, illetve a potenciális partnerek gyakorlatilag végtelen számát, az ilyen típusú hálózatoknak az a legnagyobb jelentősége, hogy segítenek leküzdeni a – teljesen természetes – **bizalmatlanságból adódó korlátokat**.

(e) valamilyen új tudás, ismeret megszerzése

Kevés olyan területe van a vállalkozások közötti együttműködések vizsgálatának, amely akkora hangsúlyt kapott volna a szakirodalomban, mint a hálózatosodás útján megszerzhető új ismeretek. Számos különböző elnevezést alkalmaznak a hazai és nemzetközi szakirodalomban, kezdve a **tanuló hálózatoktól** egészen az egyre népszerűbb KIT mozaikszóval jelölt kooperációkig (Knowledge, Innovation, Technology). A KIT-hálózatokban mindig valamilyen új tudás, készség, képesség megszerzése vagy létrehozása a partnerség létrejöttének alapvető oka (Lechner – Dowling 2003). Értelemszerűen az ilyen jellegű együttműködések leginkább az innovatív vállalkozások között alakulnak ki, tágabban értelmezve azonban minden új ismeret megszerzésére irányuló együttműködés ide sorolható. Az együttműködések sokszínűsége következtében természetesen meglehetősen nehéz egyedi jellemzőket ismertetni, a sikeres tanuló hálózatok esetén azonban az esetek nagy többségében megfigyelhetők bizonyos sajátosságok. Az első sikertényező a szereplők elkötelezettsége és az, hogy a **partnerek világosan artikulálják céljaikat és elvárásaikat** már az együttműködés elején (ADAPT 2001). Ebben a hálózati együttműködési formában is a piaci szemléletnek kell érvényesülnie. A második sikertényező **a szereplők meggyőzése az együttműködés hasznosságáról**. Gyakran nem könnyű elfogadniuk, hogy a rendelkezésükre álló tudást meg kell osztaniuk a kooperáció többi tagjával. Általában a potyautasoktól való félelem és a kölcsönös bizalmatlanság jelenti a legjelentősebb gátat az együttműködések kialakulásában. Szintén fontos tényező a **közös vízió kijelölése** a tanuló hálózatokban. Pontosan definiálni kell, hogy az együttműködés mire irányul, és ezt a célt el kell fogadnia az összes szereplőnek. Ennek hiányában nem valósulhat meg a közös ismeretszerzés és az egymástól

történő tanulás. Végül ki kell emelni, hogy az esetek jelentős részében az ilyen hálózatokban **nem csak profitorientált vállalkozások** szerepelnek. Gyakran különböző felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek is jelentős szerepet kapnak az együttműködésekben. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ilyen kooperációknak nyitottnak kell lenniük a további partnerek bevonására, sőt kimondottan ösztönözni kell a további szereplők bevonását a hálózatba (ADAPT 2001).

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Ismertesse a „hálózati gazdaság” lényegét!*
- *Mutassa be a legfontosabb hálózati motivációkat!*
- *Ismertesse a legfontosabb hálózati alaptípusokat!*
- *Magyarázza meg a stratégiai szövetségek lényegét, mutassa be főbb típusaikat!*
- *Ismertesse a konszernek, holdingok felépítését!*

IX. Vezetés

IX.1. Vezetési elméletek kialakulása _____

A vezetők egyik alapfeladata, hogy a munkavállalók magatartását valamilyen módon megpróbálják befolyásolni, mégpedig olyan irányba, hogy ez a lehető legnagyobb mértékben szolgálja a szervezeti célok elérését. A fentiekből adódóan megállapítható, hogy a vezetési funkció meglehetősen összetett tevékenység, és gyakorlatilag egyidős az emberiséggel. A tudományos vezetés bizonyos szakaszai jól elkülöníthető, meghatározható jellemzőkkel bírnak.

A klasszikusok – mint azt az előző fejezetekben láthattuk - vezetésfelfogása meglehetősen leegyszerűsített volt, gyakorlatilag az egyértelmű utasítások kiadására korlátozódott, a szervezeti hatékonyságot a szabályok betartásától, az utasítások végrehajtásától várták, nem pedig a személyes tulajdonságoktól.

A következő állomás a vezetői tulajdonságokon alapuló elméletek – az ún. diszpozicionális elméletek – kora volt a '30-50-es években. Ekkor a vezetők személyes tulajdonságait tartották fontosnak a vállalati siker szempontjából, azaz nem a szituáció, hanem a vezető személyiségjegyei, attitűdjei határozzák meg a vezetés hatékonyságát. Úgy vélték, a vezetők bizonyos tulajdonságaik miatt válhattak ki a csoportból. Véleményük szerint vezetőnek születni kell, a vezetéshez szükséges tulajdonságok nem tanulhatók. Kutatásaik tehát ezen személyiségjegyek azonosítására vonatkoztak. Vezetéstudományi illetve humánerőforrás szempontból ekkor a leghangsúlyosabb kérdés a megfelelő személy kiválasztása volt (mivel a vezetés nem tanulható, azaz nem lehet jó vezetővé képezni valakit, a megfelelő embert kell megtalálni az adott posztra).

A következő korszak kutatói már nem a vezetők tulajdonságait, hanem elsősorban viselkedésüket állították vizsgálataik középpontjába (behaviorista irányzat, '40-60-as évek). Az irányzat képviselői két területet vizsgáltak fokozott részletességgel, egyrészt azt, hogy a vezetők döntéseiket milyen módon hozzák, ezek az ún. döntésközpontú vezetéselméletek, másrészt azt, hogy milyen a vezető

személyisége és milyen feladatokra irányít kitüntetett figyelmet, ezeket az elméleteket pedig személyiségközpontúaknak hívják. A kiválasztás helyett pedig a súlypont a vezetők képzésére helyeződött. (Bakacsi 1998)

Döntésközpontú vezetési elméletek

A döntésközpontú vezetési elméletek között meghatározó hatású és úttörő jellegű **Lewin és munkatársainak** munkássága, ekkor jelent meg először kutatási eredmény az egyes vezetési stílusok osztályozásával és hatékonyságával kapcsolatban.

Lewin három vezetési stílust különített el:

- *A demokratikus vezetőt, aki lehetőség szerint bevonja a döntéshozatalba az alkalmazottakat, sőt még ösztönzi is részvételüket.*
- *Az autokratikus vezetőt, aki lehetőség szerint egyedül határoz minden lényeges kérdésben, az alkalmazottak feladata csak döntéseinek végrehajtása.*
- *A „laissez-faire” stílusú vezetőt, aki lényegében inaktív résztvevője a csoport tevékenységének, csak kérésre segít, inkább tanácsadó, mint vezető.*

Lewin vizsgálatának célja az volt, hogy megtudja, melyik vezetési stílus hogyan hat a teljesítményre és a csoportlégkörre. Kutatásait gyermekekkel végezte és kezdetben csak két stílust, a demokratikust és az autokratikust különítette el. A kutatás legfontosabb eredményei a következők voltak:

- *A laissez faire stílus nem azonos a demokratikus stílussal*
- *A jól meghatározott és gyorsan megoldandó feladatoknál az autokratikus stílus a leghatékonyabb, de a demokratikusan vezetett csoport is lehet sikeres*
- *Az autokratikus csoportban erős a függés és kicsi az önállóság, teljesítményük a vezető jelenléte nélkül visszaesik*
- *Az autokratikusan vezetett csoportban nő az agresszióra való hajlandóság. Ha az autokratikus vezetőt demokratikus stílusú vezető váltja fel, a rend felbomlik, a vezetettek nem tudnak mit kezdeni a nagyobb szabadsággal*
- *A három csoport közül az autokratikus stílussal vezetett csoportban volt a legrosszabb a csoportlégkör*
- *A demokratikus csoportban nagyobb az önállóság és erős a segítőkészség*

Lewin kutatásait többen kritizálták. A legfőbb érvek a következők voltak:

- *Kis csoportokat vizsgált kísérleti környezetben, ahol nem volt valós függés a vezetőtől, ráadásul kísérleteit gyerekekkel (10 éves korosztály) végezte*
- *A vezetési stílusokat egyáltalán nem könnyű elkülöníteni*
- *A történelmi háttér is az irányba hatott, hogy a demokratikus stílust „hozzák ki győztesnek” (Németország ekkor a hitleri uralom alatt állt.)*

Likert és munkatársai a Michigani Egyetemen teljesen hasonló szempontok alapján négy vezetési stílust különböztettek meg:

- *A keménykezű parancsolót, aki kizárólag utasításokkal vezeti a beosztottakat, rendszerint erős ellenőrzési rendszer segítségével, fenyegetéssel, büntetéssel veszi rá a munkavállalókat a magasabb teljesítményre.*
- *A jóakarátú parancsolót, aki valamivel több bizalommal van beosztottjai iránt, véleményüket meghallgatja, azonban a döntéseket kizárólag ő hozza. Jutalmazással és büntetéssel egyaránt motivál, szoros ellenőrzési rendszert működtet, amely azért gyengébb, mint az előző esetben.*
- *A konzultatív vezetőt, aki bevonja a beosztottakat a döntéshozatalba, jellemző a konzultatív légkör a szervezeten belül. A motivációs eszköz bevonás és jutalmazás, a legritkább esetben büntetés, nagy bizalommal van az alkalmazottai iránt.*
- *A részvételi csoportnak nevezett szervezet vezetőjét, aki teljesen megbízik az alkalmazottaiban, folyamatosan konzultál velük, a döntéseket közösen hozzák. A fő motiváló eszköz az anyagi megbecsülés mellett a közös sikerélmény.*

Tannenbaum és Schmidt még finomabb kategóriákra bontották fel a lehetséges vezetési stílusokat, itt is a döntéshozatal módja alapján történt az osztályozás (Bakacsi 1998):

- *A vezető meghozza és bejelenti döntését*
- *A vezető "eladja" döntését.*
- *A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.*
- *A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet.*
- *A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.*

- *A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.*
- *A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket.*

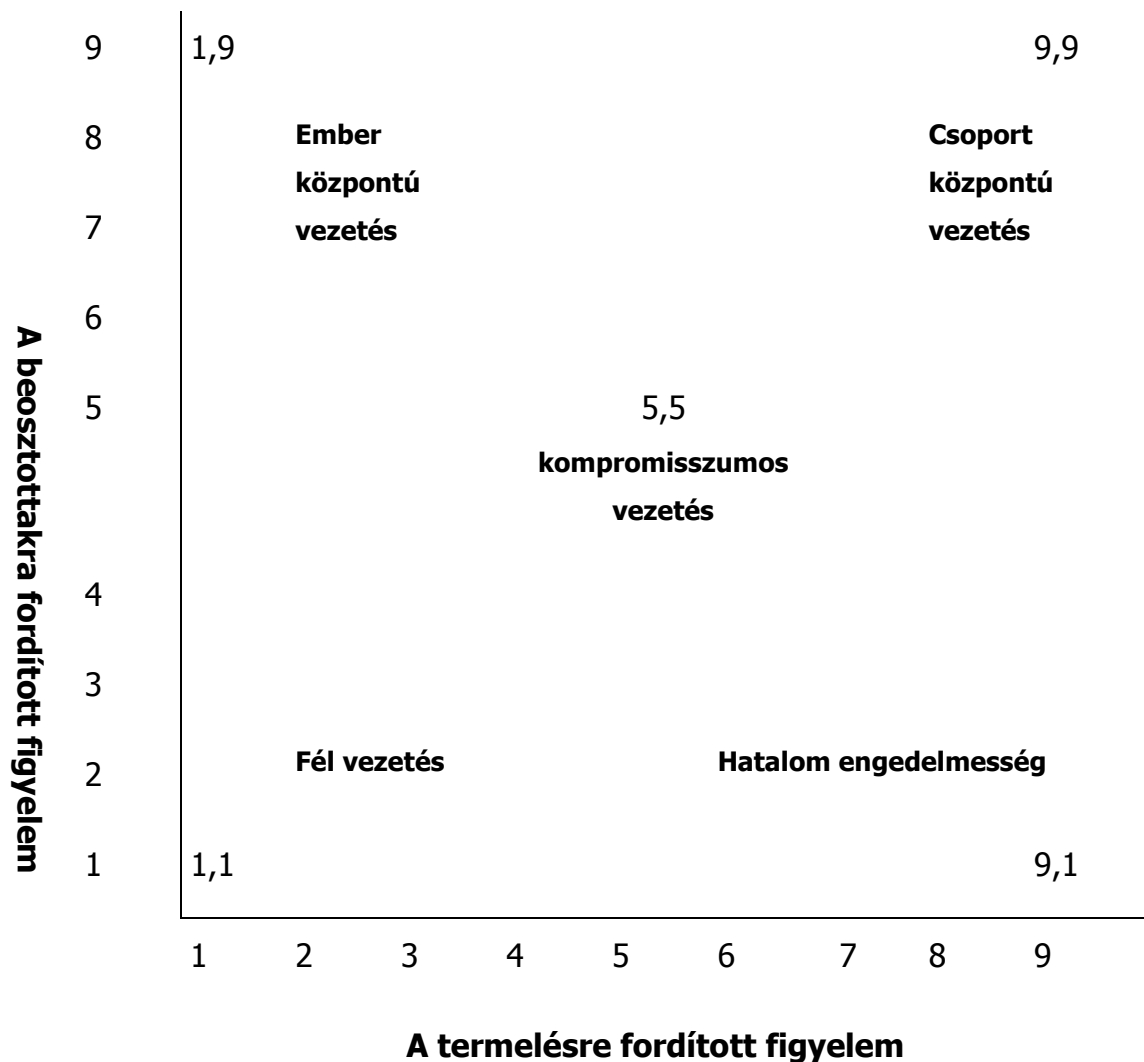
Személyiségközpontú vezetési elméletek

A személyiség-centrikus vezetési elméletek között az első a **Michigani Egyetem** modellje, ahol a kutatók két különböző vezetési stílust különítettek el:

- *A feladat-centrikus vezetőt, akit leginkább a beosztottak teljesítménye érdekel. Előírja az alkalmazottnak hogyan dolgozzanak, és ennek betartását folyamatosan ellenőrzi.*
- *A beosztott-centrikus vezetőt, akit leginkább egy összetartó csoport kialakítása érdekel. Kiemelt fontosságú számára, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek munkájukkal, és biztosított legyen mindenki számára a személyes előremenetel lehetősége.*

A kutatók a két stílust egymást kizárónak tekintették és véleményük szerint a beosztott-centrikus vezető hatékonyabb, mint a feladatcentrikus.

A következő lényeges eredmény a **Robert Blake és Jane Mouton** nevéhez fűződő ún. Blake-Mouton-féle vezetési rácsmodell, amely két dimenzió mentén vizsgálja a vezető tevékenységét. E két dimenzió a személyekre fordított figyelem, illetve a termelésre fordított figyelem. Mindkét dimenziót 1-9 skálán mérték és öt vezetési stílust különítettek el. Az egyes vezetői modellek lényegét jól szemlélteti az alábbi ábra.



9.1 ábra: Blake és Mouton rácsmodellje
(Bakacsi 1998)

A következő jelentős irányzat a **Fred E. Fiedler** nevével jelzett kontingencia modell. Ezen irányzatnak alapfeltételezése, hogy a vezetőknek a különböző szituációkban különböző vezetési stílust kell alkalmazniuk. Fiedler a csoporthatékonyt a vezetési stílus és a környezet összhangjától tette függővé. Vezetési stílusból kettőt különböztetett meg: a feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetőt. A két stílust egymást kizárónak tekintette, mivel véleménye szerint ezek a vezető személyiségétől függenek, ami nem változik. E két stílus beazonosítására nagyon frappáns mérési módot talált: azt vizsgálta, hogy

hogyan nyilatkozik a vezető az általa legkevésbé kedvelt munkatársáról. A vezetőket arra kérte, értékeljék ezt a munkatársat különböző dimenziókban 1-8 skálákon, az így kapott pontértékeket pedig összeadta. Azt a vezetőt, aki alapvetően kedvezően nyilatkozott még arról a munkatársáról is, akit nem kedvelt túlzottan, kapcsolatorientált vezetőnek tekintette, míg az alacsony LKM (azaz Legkevésbé Kedvelt Munkatárs) pontszámúakat feladatorientáltak. A környezetet (azaz a csoportszituációt) pedig három dimenzióval jellemezte (mindegyiken belül csupán 2 típus különítve el):

- *A vezető pozíciójából fakadó hatalom (ez lehet erős vagy gyenge).*
- *A csoport előtt álló feladat milyensége (ez lehet strukturált vagy strukturálatlan).*
- *A vezető-beosztott viszony (ami lehet jó vagy rossz).*

Így Fiedler valójában 8 környezeti szituációt különböztetett meg: az egyik végpont az, mikor a vezető hatalma erős, a feladat strukturált, és jó a vezető és a beosztottak viszonya, a legrosszabb esetben pedig gyenge a vezetői hatalom, rosszul definiált, azaz strukturálatlan a feladat, és rossz a kapcsolat a vezető és munkatársai között.

Miután mérte a stílust és a környezetet, már csak a csoportteljesítményt kellett mérnie: erre próbált objektív mérőszámokat találni. Így a kosárlabda csapatok hatékonyságát a bajnokságban elért helyezésükkel mérte, a bombázógépek legénységének csoporthatékonyságát a találatok számával, a gazdasági szervezeteknél pedig a jövedelmet tekintette ilyen mérőszámnak. Eredményei szerint a legjobb és a legrosszabb szituációkban (ld. fenn) a feladatorientált stílus a legjobb, míg a köztes szituációkban a kapcsolatorientált stílus a célravezető. Véleménye szerint nem beszélhetünk hatékony vagy nem hatékony vezetőről, mert a szituáció és a vezető összhangjától függ, hogy mikor melyik stílus vezet eredményre. Ugyanakkor mivel a vezetők stílusa nem változik, azaz nem tanulnak meg másképpen irányítani, a szituációt kell igazítani a vezetőkhez (pl. a feladat jobb definiálásával vagy a vezető hatalmának megerősítésével), illetve ha ez nem lehetséges, a vezetőt kell áthelyezni egy olyan szituációba, amelyben kibontakoztathatja képességeit.

IX.2. A vezetés eszközszerrendszere

A vezetés, mint összetett menedzsment tevékenység igen kiterjedt eszközszerrendszert használ. Ezek közül a szervezeten belüli interperszonális kapcsolatokban legnagyobb jelentőséggel bíró három kérdéskör kerül tárgyalásra: a motiváció, a kommunikáció, és a konfliktuskezelés.

A motiváció

A motiváció elméletek közül – a korábban már bemutatott Maslow-féle irányon felül – a vállalatvezetésben leggyakrabban alkalmazott két meghatározó jelentőségű elmélet kerül bemutatásra, Herzberg kéttényezős modellje, illetve McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete.

Frederick J. Herzberg elmélete azon a tényen alapul, hogy számottevő különbség van azon dolgok között, amelyek elégedettség-érzetet váltanak ki az emberből, és azok között, amelyek elégedetlenséget indukálnak. Motivátoroknak nevezte azon tényezőket, melyek hiánya nem okoz ugyan elégedetlenséget, jelenlétük ugyanakkor elégedettséghez vezet (ilyen a teljesítmény, a felelősség, a személyes fejlődés lehetősége). A higiénias tényezők hiánya ellenben elégedetlenséghez vezet, míg ha meg is kapják ezeket az alkalmazottak, nem lesznek elégedettek. Ilyen tényezők például a munkakörnyezet fizikai jellemzői, a munkafelügyelet stílusa, a munka társas környezete (munkatársakkal és vezetővel való kapcsolat), a munkavégzés biztonsága.

Eredményei cáfolták, hogy a szükségletek valamennyi szintje motiválna, szerinte erre csak a motivátorok képesek. Azaz a higiénias tényezőkkel nem lehet elégedettséget elérni, csupán valamiféle „munkabékét”. Herzberg elméletében tehát a megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentétpárja, hanem az elégedettség hiánya, míg az elégedetlenségnek az elégedetlenség hiánya. Fontos tudni, hogy Herzberg a fizetést is higiénias faktornak tekintette, azaz véleménye szerint a pénzzel nem lehet az embereket motiválni.

Hogy érthetőbbek legyenek Herzberg motivációról alkotott nézetei, olvassuk el, hogyan írt erről ő maga. Az alábbiakban arról az élményéről számol be, mikor vezetőknek tartott előadásokat a motivációról és feltette a kérdést a hallgatóságnak, hogyan lehet valakit a munka elvégzésére motiválni.

*„Mi a legegyszerűbb, legbiztosabb és legközvetlenebb módja annak, hogy rávegyünk valakit valamire?...A hallgatóságban mindig ott ülnek a „direkt akció” hívei: vezetők, akik odakiáltanak: „Rugdosni kell!”...A legbiztosabb és legkevésbé körülményes módszer arra, hogy rávegyünk valakit valaminek az elvégzésére, ha jól bokán rúgjuk...Ha valakit bokán rúgok (fizikailag vagy pszichológiailag), akkor ki az, akit motiváltak?...” ...„Van egy alig egy esztendő vizslám. Amikor még fiatal kölyökkutya volt és azt akartam, hogy mozogjon, a hátulját meglöktem a cipőm orrával, és a kutya mozogni kezdett. Ma már felhagytam engedelmességre idomításával, és ha azt akarom, hogy vizslám mozogjon, kutyacsemegét nyújtok felé...Az ipar vezetői...hihetetlen mennyiségű és változatoságú »emberi kutyacsemegét« lóbálnak az alkalmazott előtt, hogy felugorjon érte...Mi az oka annak, hogy az ipari vezetők egy-kettőre belátják: a negatív rugdosás nem ösztönzés, ugyanakkor egyöntetűen vallják azt, hogy a pozitív rugdosás az? Az ok egyszerű: a negatív rugdosás erőszak, a pozitív rugdosás csábítás...Miért nem motiváció a rugdosás?...**Motivációról (...) csak akkor beszélhetünk, ha az illetőben „saját generátor” dolgozik (...) Ő az, aki cselekedni akar.**” (kiemelés a szerkesztőtől)*

(Herzberg 1974, 351-354.o.)

Vezetői szempontból fontos tudni, hogy Herzberg szerint úgy tudjuk motiválni az alkalmazottakat, ha csökkentjük a direkt ellenőrzést, növeljük a hatáskörüket, delegálunk számukra feladatokat, melyeknek szakértőivé válhatnak és új, kihívást jelentő feladatokat adunk a munkakörükhöz. (Gyakorlatilag munkakör-gazdagítást javasolt. A munkakör gazdagításról bővebben majd a Humán erőforrás menedzsment tárgykörében olvashatnak, itt csak annyit jegyzünk meg, hogy ekkor a munkakörhöz tartozó feladatok változatosabbá tétele mellett a munkakör felelősségi szintjét is növeljük.)

McClelland három szükségletcsoportot különböztetett meg, amellyel a munkavállalók motivációi megmagyarázhatók.

Kapcsolat-motivációnak nevezte a szervezet tagjainak az elfogadás, a szeretet iránti vágyát. Akiknek ez a szükségelte erős, azok együttműködésre és nem konfrontációra törekszenek, figyelmüket és energiáikat a társas kapcsolatok

kialakítására és fenntartására fordítják. Természetesen ez teljesen személyfüggő, akinek ezek az érzések fontosabbak, annál a vezető nagyobb sikereket érhet el ilyen módszerekkel.

Teljesítmény-motivációnak nevezte a sikeresség, a kihívásnak való megfelelés utáni vágyat. Az ilyen munkavállalókat nem is az elért eredmények motiválják, hanem maga a sikerérzés. Az ilyen típusú dolgozók rendkívül jól motiválhatók kihívást jelentő feladatokkal, nagyfokú önállóságot igénylő problémák megoldási lehetőségével, kedvelik, ha rendszeres visszajelzést kapnak teljesítményükről, folyamatosan keresik a jobbítás lehetőségét. Rendszerint jobb teljesítményt nyújtanak és gyorsabban haladnak előre a ranglétrán, mint hasonlóan tehetséges, de kevésbé teljesítményorientált társaik. Azok, akikben ez a fajta motiváció túlteng, vezetői állásokban általában rosszabbul teljesítenek, mert a visszajelzéseket elsősorban a munkával kapcsolatban tartják fontosnak, társas készségeik gyengébbek.

Hatalmi motivációnak nevezi azt a vágyat, hogy az egyén befolyást gyakoroljon másokra, irányíthasson másokat. Az ilyen emberek kedvelik a versengő helyzeteket, szívesen konfrontálódnak, számukra fontosabb a presztízs, mint maga a teljesítmény. A szervezet szempontjából az ilyen típusú munkavállalók alkalmazása akkor járhat pozitív eredménnyel, ha társas készségeik jók, hatalmukat a feladatok megoldására használják, és adott esetben hajlandóak is azt megosztani. Ugyanakkor vannak olyan erős hatalmi motivációval rendelkező dolgozók is, akikre túlzott narcizmus jellemző, gyűjtik a hatalmi szimbólumokat (nagyobb autó, íróasztal, iroda stb.), hajlanak az erőszakra (pl. ordibálás, szexuális zaklatás). A feladatok megoldása helyett elsősorban státuszuk növelését tartják fontosnak. Ez utóbbiak szervezeti jelenléte kifejezetten káros lehet. (Bakacsi 1998).

Vezetők esetében mindhárom motiváció szükségeltetik, de jobb kerülni az extremitásokat. Ha ugyanis túl magas a kapcsolati motiváció, akkor az egyén fél meghozni a népszerűtlen döntéseket, nehogy elveszítse kapcsolatait, favorizálni fogja barátait, kivételez. Ha ellenben túl alacsony a kapcsolati motiváció, akkor nem fogja magát jól érezni társas helyzetekben, kerülni fogja azokat, nincs elég motivációja kapcsolatok építésére. Ha a teljesítménymotivációja túlzottan magas,

akkor bármi áron el akarja majd érni a célt, nem tud csapatban gondolkodni, míg ha alacsony, akkor fél kockázatot és felelősséget vállalni. És végül a hatalmi motiváció túl magas szintje esetén nem a szervezet, hanem a hatalommegtartás érdekében fog tevékenykedni, míg ha alacsony ez a motiváció, akkor túlzottan függő lesz, nem leli örömét az emberek irányításában.

A kommunikáció

A szervezeti működés gyakorlatilag elképzelhetetlen kommunikáció nélkül, a tervezéstől egészen a döntések végrehajtásáig egyaránt nélkülözhetetlen. A kommunikáció az a tevékenység, amely során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére törekszik. Szimbólum az emberi beszédől kezdve az összes gesztuson át minden jel, amely alkalmas bármilyen információ továbbítására (Bakacsi, 1998).

A kommunikáció általános sémája vizsgálható az információtovábbítás elmélete segítségével. A küldő megfogalmaz egy üzenetet, amit a fogadó által is érthető jelrendszerrel kódol, majd az így létrejött üzenetet valamilyen információs csatornán elküldi a fogadónak, aki az üzenet tartalmát dekódolva megismeri az eredeti tartalmat. Az információátvitel annál jobban sikerült, minél jobban egybeesik a küldő szándéka és a fogadó által dekódolt üzenet.

A szándékolt üzenet azonos tartalmú átvitelét korlátozó vagy megakadályozó tényezőket összefoglaló néven zajnak nevezik, az üzenetek egybeesését támogatja a visszacsatolás, amely során a fogadó visszajelzi a küldőnek a megfejtt üzenetet. (Bakacsi 1998).

Vezetélméleti szempontból különösen nagy jelentőséggel bírnak a különféle eredetű zajok, amelyek a kommunikációt nehezítik meg a szervezet tagjai között. Ezeknek három különböző okra visszavezethető csoportja kerül tárgyalásra a továbbiakban.

A kommunikáció specialitásaiból származó zajok alkotják a legösszetettebb csoportot, ide sorolható a kommunikáció társadalmi szabályrendszeréből következő zajoktól egészen a túl nagy csoportméretből származó zajokig minden, ami a konkrét résztvevőkön kívüli tényezők következtében áll elő.

A következő nagy csoportot a küldő szándékából előálló zajok alkotják. Ezek lehetnek akár a küldő szándékán kívül eső zajok is (egyszerűen nem tud világosan kommunikálni), azonban a vezetés vizsgálatának szempontjából sokkal jelentősebbek a szándékosan zajokkal terhelt üzenetek. Mivel az információ gyakran lehet a hatalom forrása, illetve mások bizonytalanságban tartása is lényeges fegyver lehet a vezetők kezében, akár a vezetés egy eszközének is tekinthető a szándékosan pontatlan információcsere. Ebben az esetben legfeljebb erkölcsi, etikai kérdések merülhetnek fel.

Az utolsó zajforrást a fogadó észleléséből adódó problémák szolgáltatathatják. Az emberi viselkedés egyik alapvető tulajdonsága, hogy az emberek koncentráció képessége nem egyenletes, illetve bizonyos információfajtákat egyes személyek nehezebben tudnak értelmezni. Ezek olyan adottságok, melyek csak nehezen, vagy egyáltalán nem változtathatók meg. Másrészt vannak olyan zajok is, amelyek a fogadó pozitív, illetve negatív előítéleteiből következnek, és ezért módosítják az üzenet értelmezését. Ezek az előítéletek vonatkozhatnak a küldő személyére és az üzenet feltételezett tartalmára egyaránt (Bakacsi 1998).

A kommunikációnak van verbális illetve nem verbális formája. A verbális kommunikáció lehet beszéd vagy írás. Ez utóbbi a verbális kommunikáció legtisztább formája, mert ebben a nem verbális elemek nem kerülnek be, míg a beszédet számtalan nem verbális elem kíséri (még akkor is, ha nem látjuk a beszélőt pl. a vokális jelek). A nem verbális kommunikációnak számtalan eleme van, ide tartoznak az előbb már említett vokális jelek és hangtulajdonságok (torokköszörülés, hanglejtés, beszédtempó, hangerő), a mimika (azaz az arckifejezés), a tekintet (ami ugyan a mimikai kommunikáció része, de szerepe kiemelt), a gesztusok (a fej, kar, kéz, láb mozgása), az ún. poszturális kommunikáció (azaz a testhelyzet, testtartás, testsúly áthelyezés), a térbeli viselkedés (ilyen a térköz szabályozása, azaz például hogy milyen közel állunk meg másokhoz) és végül, de nem utolsó sorban a kulturális szignálok is (hajviselet, ruházat, emblematikus tárgyak használata). Az üzenetek átadásában a beszédnek jóval kisebb a szerepe, mint a nem verbális kommunikációnak.

A vezetőknek – ahogy azt a kompetenciáknál már megtanultuk – tudniuk kell megfelelően kommunikálni mind írásban, mind szóban: jól felépített iratokat kell

előállítaniuk, meg kell tudniuk győzni munkatársaikat, jó előadóknak, adott esetben vitapartnereknek kell lenniük. A keretes írásban ezekhez található az olvasó hasznos tanácsokat.

Mit tanácsol Szabó Katalin az előadóknak?

Bármilyen sokszor tartottunk is előadást, előtte érdemes mindig időt szánni a felkészülésre: dolgozzuk ki a témát, tervezzük meg az időbeosztást. Érdemes fejből tartanunk az előadást, a leírt szöveg akadályoz, ragaszkodni fogunk a szavakhoz, és elveszítjük a szemkontaktus tartásának lehetőségét is. Készüljünk fel a hallgatóságból is: hányan lesznek, milyen tudással rendelkeznek, adott esetben fontos a személyesség, hogy néven tudjuk őket szólítani. Vigyünk be kellékeket (pl. jelentések, könyvek). Hogyan növelhetjük biztonságérzetünket? Érdemes elpróbálni az előadást, ne felejtjük el, hogy megtartása színészi képességeket is megkíván. Emellett kapaszkodjunk bele – fizikálisan is – valamibe (pl. toll, papír, könyv).

Az előadást kezdjük ún. nyitással/ bevezetéssel. Itt érdemes figyelemfelkeltőt alkalmazni: határozott megállapításokat tenni, anekdotát mesélni vagy felvetni egy érdekes kérdést. Ezután következhet az előadás vázlatának ismertetése. Az előadás alatt éljünk a figyelemfelkeltés különböző eszközeivel pl. alkalmazzunk humort, meséljünk ismert emberekről anekdotákat, rajzoljunk, még ha ügyetlenül is, tegyünk fel kérdéseket a hallgatóságnak (de készüljünk fel a válasszal!), szabjuk testre mondanivalónkat stb. Igyekezzünk szemkontaktust tartani: gyakorlott előadók végigpásztázzák a hallgatóságot. A tapasztalatlanok telezsúfolják előadásukat adatokkal, összefüggésekkel, sajnálnak kihagyni egy gondolatot is. Próbáljunk választani! Használjunk sok példát, ezek többet mondanak az általános megfogalmazásoknál. Fogalmazzunk világosan (néha ez azért nem megy, mert magunk sem tudjuk, mit akarunk mondani, máskor pedig azért, mert túl sok mindent szeretnénk mondani egyszerre), kerüljük a képzavarokat („törbe húz”, „huszárosan átvágja a gordiuszi csomót”), és az idegen szavak használatát.

Forrás: Szabó 2002

Konfliktuskezelés

A vállalati gazdálkodás során gyakorta megjelenő jelenségek a különböző konfliktusok. A téma konkrét tárgyalása előtt két fontos tény meg kell állapítani. A közvéleménnyel ellentétben a konfliktusok a szervezetek életében nem feltétlenül negatív jelentésű folyamatok, gyakran pontosan a fejlődést, a szervezeti

változások pozitív irányba történő változását hivatottak elősegíteni. Ezért már a vizsgálat elején szükséges egymástól elkülöníteni a pozitív és a negatív hatású konfliktusokat. A negatív hatású konfliktus esetében a következmények a szervezet további életét károsan befolyásolják, ezeket szokták destruktív konfliktusoknak is nevezni. A pozitív, más néven konstruktív konfliktusok pedig éppen egy más minőségű működést eredményezhetnek, jobban motivált dolgozókat, haladóbb gondolkodású vezetést.

Konfliktusról csak akkor lehet beszélni, ha a két szembenálló fél közül legalább az egyik úgy érzi, hogy a másik veszélyezteti a működését, tevékenységével sérti az érdekeit, vagy legalább is ilyen szándékai vannak. Következésképp megállapítható, hogy a konfliktus mindig egy észlelt jelenség.

A konfliktusok okai meglehetősen szerteágazók lehetnek, ezek közül a legjellemzőbbek az alábbiak:

Az egyik legsűrűbben előforduló általános ok az emberek közti függőségi viszony. Jellemző emberi tulajdonság, hogy minél jobban függ az ember jóléte, személyes biztonsága egy másik személy cselekedeteitől, annál érzékenyebb annak konkrét magatartására.

A következő gyakori kiváltó ok a célokban és tervekben mutatkozó lényeges eltérések csoportja. Ez általában komoly konfliktusokat tud eredményezni mind szervezeti, mind pedig egyéni szinten, mivel az ilyen típusú problémákat csak közösen lehet megnyugtatóan rendezni.

Szintén gyakori konfliktusforrás az emberek és csoportok közötti versenyhelyzet, különösen abban az esetben, ha jelentős anyagi, illetve erkölcsi tétje van a versenynek. Természetesen az ilyen jellegű konfliktusok meglehetősen jó motiváló tényezők is, általában fokozottabb tevékenységre készítetik a szereplőket.

Végül meg kell említeni egy teljesen természetes konfliktusforrást, vannak emberek, akik képtelenek együtt dolgozni, annyira különböző személyiségi jegyekkel, értékrendszerrel rendelkeznek. A vezetőknek az ilyen jelentős

különbségeket azonnal észre kell venni, kerülni kell az ilyen személyek közös foglalkoztatását, mert szinte biztosan a szervezeti teljesítmény rovására fog menni a személyi ellentét (Nemes 1998 alapján).

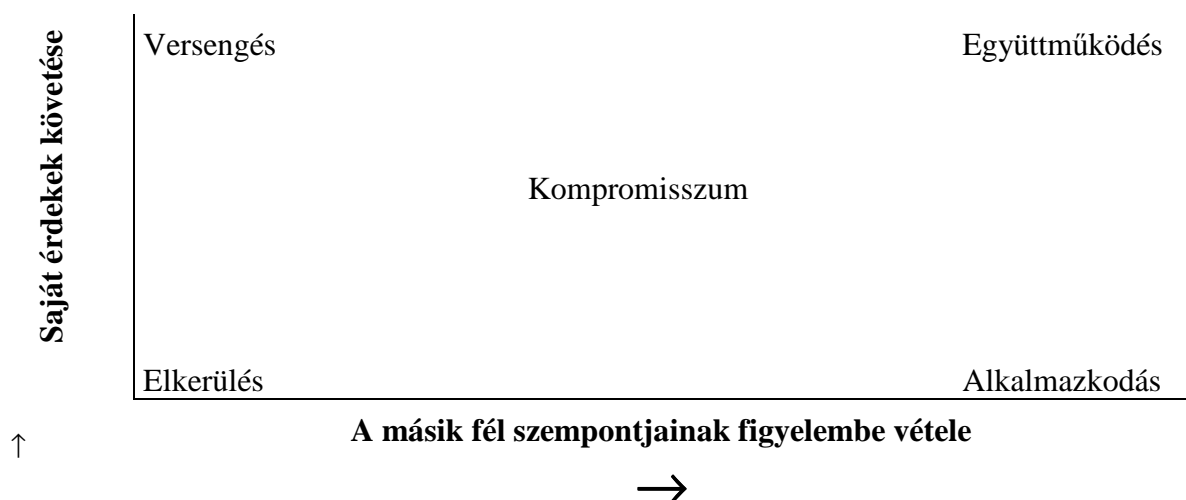
A konfliktusokkal kapcsolatban még két kérdéskört kell megvizsgálni, egyrészt azt, hogyan lehet megelőzni a konfliktust, másrészt pedig azt, ha mégis kialakult, akkor milyen módon lehet megoldani.

A megelőzés egyik legeredményesebb módja a rendelkezésre álló erőforrások növelése, mely segítségével a megjelenő igényeket legalább részben ki lehet elégíteni minden szereplő esetében.

A kölcsönös függőségi helyzetek mindenki számára elfogadható szabályozása előírások útján szintén megkönnyíti a konfliktusok megelőzését. Ha a szervezetben létezik egy dokumentált szabályrendszer az ilyen kérdésekkel kapcsolatban, akkor minden egyes szereplő számára ismertek a játékszabályok és a hivatali utak, kevesebb a bizonytalansági tényező.

A konfliktusok megelőzésének további lehetősége az általános, magasabb rendű közös célok kitűzése a szervezet tagjai elé. Egy mindenki számára fontos cél érdekében az egymással szemben álló erőket is lehet mozgósítani, elkerülve ezzel a kialakulóban lévő konfliktust.

A konfliktus megoldásának lehetséges módjait foglalja össze az alábbi ábra.



9.2 ábra: Konfliktus modell
(Bakacsi 1998)

Az elkerülő magatartás esetén a személy igyekszik elkerülni a konfliktust, még azon az áron is, hogy saját céljait is feladja, azonban nem is működik együtt a másik fél céljainak megvalósítása érdekében.

Az alkalmazkodó magatartás esetén általában az egyik szereplő hajlandó feladni céljait a másik érdekében, sőt még az együttműködésre is hajlamos. Ez a magatartás azokra az emberekre jellemző, akik a jó interperszonális kapcsolatokat messzemenően többre értékelik saját céljaiknál, és nem akarják megkockáztatni a jó viszony megromlását a konfliktus során.

A kompromisszum kereső magatartás esetén mindkét fél hajlandó engedni saját érdekeiből, majd már együtt tudnak működni a kialakított kompromisszum megvalósítása érdekében. Ez a magatartás akkor lehet célravezető, ha nincs mód egyszerre mindkét fél érdekeinek maradéktalan kielégítésére.

Az együttműködő magatartás során a szereplők feltételezik, hogy lehetőség van mindkét fél érdekeinek maradéktalan kielégítésére, ezért egyrészt megpróbálják a saját céljaikat érvényesíteni, másrészt pedig a másik elképzeléseit is maradéktalanul elfogadják.

A versengő magatartás során a személy nincs tekintettel a másik szereplő érdekeire, tevékenységét csak saját céljainak elérése motiválja. Az egész szituációt egy versenyként fogja fel, amelyben vesztesek és győztesek vannak, és ő mindenképp győzni akar.

IX.3. A vezetői hatalom

A vezetés alapja minden esetben a hatalom, az alkalmazottak befolyásolási lehetősége, a hatalom nélküli vezető nem vezető. Az alábbiakban bemutatásra kerül a hatalom néhány megjelenési formája, illetve a hatalom használatának néhány lehetősége.

A hatalom első megjelenési formája a törvényes vagy legitim hatalom, ezt a szabályok rögzítik. A vezetőnek lehetősége van arra, hogy a szervezet érdekében utasításokat adjon a beosztottaknak, ezt pontosan a szervezet működési rendje biztosítja számára.

A hatalom második megjelenési formája a jutalmazó hatalom, mely segítségével a vezető az alkalmazottak személyes jólétét tudja befolyásolni azzal, hogy jutalmakat ad, vagy tagad meg. Általában szinte minden vezetőnek rendelkeznie kell valamilyen mértékű ilyen típusú hatalommal.

A hatalom harmadik megjelenési formája a kényszerítő hatalom, mellyel a vezető szintén a beosztottak személyes jólétét befolyásolja. A lényeges különbség az előzőhöz képest az, hogy ebben az esetben a vezető a kellemetlen következmények lehetőségével próbálja befolyásolni az alkalmazottak tevékenységét.

A hatalom negyedik megjelenési formája a szakértői hatalom, amely a vezető tudására, szakértelmére épül, amit a beosztottak is elismernek. Természetesen minél nagyobb ez a szaktudás, illetve minél kevesebben vannak birtokában annál nagyobb hatalmat jelent a vezető számára.

A hatalom ötödik megjelenési formája a vonatkozási hatalom, amely leginkább a személyi azonosuláson múlik. A vezető személyes tulajdonságai, viselkedése, értékrendje teszi vezetővé, és az biztosít hatalmat számára, hogy a beosztottak elismerik vezetőként, sőt akár bizonyos területeken követik is magatartását.

A hatalom használatával kapcsolatban néhány általános megállapítás:

Mindenekelőtt meg kell jegyezni, hogy a vezetők a fentebb ismertetett hatalom megjelenési formák közül egyszerre többel is rendelkeznek.

Az igazi vezetni tudás nem is igazán az egyes hatalmi formák nagyságán múlik, hanem azon, hogy egy vezető mennyire érzi azt, hogy bizonyos esetekben melyik hatalmát kell használnia. Az igazán jó vezetők a szervezet és az embereik pontos ismeretében pontosan tudják, mikor mi a legcélravezetőbb megoldás.

Az igazi vezetők mindig számolnak a beosztottak lehetséges magatartásával is, amikor élnek a hatalmukkal. A befolyásolási kísérletekre az alkalmazottak három lehetséges módon reagálhatnak, ez lehet elkötelezettség, engedékenység és ellenállás. Természetesen a szervezet hosszú távú célkitűzéseinek teljesülése szempontjából a legkedvezőbb az igazi elkötelezettség kialakulása.

A jó vezetőknek tisztában kell lenniük hatalmuk végességével is, vannak dolgok, melyekre lehetetlen rávenni bizonyos embereket. A lényeges vezetői döntések meghozatalakor ezt szintén feltétlenül figyelembe kell venni.

IX.4. A sikeres vállalatvezetés

A sikeres vállalatvezetés egy lehetséges formája kerül bemutatásra a vezetés elméleti hátterének tárgyalása után. Az ismérvek meghatározása Thomas J. Peters és Robert H. Waterman „A siker nyomában” című világhírű könyvében szereplő pontok alapján állítottuk össze.

A kutatások során a vezetés eredményességéből a következő nyolc jegy kristályosodott ki:

A vezetésnek mindig törekednie kell arra, hogy a vállalatnál a cselekvéseket helyezték előtérbe. Természetesen ezek a vállalatok is korrekt elemzésekre támaszkodnak döntések meghatározásánál, azonban nem hagyják, hogy a túlzott mérlegelés lelassítsa reakcióikat.

A vezetőknek mindig tudatosítani kell a beosztottakkal, hogy a sikeres vállalatoknak a saját vevőiktől kell tanulniuk. Az igazán innovatív vállalatok gyakran a vevőiknek köszönhetik a legjobb ötleteket.

A vezetőknek minden körülmény mellett folyamatosan ösztönözniük kell a kreativitást, a vállalkozó szellemet a cégen belül. A nem megfelelő vezetés egyik legnagyobb hibája, hogy nem engedi a tehetséges munkavállalóknak, hogy képességeiket kibontakoztassák.

A vezetőknek tisztában kell azzal lennie, hogy a vállalat fő értékét az alkalmazottak adják. Következésképpen természetes minden egyes személy tisztelete, és a korrekt partneri viszony a beosztottakkal.

Kiemelkedő fontosságot kell tulajdonítani a vállalati kultúrában megtestesülő értékeknek. A megfelelő normák elfogadását és adaptálását minden vezetőnek támogatnia kell.

A sikeres vállalatok esetében a vezetők általában a közismert tevékenységek folytatását preferálják, nem kívánnak a cég alaptevékenységétől nagyon távoli területekre merészkedni. A lehetséges fejlesztési irányok kijelölésénél a „suszter, maradj a kaptafánál” alapelv érvényesül.

A vezetésnek lehetőség szerint törekedni kell az adminisztráció csökkentésére, a központi stáb méretének optimalizálására. A kiemelkedő vállalatok szervezeti formái általában elegánsan egyszerűek.

A vezetőknek a lehető legjobban kell ötvöznie az engedékeny és a szigorú vezetési stílust. A vezetés művészetében az a legnehezebb feladat, hogy a vezető mindig a szituációnak legmegfelelőbb lehetőséget válassza, ez a tulajdonság emeli ki a jó vezetők közül a kiválókat.

Ellenőrző kérdések

- *Ismertesse a legjelentősebb személyiségközpontú elméleteket!*
- *Ismertesse a két bemutatott motivációs elméletet!*
- *Ismertesse a konfliktus során tanúsítható magatartási formákat!*
- *Ismertesse a vezetői hatalom formáit!*
- *Ismertesse a sikeres vezetés nyolc pontját!*

X. Ellenőrzés

X.1. A kontroll fogalma

A menedzsment négy tevékenysége közül az ellenőrzés kerül bemutatásra. A tárgyalás során az ellenőrzés, kontroll, teljesítményértékelés fogalmak szinonimaként használatosak, természetesen azzal a megszorítással, mely szerint a teljesítményértékelés vonatkozásában csak a kontrollt szolgáló funkciók kerülnek figyelembevételre. A konkrét tárgyalás megkezdése előtt még rögzíteni kell azt a tényt, hogy az ellenőrzési tevékenység legalább három szinten történhet a vállalati gazdálkodásban, az egyes egyén szintjén, az egyes tevékenységi egységek szintjén, illetve a vállalat egészére vonatkozóan. Az egyes kérdéskörök tárgyalása során ezek nem kerülnek elkülönítésre, a hangsúly inkább az általános fogalmak, eljárások, problémák bemutatására helyeződik.

A tervezés, szervezés, vezetés során a vezetők meghatározzák a célokat, rendszerezik a vállalat erőforrásait, megszervezik az alkalmazottak munkáját. Mindezen tevékenységek azonban még nem elégségesek a sikeres szervezeti működéshez, szükség van egy ellenőrzési funkcióra is, melynek alapfeladata az, hogy a kitűzött szervezeti célok és az elért teljesítmények közötti különbséget megvizsgálja, illetve a visszacsatolás során lehetőség szerint csökkentse. A fentiek értelmében már elfogadható állítás az, hogy a kontroll tevékenység kiemelt fontossággal bír a szervezetek életében, miután a terveket és a megvalósításuk érdekében tett cselekményeket veti össze a tényleges eredményekkel.

Az ellenőrzési rendszer létrehozása során a vezetőknek az alábbi tényezőket kell figyelembe vennie.

- *Egyrészt egy jól felépített ellenőrzési rendszer esetén az egyes ellenőrzendő egységekre bizonyos standardokat kell megállapítani, amelyekhez viszonyítani lehet a tényleges eredményeket.*
- *Másrészt a tényleges teljesítményeket folyamatosan mérniük kell a vezetőknek.*
- *Harmadrészt, ha eltérések kezdenek mutatkozni a standardok és a tényleges teljesítmények között, akkor be kell avatkozniuk, illetve ezek*

okait meg kell keresniük. Itt meg kell említeni, hogy ezen eltérések egyaránt származhatnak a nem megfelelő teljesítményből illetve az irreális standardok létrehozásából.

A standardok megállapításánál törekedni kell arra, hogy a szervezeti egység szintjéig lebontott mutatók mérhető és értékelhető legyenek, sőt akár az egyes személyek szintjéig is lebontható az ellenőrző rendszer. Ennek a módszernek különleges előnye az, hogy így az egyéni teljesítmények is mérhető, illetve a felelősségi viszonyok jól körülhatárolhatóak.

Összegezve megállapítható, hogy a kontroll az a menedzsment funkció, amely során a vezetők a célok és a tényleges eredmények közötti összehasonlítást végzik, illetve a különbségeket csökkentik. Továbbá az ellenőrzés egy bizonyos tanulási folyamat is, az eredményekből bizonyos következtetéseket is le lehet vonni, melyek mind a személyes, mind pedig a szervezeti teljesítmények javítására szolgálhatnak.

X.2. A kontroll fajtái

Három jól elkülöníthető kontroll fajta határozható meg, ezek lényeges tartalmi különbségekkel rendelkeznek, általában más típusú piaci helyzetekben, más jellegű szervezetek esetén lehetséges a használatuk.

A vállalati életben klasszikusnak tekinthető piaci kontroll esetében a hangsúly a pénzbeli ellenértéken alapuló elszámoláson van. Ennek megfelelően a mérhetőség kategóriáját az egyértelműen meghatározható árak adják, a vezetők pénzben kifejezett standardokat határoznak meg. Ebben az esetben az egyes szervezeti egységek meglehetősen nagy szabadsággal bírnak, teljesítményük megítélése a pénzben kifejezhető értékeken múlik, az egységek értékelése az előzetesen kialakított standardok alapján történik. Az ilyen típusú kontroll használhatóságának szükséges feltétele az egyértelmű felelősségi viszony, hiszen az elszámolás után felfedezett eltérések okozóinak felelősségét csak utólag lehet megállapítani.

A bürokratikus kontroll általában azokban az esetekben használatos, amikor nincs lehetőség jól körülhatárolható pénzügyi standardok létrehozására, nem határozható meg az egyes teljesítmények ára. Ebben az esetben hierarchikus

háló alakul ki a szervezetben, a felettesek ellenőrzik az egyes beosztottak munkavégzését. Ez két módon tehető meg, egyrészt kidolgoznak valamilyen eljárást az egyes teljesítmények értékelésére, másrészt előre dokumentált szabályrendszer betartását, illetve be nem tartását ellenőrzik a vezetők. Természetesen a két tevékenység folyhat párhuzamosan is, és a szabályok is vonatkozhatnak például egyszerre a munkavégzés menetére és a létrehozott termék vagy szolgáltatás minőségi jellemzőire.

Az ilyen típusú kontroll használhatóságának legfontosabb feltétele a szervezeti felépítés teljes áttekinthetősége, és az egyes tevékenységek ok-okozati összefüggése a létrehozott produkttal, mivel csak ezek pontos ismeretében van a vezetőknek lehetősége az egyes teljesítmények értékelésére. A bürokratikus kontroll egyik oldalról meglehetősen részletes, és minden területre kiterjedő ellenőrzést tud biztosítani, másik oldalról viszont a végtelen leszabályozottság mind az egyes alkalmazottak egyéni teljesítményeinek romlását, mind pedig a szervezet rugalmatlanná válását eredményezheti.

A klán kontroll esetében nem a mérhető mennyiségeken, és nem is az előre dokumentált szabályrendszereken van a hangsúly. Ebben a típusban az egyes tagok a szervezetben található értékrendet fogadják el, ezek a normák akár a személyes tulajdonságaik részévé is válhatnak. Az informális, interperszonális kapcsolatokon alapuló klán kontroll esetében a megfelelő teljesítmény a motiváción múlik, nem pedig a konkrét ellenőrzési tevékenységeken. Az ilyen szituációk legnagyobb előnye az, hogy az ellenőrzési folyamat szinte azonnali, magától értetődő és gyakorlatilag észrevehetetlen.

Az ilyen típusú kontroll használhatóságának feltétele az egyes személyek érdekazonossága, valamint a normarendszerüknek is többé-kevésbé azonosnak kell lennie. Legnagyobb előnye az, hogy miután az értékrend elsajátítása megtörtént, ez egy sokkal hatékonyabb kontrollt tud eredményezni, természetesen az egyes résztvevők személyétől függően. Azonban pontosan ebből a tulajdonságból következik a legnagyobb veszély is, ugyanis ha változtatás szükséges ez a mechanizmus csak nagyon lassan alakítható át, ha ez egyáltalán elfogadható a szervezet tagjai számára (Bodnár – Császár – Dobák 1996).

X.3. A kontroll szükségessége

Alapvető kérdésként vetődhet fel, hogy miért van szükség a vállalatok életében erre a tevékenységre.

Az első ok teljesen egyértelmű a gazdasági életben. A kitűzött célok elérése érdekében folytatott tevékenységek kontroll hiányában eltérhetnek az előírtaktól. A munkavállalók céljai gyakran nem mindenben egyeznek a szervezet céljaival, ezért valamilyen mechanizmussal - a szervezet gazdasági érdekeinek megfelelően - a dolgozókat az előre kijelölt úton kell tartani.

Következő lényeges összetevő a hatalmi tényező. A vezetők a kontroll segítségével tudják meghatározni az egyes beosztottak tevékenységi területét, illetve a szervezeten belüli lehetőségek határait.

További magyarázata a szükségességnek az, hogy szinte kizárólag egy jó ellenőrzési rendszer mellett van lehetőség a minden részletre kiterjedő teljesítmény értékelésre. A szervezet tagjai számára így válik világossá az általuk nyújtott teljesítmény mennyisége és minősége, illetve ilyen módon jobban el is tudják fogadni munkájuk értékelését.

Az utolsó meghatározó tényező a kontrollban levő motivációs lehetőség. Egyrészt világosan kijelöli a működési kereteit az egyes tevékenységeknek, világossá téve a szervezet tagjai számára az elérendő célokat, másrészt pedig a megfelelő teljesítmény folyamatos elismerése által további erőfeszítésekre ösztönözheti a munkavállalókat.

A kontrollt meghatározó tényezők

A hatékony ellenőrzési eljárás kiválasztásakor meglehetősen sok meghatározó tényezőt kell figyelembe venni, amelyek kijelölik mind a kontroll optimális módját, mind pedig a benne rejlő lehetőségek határait. Ezek közül kerül kiemelésre a néhány legjelentősebb, melyek egyértelműen hatással bírnak az ellenőrzési mechanizmusra.

A legfontosabb tényező a szervezet mérete. Értelmszerűen a kisebb, kevésbé összetett működésű vállalatokban a vezetők jobban átlátják a tevékenység egészét, az egyes területekért felelős egyének munkáját, így nem feltétlenül szükséges a túlzott formalizálás. A szervezet növekedésével egyre inkább jelentőségek kapnak az írott szabályok, illetve a dokumentált ellenőrzési tevékenység.

A humán erőforrás összetétele, munkamorálja is meghatározó lehet. Minél heterogénebb a szervezet tagjainak összetétele, illetve minél nagyobbak a köztük lévő értékrendbeli különbségek, annál fontosabb a formális ellenőrzési tevékenység.

Jelentőséggel bír még a szervezeti tevékenységek összetettsége, bonyolultsága. Egyszerű, áttekinthető tevékenység esetén elegendő lehet csak a végső output ellenőrzése, bonyolultabb esetekben lényegesen kifinomultabb kontroll rendszerre lehet szükség.

A szervezet egészének morálja szintén okozhat változásokat a szükséges ellenőrzési rendszerben. Egy kedvező helyzetben lévő cég esetében, amelyben elégedett és optimista munkavállalók dolgoznak általában nem szükséges olyan mélységű ellenőrzési rendszer, mint egy rosszabb szituációban (Bodnár – Császár - Dobák 1996 alapján).

A kontroll hatékonysága, működése

A felépített ellenőrzéssel szemben meg kell fogalmazni bizonyos elvárásokat. Az alábbiak természetesen ezek közül csak a legjelentősebbek, melyek hatással lehetnek a szervezet életére.

A legfontosabb a kontroll gazdaságossága. Minden ellenőrzési rendszer kiépítésének és működtetésének van valamilyen költségvonzata, következésképpen elvárható az, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges minél kisebb költségű ellenőrzési rendszer működjön. Ha ezt nem is sikerül elérni, azt biztosan figyelembe kell venni, hogy az ellenőrzési rendszer által hajtott „hasznoknak” feltétlenül meg kell haladniuk a működtetés költségeit.

A következő kategória az érthetőség, áttekinthetőség. Az ellenőrzési rendszernek érthetőnek kell lennie a szervezet tagjainak számára, hogy elfogadják a mechanizmus eredményeit, és egyáltalán értékelni tudják saját tevékenységüket. Ide tartozik az eltérések meghatározási módja is, ennek is közérthetőnek kell lennie.

Alapelvárás a pontosság és a standardok reális volta. A nem megfelelő információkat szolgáltató ellenőrzési rendszer, főleg ha elérhetetlen célokat állít a szervezet tagjai elé, csak a működés szétzilálására alkalmas, ráadásul a vezetők sem tudnak jó döntéseket hozni ilyen rendszer alapján.

Végezetül az ellenőrzési rendszernek flexibilisnek kell lennie, hogy folyamatosan hozzá lehessen igazítani a változó környezeti hatásokhoz, illetve a szervezet belső változásaihoz.

X.4. Ellenőrzési módszerek

A vállalati gazdálkodás során az ellenőrzési tevékenységen belül meghatározó jelentőséggel bírnak a pénzügyi alapokon nyugvó rendszerek. Ez teljesen érthető is, mivel a vállalati értékteremtő működés alapvető mérőszáma az egyes teljesítmények pénzben kifejezett értéke. A fejezet ezen részében azonban az ilyen módszerek működési alapelveinek teljesség igénye nélküli megemlítésén túl, inkább a velük kapcsolatos kritikai észrevételek, és egy lehetséges továbblépési irány kerül bemutatásra, mivel a hagyományos teljesítményértékelő módszerekkel más tárgyak sokkal részletesebben foglalkoznak (vállalati pénzügyek, számvitel, kontrolling).

A hagyományos teljesítményértékelő módszerek egyik legjellemzőbb formája, amikor valamilyen pénzben kifejezett teljesítményt állítanak szembe az ehhez szükséges költségvonzattal. Ez az eszköz értékelhető numerikus mutatókat szolgáltat, melyek jól alkalmazhatók mind az egyes részlegek (pl. marketingköltségek/árbevétel), mind pedig a teljes vállalati tevékenység eredményességének mérésére (pl. teljes költség/árbevétel).

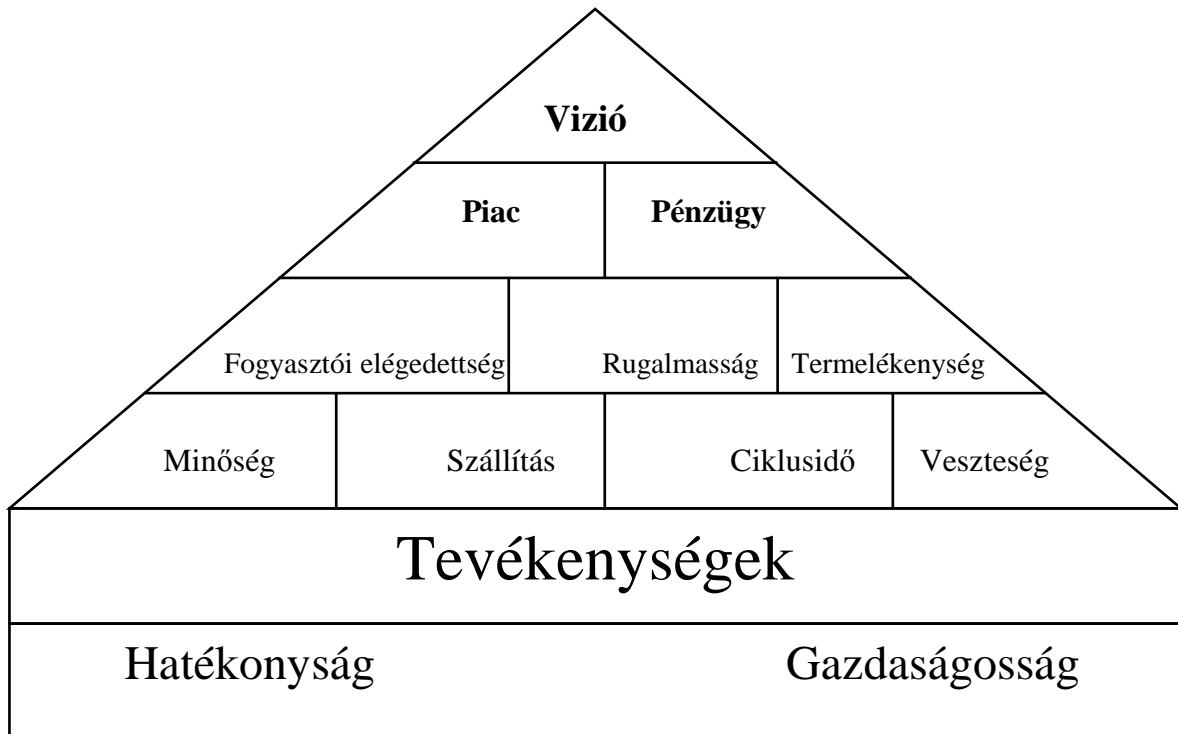
Másik működési alapelv a teljesítmények valamilyen időalapú mérési technikája, amely az egyes tevékenységek eredményességét az időigényesség segítségével kívánja mérni. Klasszikus példák erre a „készletek forgási sebessége”, vagy az „átlagos beszedési idő”. Szintén konkrét numerikus mutatókat ad, melyek alkalmasak mind a korábbi saját teljesítményekkel, mind pedig az „üzletágban szokásossal” történő összehasonlításra. A hagyományos teljesítményértékelési kategóriába tartoznak a különböző költségelemzések, illetve cash-flow kimutatások.

Az elmúlt két évtizedben azonban a környezet változása, illetve az erősödő verseny fokozatosan bebizonyította, hogy napjainkban a hagyományos ellenőrzési, teljesítményértékelési eljárások már nem elégségesek a vállalati gazdálkodásban. Az egyre erősödő kritikai észrevételek közül a legjelentősebbek az alábbiak voltak:

- *Túlzott, szinte kizárólagos a pénzügyi mutatók súlya az ellenőrzési tevékenységben.*
- *Teljességgel hiányoznak az operatív szinten értelmezhető mutatók.*
- *A költségelemzések nem elég pontosak és részletesek, illetve gyakran szinte teljesen elszakadnak a valós gazdálkodástól.*
- *Gyakran nem állíthatók egyértelműen párba a kapott mutatók és a tevékenységet végző egységek.*
- *Általában nagyon szegényesek az információk a vevői elégedettséggel és a termékek és szolgáltatások színvonalával kapcsolatban.*

A fentiek eredményeképp ún. integrált teljesítményértékelési rendszerek alakultak ki, amelyek megpróbálnak választ adni az új kihívásokra, áthidalva a felmerülő problémák legnagyobb hányadát. Az alábbiakban ezek közül kerül kettő bemutatásra.

Az egyik forradalmian új módszernek az ún. SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique) rendszer bizonyult, melynek alap gondolatát a célok és mutatók piramis jellegű felépítése szolgáltatja.



10.1 ábra: A SMART teljesítmény piramisa
(Chikán – Demeter 1998)

A vállalati célok meghatározása a piramis hierarchikus rendszerén belül történik a víziókban megfogalmazott alapcélokat le kell fordítani a konkrét vállalati működés szintjére. A módszer meglehetősen nagy hangsúlyt fektet a funkcionális együttműködésekre a vállalaton belül, ami érthető is, hiszen a célok megvalósítása gyakran átnyúlik az egyes funkcionális tevékenységeken. Minden egyes szintre egymásra épülő módon kidolgozásra kerül az ellenőrzési rendszer, azonban a módszer csak egy keretet ad, nem nyújt semmilyen segítséget a konkrét teljesítményértékelési mutatók kidolgozásához az egyes szinteken. (Wimmer 1998 alapján)

A SMART rendszer kiemelkedő gyakorlati hasznosságára jó példa a számítógépiparban tevékenykedő Wang Laboratoriesnél történő bevezetése.

A cég a megváltozott versenyfeltételek (növekvő termékválaszték a piacon, rövidülő termék-életciklus, globalizálódó verseny, növekvő költségnyomás) következtében pénzügyi válságba került, melynek megoldásához stratégiaváltásra és a termelési rendszer átalakítására volt szükség.

A SMART kialakításának célja az volt, hogy integrált rendszerbe foglalják a pénzügyi és a nem-pénzügyi jelentéseket, a vállalat stratégiai céljaihoz kapcsolják a termelést, és a fogyasztói igények kielégítésére koncentráló teljesítményértékelési rendszert hozzanak létre, mely egyben a folyamatos fejlesztést is szolgálja. A SMART bevezetése után az operatív kontrollban korábban használt teljesítménymutatók közel 40 %-a feleslegessé vált, többek között a beszerzési árak varianciája, a munka termelékenysége, és szinte minden szokásos, a hagyományos számviteli elemzésekben használatos eltérés-mutató. Korábban nem használt teljesítménymutatókat vezettek be, mint pl. a készletforgás, az alapanyagok rendelkezésre állása, a veszteség-ráta, a termelési átfutási idő.

A fogyasztói igények középpontba állításával a termelés és a logisztika területén dolgozók jobban megértették az általuk végzett tevékenységek szerepét a vevő kiszolgálás folyamatában. Mindez hozzájárult a reagálási idő csökkenéséhez is, illetve az új rendszer ráirányította a figyelmet a horizontális kapcsolatokra. Bevezetéséhez kapcsolódó egyik fő eredménynek a szervezeti egységek közötti kommunikáció javulását tartották a cégnél.

(Dixon-Naomi-Vollmann, 1990 alapján)

Egy másik jelentős integrált teljesítményértékelési rendszer az ún. Balanced Scorecard (Kiegyensúlyozott Értékelőlap), amely egyensúlyt próbál teremteni a fogyasztókkal és tulajdonosokkal kapcsolatos külső, valamint az üzleti folyamatokhoz kapcsolódó külső mutatószámok között. A módszer lényege az, hogy a hagyományos pénzügyi mutatórendszert a fogyasztókkal, a belső célokkal és az innovációs készséggel kapcsolatos további mutatókkal bővíti.

	Célok	Mutatók
Pénzügyi perspektíva	Túlélés Siker Fellendülés	Cash flow Negyedéves értékesítés növekedés Piaci részesedés növekedése
Fogyasztói perspektíva	Új termékek Reakció képesség Partnerkapcsolat	Új termékek árbevétele aránya Pontos szállítás Kooperatív kapcsolatok száma
Belső üzleti perspektíva	Kiváló termelés Tervezés hatékonysága Új termékek bevezetése	Átfutási idő, egységköltség Mérnöki munka hatékonysága Új bevezetések aránya
Innovációs perspektíva	Termelési tapasztalat Termék koncentráció Termékfejlesztés	Az érettség elérésének ideje Meghatározó termékek aránya Új termékek bevezetésének aránya

10.2 ábra: Célok és teljesítmény mutatók a Balanced ScoreCard-ban
(Chikán – Demeter 1998)

Összefoglalva megállapítható, hogy a rendszer legfőbb célja a mutatórendszer kidolgozásán felül az, hogy kapcsolatot teremtsen a vállalati stratégia és az operatív működés között, továbbá az innovatív vállalatok számára akár a stratégiai menedzsment keretében is szolgálhat.

X.5. A kontrolling

A kontrolling fogalma

A fejezet további részében bemutatásra kerülő kontrolling tevékenység tárgyalására két okból van szükség. Egyrészt azért, mert - vélhetően a pontatlan angol fordításból következően - még mindig sokan azonosítják a vállalati kontrollal, másrészt pedig azért, mert az elmúlt 15-20 év során szinte a menedzsment egyik önálló ágává nőtte ki magát, nagy jelentőséggel bír napjaink szervezeteinek gazdálkodásában. A tárgyalás során csak a leglényegesebb fogalmi elemek kerülnek bemutatásra tájékoztató jelleggel, mivel a kontrolling témakörével önálló tárgy foglalkozik a közgazdászképzésben.

A konkrét tárgyalás megkezdése előtt a további félreértések elkerülése, és a vizsgált terület lehatárolása végett pontosítani kell a vállalati kontrolling tevékenység fogalmát. A kontrolling tartalma az alábbiak szerint foglalható össze:

A kontrolling - funkcionális szempontból - a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információ ellátást koordinálja. A kontrolling tehát a vezetés egyik támasza, lehetővé teszi a vezető számára, hogy célra orientáltan, a környezeti változásokhoz igazodva irányítsa a vállalatot, és a koordinációs feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően lássa el (Horváth, 1990).

A kontrolling tevékenységet tehát a dinamikusan változó környezet tette nélkülözhetetlenné a vállalati gazdálkodásban, fő feladata az, hogy támogassa a

vállalat vezetőit a gyors, kreatív és megalapozott döntéshozatalban, azaz fenntartsa a vezetés koordináló, reagáló és adaptációs képességét (Dobák 1999).

A kontrolling tevékenység

A kontrolling tevékenység három egymással szorosan összefüggő területre terjed ki, feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás koordinálása, ezért az alapértelmezésben elkülönített menedzsment funkciók közül többet is érint. A kontrolling rendszer működésének mélyebb megértése érdekében a vállalati működés alábbi tulajdonságait kell figyelembe venni (Dobák 1990):

- *A tervezés és az ellenőrzés központi vezetési feladat, amely - komplexitása miatt - különleges kezelést igényel.*
- *A vezetés információigényének kielégítése sajátos probléma, amely számos vállalatban tette szükségessé a kontrolling funkció megjelenését.*
- *A tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást össze kell hangolni egymással.*
- *A kontrolling-rendszer koordinációs rendszerként teremti meg a kívánt összhangot.*

Mivel az információellátó funkció mutat számottevően túl az eddig tárgyalt kérdéseken, csak ezen kérdés leglényegesebb tartalmi tényezői kerülnek kiemelésre (Bodnár – Császár - Dobák 1996):

- *Az információs szükséglet meghatározása, tehát az információs igény és lehetőségek összhangjának megteremtése.*
- *Az információk megszerzése és feldolgozása.*
- *Az információk átadása, melyben a vezetői beszámolók kiemelt szerepet kapnak.*

Meg kell még jegyezni azt, hogy napjainkban a kontrolling a vállalati szervezetekben - főleg nagyobb vállalatok esetében - már önálló szervezeti egységként is megjelenik, általában a felső vezetés közvetlen alárendeltjeként. A kontrolling szervezete és ennek a vállalatba történő beillesztésének kérdésköre már túlmutat a jegyzet tartalmi és terjedelmi követelményein, ezért nem kerül tárgyalásra.

A kontrolling módszertana

A vállalati információs rendszer alapját a számviteli rendszer adja, ezért teljesen érthető az a átalakulási folyamat, amely a kontrolling növekvő térnyerésével zajlott a vállalati számvitelben. Fő információhordozóként egyre inkább egyszerre két igénynek kellett megfelelnie. Egyrészt a hagyományos számviteli funkciónak megfelelően egységes szerkezetben és tartalommal szolgáltatnia kellett a beszámolókat a külső állami szervek és a tulajdonosok felé. Másrészt eleget kellett tennie a vezetés fokozódó speciális információigényének a megalapozottabb tervezés és ellenőrzés érdekében (Dolgos 1998).

A fenti két - gyakran meglehetősen eltérő adatszolgáltatási igénnyel bíró - kihívásra reagálva a számvitelnek két külön ága alakult ki, egyrészt a hagyományos számviteli tevékenység során használt pénzügyi (financial) számvitel, másrészt a kontrolling által használt vezetői (management) számvitel.

Ellenőrző kérdések a fejezethez

- *Ismertesse a kontroll különböző fajtáit!*
- *Ismertesse a kontroll szükségességének okait!*
- *Ismertesse a kontrollt meghatározó tényezőket!*
- *Ismertesse a kontrolling tartalmát!*

XI. A minőség

XI.1. A minőségügy fejlődése

A minőségügy első úttörőjének Frederick W. Taylor (1856-1915) tekinthető, aki munkásságával a minőségügy alapjait fektette le.

Az eljárások dokumentálásával, a cselekvések formális szabályozásával saját korát megelőzve értette meg, hogy a gazdasági sikerességet nem csak a munkaerő és a tőke fokozott felhasználásával, hanem a minőség emelésével is lehet növelni.

A következő meghatározó munkásságú szakember Walter A. Shewhart (1891-1967) volt, aki könyvében megállapította, hogy a termelési folyamatok minden területén létezhetnek a kívánt szinttől való eltérések, ezek statisztikai módszerekkel kezelhetők. Korlátokat állított fel az eltérések még megengedhető, és már meg nem engedhető szintjének meghatározására, ellenőrző grafikonokat dolgozott ki. Elmélete szerint olyan rendszereket kell kidolgozni, amelyek a meg nem engedhető eltérések esetén avatkoznak csak be. Őt tartják a modern minőségügy megteremtőjének.

Dr. W. Edwards Deming tevékenysége a következő állomás a minőségügy fejlődésében. Ő állapította meg először, hogy a nem megfelelő minőségért elsősorban a vezetők felelőssége, nem pedig a dolgozóké, mivel a munka minden vállalatban valamilyen rendszer szerint történik, és a rendszerek kialakítása pedig a vezetők felelőssége.

Dr. Joseph M. Juran szintén kiemelkedőt alkotott a minőségügy területén, tudományos munkásságának fő eredménye az ún. Juran-trilógia amely három eleme a minőségtervezés, a minőségirányítás és a minőség tökéletesítése.

Ki kell még emelni Philip B. Crosby tevékenységét, aki először tette alapkövetelménnyé a „nulla hiba” elvárást, amellyel természetesen nagy szakmai vitát váltott ki a minőségügyi szakemberek körében, illetve elmélete gyakorlati megvalósításával szerzett tapasztalatok is meglehetősen sokszínűek.

XI.2. A minőség tartalma

A gazdasági életben a verseny fokozódása és a vevői csoportok egyre heterogénebb összetétele miatt egyre nagyobb jelentőséggel bír a megfelelő minőségű szolgáltatások, termékek előállítása, a minőségi kérdések egyre inkább meghatározók a piaci versenyben való részvétel szempontjából.

Az ISO 8402 szerint a minőség a termékek vagy szolgáltatások olyan tulajdonságainak és jellemzőinek az összessége, amelyek hatással vannak a terméknek vagy szolgáltatásnak arra a képességére, hogy kifejezett vagy elvárható igényeket kielégítsen.

A fenti általános definíció után meg kell különböztetni a termékminőség és a szolgáltatás-minőség fogalmát miután a két csoport jellemzői meglehetősen különbözőek.

A termék minősége azon kézzel fogható jellemzők összessége, amelyek az eladás után is a vevőnél maradnak, és a termékben testesülnek meg. A termékminőség, amely a fogyasztó igényeit kielégítő adottságok, funkciók összessége az alábbi három tényezőből tevődik össze:

- *A konstrukciós minőségből, amely valójában a felhasználói igényeknek megfelelő funkciók, tulajdonságok, követelmények tervezett szintje.*
- *A kivitelezési minőségből, amely az előírt követelményekkel való megegyezést, illetve eltérést jelent.*
- *A használati minőségből, amelyet a felhasználás során megfigyelhető minőségi jellemzők megbízhatósága jelent.*

Optimális esetben jó használati minőséggel rendelkező termékeket konstruálnak és nincs eltérés a minőség tervezett és megvalósult szintje között. Igazi márkahűséget csak ilyen jellemzőkkel bíró termékcsaládokkal lehet kialakítani.

A szolgáltatás minősége összetettebb kérdés, főleg az egyes szolgáltatásfajták nagy különbségei miatt. Azonban itt is meg lehet figyelni néhány általános jellemzőt, amelyek meghatározzák egy bizonyos szolgáltatás minőségét. A szolgáltatás minősége azon nem kézzelfogható jellemzők összessége, amelyeket a

szolgáltatás közben bekövetkező kölcsönhatásban figyel meg, vagy fogyaszt el a vevő.

A vevői igényekről általában elmondható, hogy a fogyasztók gyors, olcsó, jó szolgáltatást várnak el a szolgáltatást nyújtó szervezettől vagy személytől. A gyorsaság és az olcsóság mérhető jellemzők, azonban a szolgáltatás jósága meglehetősen bonyolult fogalom.

A szolgáltatás minősége az alábbi tényezőkből tevődik össze.

- *A legjelentősebb összetevő a megbízhatóság, amely egyrészt az ígért és nyújtott szolgáltatás megegyezőségét jelenti, másrészt pedig azt a képességet, mely szerint, ha mégis van eltérés, akkor annak elemzése bizalmat gerjesztően és pontosan történik.*
- *A következő tényező a bizalom kérdésköre. Ebbe a csoportba tartozik mind a szolgáltatást nyújtó alkalmazottak szaktudása, udvariassága, mind pedig az összes egyéb tényező, amely alkalmas arra, hogy bizalmat ébresszen a vevőben, mint például az egyénre szabott odafigyelés.*
- *Végül ebben az esetben is vannak kézzel fogható tényezők, melyek a vevő bizalmának megnyerését szolgálják. Ebbe a kategóriába tartozik a szolgáltató helység berendezésétől egészen a szolgáltatást nyújtó személy megjelenéséig minden fizikai jellemző, amivel a szolgáltatást igénybe vevő találkozhat.*

XI.3. Minőségköltségek, minőséggazdaságosság _____

A gazdasági életben a minőség előállításának, ellenőrzésének költségei vannak, az ilyen okból felmerülő összes költséget minőségköltségnek lehet tekinteni. A vállalatok minőség befolyásolási lehetősége és a minőségköltségek nagysága a termék életének folyamán ellentétes irányú mozgást végez.

Általában az is megállapítható, hogy azt az időt és költséget, amelyet a kezdetben elhanyagolt minőségbiztosítás révén gondoltak megtakarítani később többszörösen kell a hibák kijavítására fordítani.

A minőség gazdaságosságának vizsgálatakor először az egyes minőségköltség csoportokat kell elkülöníteni.

A megelőzés költségei:

- *a termelést megelőző minőség szabályozás,*
- *a szállítói minőség szabályozásának ellenőrzése,*
- *ellenőrzés, vizsgálat, próba és mérés,*
- *ellenőrző, vizsgáló berendezések fejlesztése és tervezés,*
- *minőségügyi oktatás,*
- *minőséggel összefüggő rendszerek ellenőrzése.*

Az ellenőrzés, értékelés költségei:

- *idegen áru átvétel,*
- *a folyamat és végtermék ellenőrzés,*
- *a vizsgáló, mérő és ellenőrző műszerek költségei,*
- *a vizsgáló készülék hitelesítése,*
- *a termékek minőség ellenőrzése.*

Hibaköltségek:

- *gyártási selejt,*
- *javítás,*
- *üzembe helyezési selejt,*
- *javítás üzembe helyezéskor,*
- *reklamáció, garancia.*

Más szempont szerint értékelve a minőség költségek két csoportra bonthatók, egyrészt vannak a megfelelő minőség elérésének és megtartásának költségei, melyek a hibák megelőzésének költségeiből, és a minőségi vizsgálatok költségeiből tevődnek össze, másrészt vannak a nem megfelelő minőség költségei, amelyek a gyártásban előforduló és feltárt hibák, illetve a vevőknél felmerülő hibák megszüntetésének költségeiből tevődnek össze.

Gazdaságossági számítások esetén az optimális minőségköltségek értéke a két költségcsoport összegének minimumánál található, ehhez tartozik az optimális minőség a minőségköltségek tekintetében. Azt azonban hangsúlyozni kell, hogy ez nem feltétlenül azonos azzal a minőségszinttel, amit a fogyasztók elvárnak.

A vállalatokat végső soron az érdekli, hogy az értékesítésből származó árbevétel és a teljes költség különbsége, azaz a nyereség vagy a veszteség hogyan alakul. A maximális nyereséghez tartozó minőség nem mindig esik egybe a minimális teljes költséghez tartozó minőséggel. A minőségköltség, mint a teljes költség része a

nyereséget közvetlenül befolyásolja, ezért a minőségkötségeknek a vállalat eredményességében meghatározó szerepe van.

Ha egy vállalat az elérhető maximális nyereségszint alatt van, akkor két különböző lehetősége van a profitja növelésére. Egyrészt célkitűzés lehet a maximális nyereségnek megfelelő minőség elérése - már amennyiben ez pontosan meghatározható -, majd az ezt a minőséget elfogadó vevők maradéktalan megszerzése. Másrészt célkitűzés lehet egy magasabb minőségi szint elérése, természetesen magasabb minőségkötségek mellett, ennek segítségével jobb piaci pozíció megszerzése, majd maximális nyereség elérése.

*XI.4. A teljes körű minőségmenedzsment*_____

A minőségügyi szakemberek és a vállalati tapasztalatok összegzéséből kialakult egy vállalatirányítási, minőségellenőrzési rendszer, melyet teljes körű minőségellenőrzési rendszernek, vagy közismertebb nevén TQM-nek neveznek (Total Quality Management).

Az egész rendszer természetesen meglehetősen vállalatfüggő, azonban néhány alapelv általában mindig megjelenik:

- *Középpontban a vevő áll, mindig a vevői igényeknek maximálisan megfelelő minőségi szintet kell a vállalatoknak elérniük, minőséggel kapcsolatos vevői elvárások nem maradhatnak kielégítetlenül.*
- *A folyamatokat állandóan javítani kell, törekedni kell arra, hogy a folyamatok minden egyes esetben a kívánt eredményt hozzák létre, az esetleges eltéréseket minimalizálni kell.*
- *Alapelvárás a minőség melletti teljes elkötelezettség mind a beosztottak, mind pedig a vezetők részéről. A teljes elkötelezettség megteremtése egyértelműen a vezetők feladata, az alkalmazottak esetében folyamatosan törekedni kell arra, hogy különböző motivációs eszközökkel, oktatással elérjék a kívánt állapotot.*

Az alapelvek áttekintése után meg kell vizsgálni, hogyan érhető el egy vállalat esetében a TQM elvek elfogadása, hogyan állítható a cég teljes személyi állománya a minőségmenedzsment szolgálatába. A nehéz kérdésre adott válaszok két csoportba sorolhatók, egyrészt azt kell elemezni, hogy a fenti célok érdekében

mit kell tennie a vezetőknek, másrészt pedig azt, hogy ennek milyen következményei vannak a beosztottakra nézve.

A vezetőknek az alapvető menedzsment tevékenységek mellett fokozott figyelmet kell fordítaniuk az alábbiakra:

- *Folyamatosan éreztetni kell az értékrend minőségközpontúságát, ennek meg kell jelennie a vállalati jövőképben is.*
- *A vezető feladata a beosztottak gondolkodásmódjának követése, szükséges esetben befolyásolása.*
- *A minőség iránti elkötelezettség kialakításával párhuzamosan a szükséges szaktudás megszerzésének lehetőségét is biztosítani kell, természetesen ebben a beosztottaknak is partnernek kell lennie.*
- *A vezetőnek tudatában kell lennie, hogy személyes viselkedésével, példamutatásával szintén hat az alkalmazottakra. Ez különösen fontos lehet minőségügyi kérdésekben, főleg ha a vezető által hirdetett értékrend, és konkrét cselekedetei nagymértékben eltérnek egymástól.*
- *Fokozott bizalmat kell tanúsítani az erre érdemes alkalmazottakkal szemben, ennek a nagyobb hatáskörök átruházásában kell megjelenni. A több felelősséget kapott dolgozók minőségibb teljesítményt fognak nyújtani, jobban kihasználják személyes képességeiket.*

A nemzetközi szabványügy szervezet szabványai

Az International Organization for Standardization (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) szabványrendszerek egész sorozatát fejlesztette ki a TQM elveket használó szervezetek számára. Ezek közül a legfontosabbak kerülnek most említésre, különös tekintettel az ISO 9004-2-re, amely napjainkban egyre nagyobb szerepet kap a vállalatok életében.

Az ISO 9000 nyújt segítséget a szabványok használatához és kiválasztásához.

Az ISO 9001 a termék tervezésével, kifejlesztésével, megtermelésével, installációjával és szervizével foglalkozik .

Az ISO 9002 foglalkozik a termeléssel és az installációval.

Az ISO 9003 pedig a végső ellenőrzéssel és a végső teszteléssel foglalkozik.

Az ISO 9004 pedig magában foglalja a 9001-9003 szabványok valamennyi elemét.

Az ISO 9004-2 szabványrendszert a szolgáltatások számára fejlesztették ki, így a megszokott elemeken túl, mint pl. a menedzsment felelőssége vagy a szervezet minőségi szervezetének struktúrája olyan elemek is szerepelnek benne, melyek a szolgáltatások jellemzői. Ezek közül a legjelentősebbnek számító új kritériumok a vevőkkel való személyes kapcsolatok, a vevők észrevételeinek fontossága, a személyzet személyes fejlődése és motivációja. A szabvány koncepciói és elvei alkalmazhatók a szolgáltatás valamennyi formájára. Ehhez hozzátartoznak a végső felhasználók csakúgy, mint az a személyzet, amely szervezetben működik. Az alkalmazást a tisztán szolgáltató ágazatoknak szánják, és azoknak, akiknél szolgáltatás összefonódik a termékek gyártásával és beszerzésével.

Az ISO 14001 szabvány a környezeti menedzsment rendszer követelményeivel és gyakorlati megvalósításával foglalkozik, amely során különös figyelmet fordít az alábbi szempontokra:

- *törvényi és jogszabályi előírásoknak való megfelelés vizsgálata,*
- *a meglévő környezetvédelmi gyakorlat felülvizsgálata,*
- *a jelentős környezeti hatások értékelése,*
- *rendkívüli üzemeltetési feltételek, potenciális veszélyhelyzetek lehetséges hatásainak számbavétele,*
- *az érdekelt felek véleményének számbavétele.*

A minőségügyi rendszer működése

A konkrét gazdasági működés során a vállalkozások tevékenységüktől függően eltérő nagyságú figyelmet szentelnek a minőségi jellemzőknek. Az alábbiakban bemutatásra kerülő kérdések pontosan ezért az általánosságban elfogadott, legjellemzőbb eljárásokat vizsgálják, az itt leszűrt következtetéseket lehet az egyedi vállalatra adaptálni.

Az első általános kérdéscsoport a minőségügyi rendszer bevezetése. A minőségirányítás megvalósítása egymással logikai kapcsolatban álló lépések sorozataként áll össze.

A legelső lépés a kiinduló állapot elemzése, felmérése, amellyel a minőséget meghatározó tényezők jelenlegi állapotának meghatározása történik.

A következő lépés a probléma meghatározása, ekkor dől el, hogy elegendő a konkrét probléma megoldása, vagy az egész minőségügyi rendszert át kell esetleg alakítani, ettől függően kell a vezetőknek meghozniuk a szükséges döntéseket.

Ezt követi a konkrét rendszertervezés szakasza, itt kell a megelőző lépések figyelembevételével megállapodásra jutni, a tényleges módszerekkel, a szükséges előírásokkal kapcsolatban. Ennek az eljárásnak a befejező része a minőségirányítás dokumentálása, a Minőségi Kézikönyv első verziójának elkészítése.

A befejező szakasz a bevezetés, a konkrét alkalmazásba vétel. Azt feltétlenül meg kell jegyezni, hogy a minőségirányítási rendszer sikeressége legfőképp az emberi tényezőkön múlik, ezért ebben a szakaszban különlegesen kitüntetett figyelmet kell szentelni a munkavállalók véleményének, mind az esetleges pontatlanságok, mind pedig a minél gyorsabb adaptáció tekintetében (Parányi 1999).

A következő meghatározó kérdéscsoport, a minőség dokumentálása.

Ennek meghatározó dokumentuma egy összefoglaló szabályrendszer, a Minőségi Kézikönyv, amely:

- *Ismereti a cég általános minőségpolitikáját.*
- *Meghatározza az egyes egységek legfontosabb feladatait, és a felelősségi köröket.*
- *Meghatározza a minőséggel összefüggő információszolgáltatási kötelezettségeket.*
- *Meghatározza a minőséggel kapcsolatos képzés, oktatás alapelveit és feladatait.*
- *A következő dokumentum család az eljárás-előírások csoportja, melyek a minőségbiztosítási eljárások végrehajtási módját rögzítik.*
- *Végül meg kell említeni az egyes vizsgálati dokumentumokat, amelyek a minőségbiztosítási folyamat során keletkeztek.*

További lényeges probléma a megvalósult rendszer működésének értékelése, a megfelelő működés tényének tanúsítása. Ennek két különböző megvalósítása van, a belső rendszerauditok esetén a vállalat önmaga végzi az ellenőrzést, külső audit esetén pedig külső, független szervezet végzi a tanúsítást.

A két eljárás közti lényeges különbség az, hogy a belső audit célja a szervezet minőségügyi rendszerének vizsgálata, amely egy belső igény következtében merül fel, ezzel szemben a külső audit leggyakrabban valamely külső partner, vagy tulajdonos kérésére történik, és általában külső szabványrendszerhez viszonyítja a szervezet minőségügyi rendszerének működését (Parányi 1999).

XI.5. EFQM modell

Az 1980-as évek végére már nem a minőséget létrehozó folyamatokat, hanem a vállalati minőségügyi rendszerek folyamatos megfigyelését, jobbítását, a minőség biztosítását tűzték ki célul. A minőségbiztosítás a rendszert vizsgálja, javítja és tartja szinten. A rendszervizsgálat ill. a felügyelet az alapja az ISO 9000 szabványsorozat szerinti megfelelésnek.

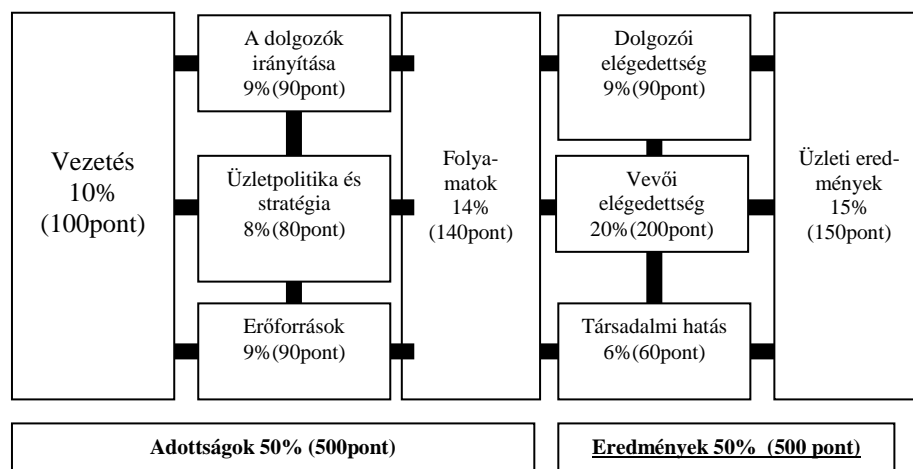
A TQM akkor nyert európai rangot, amikor 14 nagyvállalat 1988-ban létrehozta az Európai Minőségirányítási Alapítványt. Ez az alapítvány modellt alkotott az üzleti kiválóság fogalmára, megteremtve ezzel az Európai Minőség Díjat, az EFQM modellt. A díjat első ízben 1992-ben adták ki. A modell 9 kritériummal rendelkezett.

Öt adottságkritériuma: vezetés, dolgozók irányítása, üzletpolitika és stratégia, erőforrások, értéktermelő folyamatok

Négy eredménykritériuma: vevői elégedettség, dolgozói elégedettség, társadalmi hatás, üzleti eredmények.

A modellhez pontozási rendszer tartozik, így egy adott szervezet elért pontszámát össze lehetett hasonlítani más szervezet pontszámával, illetve az idősorok alapján egzakt módon követni lehet a szervezet fejlődését.

A modell felépítését a következő ábra szemlélteti.



11.1 ábra: Az EFQM modell

Jelen fejezetben a japán minőségügyi fejlődésével külön nem foglalkoztunk, azonban érdekes tény, hogy a minőségügyi mozgalom bölcsője a második világháború kitörésekor Edwards W. Deming amerikai statisztika professzorhoz kötődik akit arra kértek fel, hogy működjön közre a háborús erőfeszítésekben. Ő és még néhány munkatársa tanította meg a hadigyártásban dolgozó mérnökökkel a statisztika technológiáját Japánban. Deming hatására indult el a japán minőségmozgalom, amely létrehozta az elsőhullámos Japán iskolát. Ebben a korszakban a minőséggel kapcsolatos cél a teljes körű minőség-ellenőrzés és az így szerzett adatokon alapuló szabályozás (ennek továbbfejlődése ma is érzékelhető például a japán autógyártásban, különösen a Toyotánál, lásd Marosán írásait a kaizen-ről). Végeredményben a japán ipar sikerei arra késztették az USA-t, valamint a fejlett európai országokat, hogy ők maguk is tudományosan foglalkozzanak a minőséggel.

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Ismertesse mik a leglényegesebb különbségek a termékminősége és a szolgáltatás minősége között!*
- *Ismertesse milyen típusait lehet elkülöníteni a minőségkölségeknél!*
- *Ismertesse mi a TQM lényege!*
- *Ismertesse melyik ISO szabvány mivel foglalkozik!*
- *Ismertesse a Minőségügyi Kézikönyv legfontosabb tartalmi elemeit!*

XII. Sikeres szervezet: a humán erőforrások menedzselése

XII.1. A humán erőforrás szerepének felértékelődése _____

A menedzsment mára egyik kiemelten kezelt szakterülete a humán erőforrás vagy emberi erőforrás menedzsment (angolul: Human / Personnel Resource Management). A humán erőforrás menedzsment az emberi tőkétényező hatékony és eredményes felhasználásával foglalkozó tudományág. A vállalati erőforrások közül (pénzügyi, természeti, technikai, emberi, információs, vállalkozó készség stb.) az információs társadalomban egyre nagyobb szerephez jut az emberi erőforrás. Amíg a XX. század elején a természeti kincsek, nyersanyagok, gépek, berendezések és pénzügyi erőforrások valamint a vállalat ezeken a piacokon elért eredménye volt a meghatározó, a XXI. században az emberi tudás, a humán tőke lehet a siker alapvető kulcsa.

A vállalat értéktermelési folyamataiban a vállalati inputok súlypontja a következő módon változott meg:

klasszikus fogyasztói társadalom		fejlődő társadalom	információs
alapanyag, nyersanyag	→	technológia (szabadalom, licencek)	
szakképzett munkaerő		tudástőke (szakképzettség, gyakorlat, emberi képességek, készségek)	
pénztőke		vállalkozói tőke (információs, kapcsolati, bizalmi)	

12.1 ábra: Az erőforrás inputok súlypontjának eltolódása (Elbert – Karoliny – Farkas - Poór 1999)

Napjainkban egyre több vezető ismeri fel, hogy az emberi erőforrás menedzselése nem csak egy szervezési funkció, hanem a vállalat sikerének mozgatórugója lehet.

Az emberi erőforrás fejlesztés egy több lépcsős folyamat melynek kezdete a társadalom tagjainak részére az iskolai oktatásnál kezdődik. Az emberi tőkeberuházásnak több szereplője közismert, egyrészt az állam, aki kötelező közoktatással, tanulási programokkal, munkanélküliség esetén átképzési programok támogatásával kapcsolódik be az emberi tőke fejlesztésébe. Másrészt

maga a munkavállaló, aki saját érdekből fejleszti tudását, hogy szükségleteit magasabb szinten tudja kielégíteni. Harmadrészt a vállalat, a munkáltató, akik a munkavállalóik tudástőkéjének, szakértelmének növelésében látják a vállalat további növekedésének, a vállalati célok hatékony elérésének eszközét.

Könyvünkben a munkaerőpiac elemzésétől eltekintve csak a vállalatban belüli emberi erőforrás menedzsment eszközöket, azokat a jellemzőket vesszük sorba, melyek a vállalat számára közvetlenül befolyásolható.

A szervezetek, a vállalatok az emberi erőforrás menedzsmentet olyan funkciók együtteseként alkalmazzák melyek elősegítik az emberi erőforrás hatékony felhasználását a szervezeti és egyéni célok összhangjának biztosítása mellett.

Ezen szervezeti, vállalati alapfunkciókat a következőképpen lehet összefoglalni:

munkakörelemzés és tervezés	munkakörök kialakítása, munkaköri leírások tartalma, munkakörtervezés
emberi erőforrás biztosítás	toborzás, kiválasztás, leépítés
munkakörértékelés	kompetencia alapú munkakörök, képességek és készségek
ösztönzésmenedzsment	ösztönzés, motiváció, ösztönzési rendszer, bérstruktúra, bérrendszer, juttatások
teljesítményértékelés	értékelési kritériumok, dimenziók, egyéni és csoport értékelési technikák
emberi erőforrás fejlesztése	vállalatban belüli technikák, képzések, programok, karrier tervezés

12.2 A humán erőforrás menedzsment alapvető funkciói (Elbert – Karoliny – Farkas – Poór 1999 nyomán)

A humán erőforrás menedzsment ezen alapvető funkció ellátására szakosodott vállalati módszer. Ezen fenti tevékenységek együttes és folyamatos gyakorlása a vállalati értékteremtés meghatározó elemévé vált napjainkban.

XII.2. A releváns szaktudás szerepe a szervezetben _____

A munkakörök tervezésekor minden esetben kialakul egy olyan követelményprofil, melyet az adott munkakör betöltéséhez a jelentkezőknek teljesíteniük kell. A követelményprofil egyik alapeleme a munkakör betöltéséhez szükséges szaktudás, jártasság igazolása. A szakértelem igazolása kétféle módon történhet, van amit

bizonyítványokkal, van amik egyszerű tesztekkel konkrét feladatok megoldásával igazolhatók. Többek között ide tartoznak a következők:

iskolai végzettség	Pl.: gimnáziumi érettségi, egyetemi végzettség, szakirányú végzettség
szakmai tapasztalat	Pl.: eddig betöltött munkakörök, szakterületen eltöltött idő
speciális szaktudás, az állás betöltéséhez szükséges egyéb ismeretek	Pl.: idegen nyelv ismerete, vezetői engedély, gyors és gépírás, gépkezelői engedély, mérlegképes könyvelői szakvizsga

12.3 ábra: Az igazolható, mérhető követelményprofil

Ezen követelményprofil jól mérhető, definiálásuk egyértelmű, a munkakörök tervezése során egzakt módon meghatározható. Természetesen a követelményprofil meghatározásakor a szakértelem olyan szintjét érdemes kialakítanunk, ami az állás betöltésének szükséges feltétele, és az adott munkakörben folyamatosan használni kell (egy titkári munkakör megfogalmazása esetén a speciális szaktudás, például jogosítvány megléte csak akkor szükségszerű, ha az adott munkakörben a munkaidő alatt a feladatokat csak így lehet teljesíteni, ellátni).

Napjaink tendenciája, hogy a szaktudás egyre gyorsabban elévül, az iskolában vagy tanfolyamon elsajátított tananyag az iskolai végzettség megszerzése után néhány év alatt elavul. Habár egyes szakterületek között vannak eltérések, és a húzóágazatában, az informatikában cserélődnek a leggyorsabban a technológiák, azonban minden egyes szakterületen új és új módszerek, technikák látnak napvilágot. Éppen ezért a munkáltatók releváns szaktudással rendelkező munkatársak megszerzésében, megtartásában érdekeltek. A munkavállalóknak a szakképzettség megszerzése után is folyamatosan képezni kell önmagát, a tanulási folyamat manapság már nem zárul le az iskolai végzettség megszerzésével. Ezt a tendenciát a szakirodalom „life long learningnek” azaz folyamatos egy életen át való tanulásnak nevezte el. Ennek a folyamatnak az érettségi vagy a diploma megszerzése csak egy állomása. A szakmai ismeretek megújítása történhet a vállalat keretein belül tréningek, külföldi képzések rendszerében, vagy a vállalat közvetlen támogatásával valamilyen oktatási intézményben és természetesen a felnőttoktatás keretein belül egyéni kezdeményezésre a vállalat, a szervezet közvetlen támogatása nélkül.

XII.3 Az emberi képességek és készségek szerepe a szervezetben

A 90-es évek végére a munkaköri leírásokban foglalt követelmény profil kibővült a személyiségjegyek keresésével. A toborzás folyamatába beépültek azok a vállalati elvárások, melyek nem igazolhatók bizonyítványokkal mint a diploma, a jogosítvány, a nyelvvizsga hanem a jelentkező személyiségében keresendők, és melyek elsajátítása tanulható, ámbar az iskolarendszer nem készít fel rá. Ezek a következők (Lévai – Bauer 1996 nyomán):

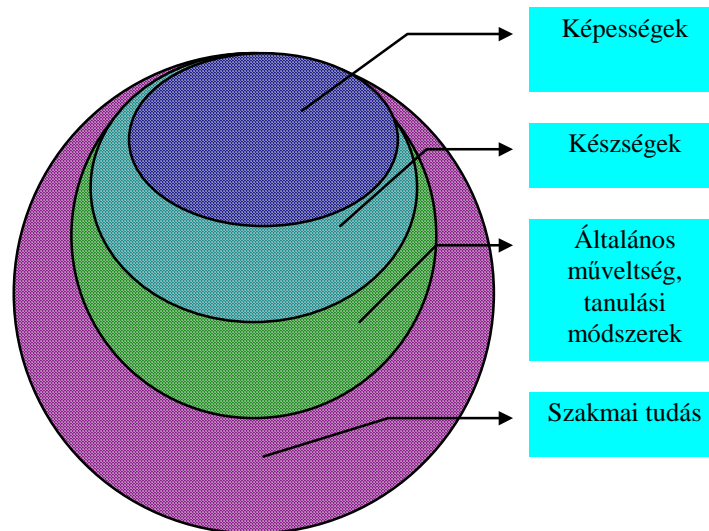
- *vezetői stílus,*
- *személyiség, magatartás,*
- *fizikai és lelki egészség,*
- *siker orientáció,*
- *vevőorientált magatartás,*
- *intelligencia,*
- *kreativitás és problémamegoldó készség,*
- *földrajzi rugalmasság,*
- *etikus magatartás,*
- *kommunikációs készség.*

Mindezen elvárt emberi képességek és készségek új kihívások elé állítják a jelentkezőket. A sikeres vállalat számára a 90-es évek végére már nem elég a felsőoktatás által "tömegesen" képzett mérnök, közgazdász, vegyész. A toborzás és a kiválasztás kritérium rendszere újabb és újabb személyi jegyekkel gazdagodott.

Ennek a folyamatnak az elméleti alapjait az Arthur Andersen munkatársai az emberi tényező „hagyma” modelljében foglalják össze.

Az ábra azt szemlélteti, hogy a kiváló szakmai tudás megszerzésének 3 előfeltétele van. Azok képesek egyenletes és kiváló szakmai teljesítményt nyújtani, akik megfelelő képességekkel, készségekkel és általános műveltséggel és tanulási módszerrel rendelkeznek. Másrészt a 90-es években a tudás olyan gyorsan inflálódik el, hogy a vállalatok számára nem a megszerzett szaktudás, hanem a „hagyma” belsejében lévő emberi tényező a fontos.

Mindezek ismeretében az Arthur Andersen munkatársai szerint a felsőfokú diploma cégük számára a toborzásnál csak azért fontos, mert a jelölt ezzel tudja „bizonyítani”, hogy képes új ismeretek elsajátítására. A szakmai tudást pedig úgyis folyamatosan meg kell tudni újítani. Ezért az egyetemi diplománál a cég szempontjából nem a szakirány miatt fontos. A céghez jelentkező fiatal diplomásokat nem is e szerint toborozzák, hiszen a felvétel után egyből a vállalat saját képzési rendszerébe kerülnek be



Forrás: Arthur Andersen: Az emberi tényező „hagyma” modellje

A munkahelyeken a toborzási folyamat kiterjed a személyiség teljes megismerésének módszertanára⁴. Cél az elemi kultúrtechnika és az alap és általános műveltség mellett a toborzásban résztvevő személy tudásanyagának feltérképezése. A tudás a vállalatok elvárásaiban átértékelődik, és tudás alatt a „tudni gondolkodni és cselekedni” meghatározás lett a legmeghatározóbb és nem a konkrét szaktudás. A bemagolt tudás nemcsak életidegen, hanem nehezen is hasznosítható. Mindezek alapján a 90-es évek vállalatai számára már nem a specialista szakember, hanem a generalista munkatárs válik értékke. A specialistát különösen a munkafeladat mély ismerete jellemzi, megoldási módszerei biztosak. Ez a fajta hozzáértés akkor váltja be a hozzáfűzött reményeket, ha a környezet tartósan stabil.

⁴ A 90-es évek közepétől egyre elterjedtebb a kézzel írt kísérő levelek módszeres alkalmazása grafológiai elemzések elvégzése céljából a felső és középvezetők toborzási folyamatának során.

A generalista egy másik hozzáértés típust képvisel. Ugyanúgy felkészült szakember aki azonban egy nagyobb tevékenységi, működési terület átfogó ismereteivel rendelkezik, aki nem tudja pontosan a részleteket, azonban megtalálja a bizonytalanság időszakában a megváltozott körülmények között kivezető utat.

Természetesen egy vállalat folyamatos sikeres és hatékony működése érdekében mind a kétfajta szakemberre szükség van. Az elmúlt évtizedre jellemző, hogy a vezetői posztokon történt személycsere (specialisták helyett generalisták ülnek a vezetői székben).

Fontosabb személyiség jegyek a vezetői munkában

A legfontosabb személyiség jegyeket, a képességeket, készségeket az egyének egymáshoz való viszonya alapján két jellemző csoportra oszthatjuk. Az individuális képességek, készségek csoportja foglalja magába azon tényezőket, melyek közös jellemzője, hogy nem igényelnek társas cselekvést (kreativitás, nagy munkabírási stb.). A szociális képességek, készségek folyamatos társas cselekvéshez kötöttek, egyes peremfeltételek megváltozásával változhatnak is (jó kommunikációs készség, vezetői készség stb.). Az elmúlt évtized elemzése azt mutatja, hogy a szociális készségek és az individuális készségek ugyanolyan fontosak a munkáltatóknak. Arányuk folyamatosan 50-50 % körül mozgott, és várhatóan ez az arány nem is fog változni a jövőben.

Az SZTE GTK humán erőforrás kutatási adatai alapján a legfontosabb jegyek a következők:

individuális jellemzők	szociális jellemzők
Önállóság	Jó kommunikációs készség
Dinamizmus	Jó kapcsolatteremtő készség
Kreativitás	Jó szervező készség
Ambiciózus jellem	Tárgyalókészség
Nagy munkabírási	Vezetői készség
Határozottság	

12.4 elvárt emberi képességek az álláshirdetéseik alapján
(forrás SZTE GTK Marketing Menedzsment Tanszék – Humán kutatások)

XII.4. A hatékonyságot befolyásoló tényezők _____

Az egyéni hatékonyságot befolyásoló tényezők

- *Képesség: potenciális adottság (szellemi és / vagy fizikai) arra, hogy az egyén valamit elvégezzen*
- *Készség: tökéletesen elsajátított, begyakorolt cselekvési rutin*
- *Tudás: egy terület összefüggéseinek, tényeinek ismerete*
- *Motiváció: belső készítés, hajtóerő, akarat, a cselekvés mozgatórugója*
- *Hozzáállás: egyéni beállítottság kérdése*
- *Stressz: az egyénben a környezet hatására keletkező adaptációs (alkalmazkodási) feszültség. Az egyén törekszik az egyensúly megőrzésre a környezet kihívásaival szemben. A stressz optimális mértéke, kiválthatja az optimális teljesítményt, míg túlzott mértéke teljesítmény csökkenést okoz.*
- *Ingerszegény környezet: akadályozza az optimális teljesítmény elérését*

Az egyéni hatékonyság a fenti tényezők függvénye. Ha valamelyik értéke nulla, akkor az egyéni hatékonyságot lerontja.

Egyéni hatékonyság = f (Kp, Ks, T, M, H, S, I)

A csoporthatékonyság, és az azt befolyásoló tényezők

Csoporthatékonyság alapvető kérdéseivel, a csoporthatékonyság tényezőivel a szociológia foglalkozik. A szociológia olyan tudomány, mely a társadalom konkrét megnyilvánulásait, jelenségeit tanulmányozza. Módszerei leíró jellegűek. Alkalmazott tudományágai a szakszociológiák, melyek a társadalmi valóság különféle oldalait vizsgálják ugyanilyen módon (pl. városszociológia, családszociológia, vezetésszociológia). A vezetéssel a csoport kialakulásával, formáival a vezetésszociológia foglalkozik, mely a munkahelyi csoportok belső struktúráinak és viszonyainak vizsgálatát célozza meg. Célja, hogy megértsük ezeket a folyamatokat, és az így nyert ismereteket felhasználjuk a működés jobb megszervezése érdekében. Könyvünkben három, a szervezet szempontjából döntő fontosságú kérdéskörrel, a szinergiával, a csoport kialakításával, valamint a kreativitással foglalkozunk

Szinergia

Az emberek között másként működnek a matematika egyszerű összefüggései. A csapatmunkában 1+1 csak igen ritkán kettő. Ha a szervezet tagjai nem önállóan oldanak meg feladatokat, hanem közösen, akkor teljesítményük nem matematikai értelemben adódik össze.

Mennyiségileg mérhető teljesítmények

Thordike (1938) 46 kísérleti személyt négy egymást követő héten át heti egy – egy alkalommal foglalkoztatta. A kísérleti személyek fele egyedül dolgozott az 1. és a 4. héten, és 2 fős csoportokban a 2. és 3. héten, a többi személy esetén az eljárás sorrendje fordított volt. Négyféle feladatot kellett megoldaniuk (mondat kiegészítés, szókincs, rajzkiegészítés, keresztrejtvény) mindegyik feladat két-két változatban készült el. A csoportok valamennyi feladatban jobb eredményt értek el mint az egyedül dolgozó személyek, a különbség mértéke azonban feladatonként változott.

részlet: G. deMONTMOLLIN: Szociál-Pszichológia könyvéből

Akadémiai Kiadó 1973

Kísérletek sokasága bizonyította a tényt, hogy a teljesítmények nem lineáris adódnak össze, azaz két önállóan dolgozó ember teljesítménye nem egyenlő a két ember közös teljesítményével. Ennek a ténynek a menedzsment elmélet történeti részében is találhattunk példáit Mayo kísérletinek kapcsán. Ennek okait a szociológia vizsgálja és meglehetősen sok tényezőre vezethető vissza. Könyvünkben csak a szinergia tényként való megállapítása, ennek felhasználásra való ösztönzés a cél. Elfogadva, hogy a csapatmunka minőségi és mennyiségi növekedést eredményez a munkavégzésben felvetődik a kérdés vajon milyen az ideális csapat?

Hatékony csoport kialakítása

A hatékony csoport, vagy ideális csoport összeállításának kulcsa a sokféle képességű emberek összességéből áll, akik a csoporton belül megtalálják a képességeiknek megfelelő szerepeket. A csoportot úgy kell kialakítani – az adott munkától függően – hogy minden csoporttag számára megfelelő kihívásokat biztosítsunk, és a csoporton belül minimalizáljuk a rivalizálást.

Az „Apolló – jelenség

A Henley College pszichológusai egy ízben a holdprogramról elnevezett „Apolló-csapatba” egy csapatmunka feladatnál, ahol különböző csapatok versenyeztek egymással a résztvevők közül összeválogatták a legintelligensebbeket. Mindenki azt várta, hogy ez a csoport lesz a győztes. Utolsó lett. Miért? Mert idejük nagy részét eredménytelen vitákkal, saját álláspontjuk erőltetésével töltötték, makacsul kitartva az eredeti nézeteiknél. Éles szemmel meglátták a hibákat egymás érveiben, de ritkán tudtak idejében megegyezni egy-egy kérdésben. Számos fontos feladatot egyszerűen figyelmen kívül hagytak. Nem csoda hát, hogy a sok éven át megismételt vizsgálat megerősítette a meglepő eredményt: a „szupertehetségesek” csoportja nem nyerő. (Valójában 25 „Apolló – Csoport közül mindössze három nyert, s legtöbbször hatodikként végeztek a nyolc induló csapat közül)

Forrás: Belbin 1999

A csoportban a csoport hatékonysága szempontjából a legfontosabb szerepek a következők:

1, Vállalatépítő
2, Elnök
3, Serkentő
4, Ötletgyártó
5, Forrásfeltáró
6, Helyzetértékelő
7, Csapatjátékos
8. Megvalósító

12.5 A beöltendő csapatszerkezet Forrás: Belbin 1999

Ahhoz, hogy a csoportmunka során pozitív szinergia hatásokat maximalizáljunk, hogy a csoportmunka sikeres legyen Belbin kutatásai szerint ezen szerepek betöltésére van szükség a „team”-ben.

A kutatási eredmények kapcsán meg kell jegyeznünk, hogy az emberek személyiség jegyeiknél fogva nem alkalmasak bármely szerep betöltésére.

A kreativitás

A kreativitás fogalmára többféle definíció létezik. Könyvünkben a következő meghatározást használjuk: a kreativitás: képesség új, ismeretlen dolgok felfedezésére. A kreativitás összességében képesség olyan ötletek kitalálására, amelyek még az egyén számára is újak, képesség új, ismeretlen dolgok

felfedezésére. A kreativitás egyfajta bölcsője az innovációnak, mely bizonyos értelemben a kreatív ötletek gyakorlati alkalmazása (A kreativitást oknak az innovációt okozatnak tekinthetjük).

A kreatív gondolkodást két tényező határozza meg, egyrészt a kreativitás velünk született tehetség, másrészt megszerzett készségek, képességek együttese, és bizonyított, hogy fejleszhető. A kreativitást bizonyos személyiségjellemzők kedvezően befolyásolják, ilyen például a tapasztalatokkal szembeni nyitottság, az intuitív gondolkodásmód, a függetlenség, a pszichológiai szabadság és biztonság, valamint az önálló értékelés képessége♦. A kreativitást a csoportkölcsonhatások is befolyásolják. Előmozdítják az egyéni tapasztalatok bővülését, a különböző nézőpontok ütköztetése új kreatív megoldást eredményezhet. A kreatív ember nem nyomja el, hanem használja ezen képességét. A kreativitás azonban –mint azt kutatások is igazolják - az életkor előrehaladtával egyre kevesebb emberben marad meg, a mindennapokban, a szocializáció folyamata során sok összetevő korlátozza a kreativitást.

A kreativitás korlátai:

- *megszokásaink: napi tevékenységünk során igyekszünk maximális energiát megtakarítani, ezt általában rutincselekvésekkel tesszük meg. A rutinszerű cselekvések pedig visszaszorítják a kreatív gondolkodást. Ez az elméletet a vállalati életre is igaz, egy szervezetnek is vannak „beidegződései” bizonyos feladatokat, problémákat rutinszerűen old meg, ami gátja a kreativitásnak*
- *érzékelési korlátok: ezek meggátolják, hogy a problémát reálisan érzékeljük. Ilyen például a címkézés, mely a problémákat néhány jellemzőjük után előzetesen kategorizálja (pl. a matematika felvételin a 8. példa a legnehezebb)*
- *emocionális korlátok: a kreativitás, mivel új még ki nem próbált dolgok után kutat, bizonyos esetekben kiválthatja a félelmet a kudarctól. Az emberek többsége biztonságra vágyik, és az eddigi tapasztalatai alapján előítéleteket hordoz magában.*
- *kulturális korlátok: Az embernek a szocializáció során, kialakul a viselkedése, melyben tabuk, hagyományok, környezeti korlátok egyaránt*

♦ A kreativitás az innováció és az üzleti folyamatok mélyebb elemzését Harry Nyström a Kreativitás és Innováció munkájában találhatják meg az érdeklődők (Közgazdasági és Jogi könyvkiadó 1983). Nyström a kreativitást „a valóság jobb felhasználási módjára vonatkozó új felismerésnek” tekinti.

szerepet kapnak. Ezek a korlátok szintén elnyomják a kreatív gondolkodást.

- *intellektuális korlátok: A kreativitást végső soron a felkészületlenség, tapasztalatlanság is korlátozhatja. Egy-egy probléma megoldása során, csak akkor tudunk választási lehetőségeket felvázolni, ha több módszert, elgondolást is képesek vagyunk számba venni.*

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Ismertesse a releváns szaktudás megjelenési formáit, és szerepét az információs társadalomban!*
- *Mutassa be a fontosabb vezető személyiségjegyeket, és vesse össze azokat az egyéni hatékonyságot meghatározó tényezőkkel!*
- *A csoporthatékonyság három tényezője közül mutassa be a kreativitást, és annak korlátait!*

XIII. Szervezeti (vállalati) kultúra

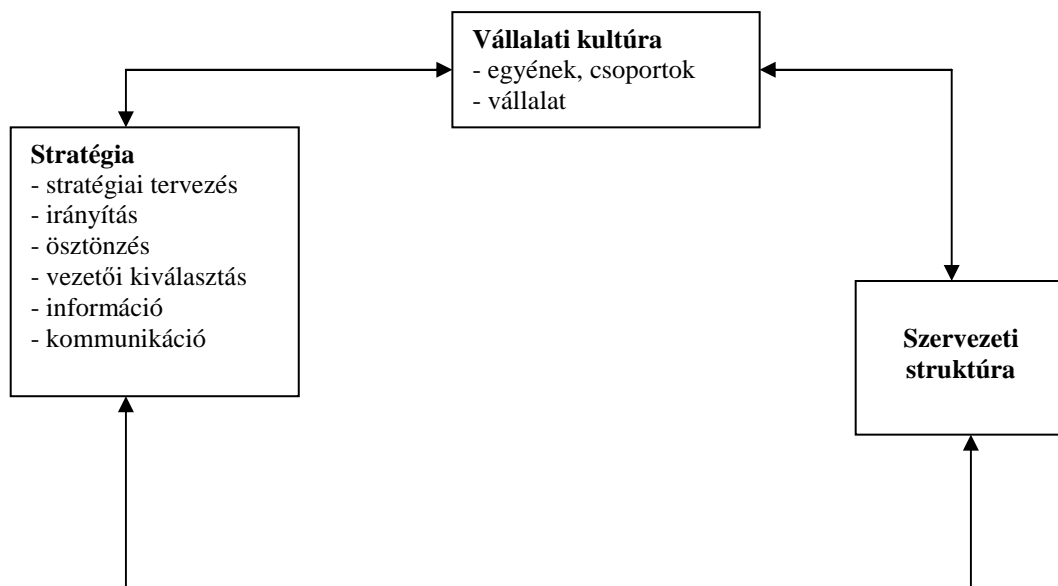
XIII.1. A vállalati kultúra gyökerei _____

Történetileg a vállalati kultúra, mint fogalom, és mint a hatékony vállalat egy ismérve, a 60-as, 70-es években került a vizsgálatok középpontjába. A kérdés ugyanis a vállalati kultúrával kapcsolatban az volt, hogy van-e bármilyen hatással a szervezet gazdálkodására annak szellemisége, illetve létezik-e egyáltalán ilyen.

A választ az 1980-as évek vége hozta meg, amikor vezető menedzserek egy körében világossá vált, hogy a stratégiai tervezés módszertana, bürokratikus folyamata nehézkessé teszi a szervezetet, s a hangsúlyt a folyamatról, és a bürokráciáról a stratégiai gondolkodásra, a hatékony, jövőbe is mutató megvalósításra kell helyezni.

Ezzel a vállalatirányítás egy újfajta módszerét alkották meg, melyben a teljes irányításra, nem csak a tervezésre kell hatással lennie a stratégiának. Az ezen elvek alapján létrehozott vállalatirányítási rendszer a stratégiai menedzsment, mely a stratégia égisze alatt integrálja a szervezeti struktúrát, mint a vállalat vázát, a vállalati működés alapját, illetve a kultúrát, mint a vállalat lelkét, egy olyan légkört, mely a vállalat dolgozóit a stratégiai célok elérése érdekében motiválja. A stratégiai menedzsmentnek e két elem az alapja, hiszen a struktúrára épül a tervezési, vezetésirányítási, ösztönző és érdekeltségi, illetve a kommunikációs rendszer, míg a fent említett légkör a garanciája, a külső változásokra fogékony szervezet kialakításának, melyben minden dolgozó aktív eszköze a környezeti alkalmazkodásnak.

E fent vázolt rendszer a következőképpen épül fel:



13.1 ábra: A szervezeti kultúra és a stratégia kapcsolata
Forrás: Nagy 1993

A vállalati kultúra tehát központi szerepet kapott a sikeres vállalat irányításában. Jellemzőinek és összetevőinek vizsgálata előtt azonban mindenképpen fontos értelmezésének vizsgálata. A vállalati kultúra legáltalánosabb értelemben hitek és érdekek együttese, amelyeket a vállalat dolgozói, a dolgozók egyes generációi átadnak, átörökítenek egymásra, az ebből következő elvárások pedig átörökítődnek a vállalat minden szervezeti szintjén dolgozójára. A vállalati kultúra szerepe, hogy olyan helyzetet teremtsen, melyben a döntéshozó olyan döntést hozhat, amely a legkedvezőbb a vállalat számára (Nagy 1993).

"Ezen elveket tükrözi néhány vállalatnak az önállóságra gyakorolt kulturális hatása, amelyek e minőségi érték keretein belül arra biztatják alkalmazottaikat, hogy tűnjenek ki kezdeményezőkézségükkel. Ekképpen az IBM jelszava - az IBM komolyan veszi a szolgáltatást - azt az odaadó figyelmet hangsúlyozza, amelyben a vállalat vevőt részesíti, de ugyanez a megfogalmazás teret enged mindenkinek: a legkisebb hivatalnoktól a kezdve fölfelé bárki tetszése szerint járhat el avégett, hogy a vevő kiszolgálása minél tökéletesebb legyen."

Forrás: Peters - Waterman 1986, 133.o.

A vállalati kultúra értelmezései

Természetesen a vállalati kultúrának rendkívül sokféle értelmezése létezik. Egyrészt stratégiai szemszögből (eddig e nézet szerint értelmeztük mi is e fogalmat), melynek lényege, hogy a vállalat számára legideálisabb vezetési stratégiát, csak a környezettel összhangban lévő vállalati kultúrára lehet alapozni. Amennyibe a vállalati kultúra nem megfelelő, úgy megfelelő vállalatvezetést sem kialakítani, sem folytatni nem lehet. A hatékony vezetési struktúrát pedig csak úgy lehet fenntartani, ha a vállalati kultúrát folyamatosan karbantartjuk. Biztosítjuk, hogy minden munkatárs érzékelje, érezze, és magáévá tegye a vállalat feladatait, kihívásait.

Másrészt kulturális szemszögből, miszerint a vállalatnak "kulturális lényé" kell válnia. Mindez nem jelent mást, minthogy az anyagi gazdagságot létrehozó vállalatoknak ki kell elégíteniük alkalmazottaik kulturális igényeit is. A megfelelően kifinomult vállalati kultúra ezen nézet szerint nem pusztán eszköz a vállalati célok megvalósításához, hanem a vállalat alapvető célja, melynek eredménye, hogy a dolgozók megfelelőképpen kötődnek a vállalathoz, és ezzel is a társadalom hasznos tagjaivá válnak.

A vállalati kultúra célja, hogy; a dolgozóknak és az egész társadalomban fokozza a vállalat iránti bizalmat; a vállalat a dolgozók és a társadalom körében elismerést vívjon ki céljai világos megfogalmazásával; centripetális erőt hozzon létre azzal, hogy a szervezetben szellemi értéket hoz létre.

Harmadrészt a vállalati kultúra nem más, mint a társadalom kultúráját alakító tényező. E nézet szerint nem egyedül az állam feladata az adott társadalom alakítása, hanem mindebben a vállalatoknak is aktív szerepet kell vállalniuk. E megfogalmazásban a vállalati kultúra legfőbb feladata, az azon kívüli kulturális fejlődés elősegítése, ebben történő részvétel (Ishikawa Akihiro 1994).

A vállalati kultúra szerepének további megítélését az olvasóra bízunk, hiszen nem mondható ki, hogy csak egyik, vagy másik megítélés a helyes, és igazolt. Tény azonban, hogy a vállalati kultúra, mint ilyen a stratégiai menedzsment eszköztárának egy kiemelkedően fontos része, ugyanakkor valóban szerepet

játszik - kisebb, vagy nagyobb mértékben - az egyének anyagi igényein túli szükségleteinek kielégítésében. Érdemes megfontolnunk azt a tényt is, a társadalom tagjai, mint dolgozók, életük legjelentősebb részét valamilyen szervezet tagjaiként élik le, melynek kulturális légköre befolyásolja szocializációjukat, mindennapi interakcióikat, s egy társadalom vállalatainak kulturális légköre éppúgy hat a társadalom kultúrájára, mint az adott társadalom értékrendszere a vállalati gazdálkodásra.

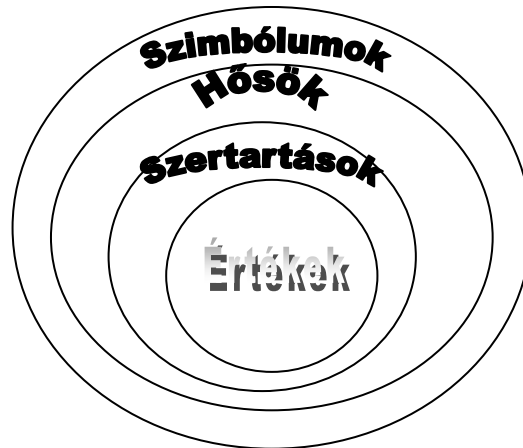
XIII.2. A vállalati kultúra alkotóelemei _____

Ezen, elméleti gondolatköröket követően érdemes rátérnünk a vállalati kultúra lényegét alkotó elemekre, melyek változásai befolyásolják azt, melyek összessége kialakítja a vállalati kultúrát.

A vállalati kultúrát két nagy tényező befolyása nyomán határozhatjuk meg; egyrészt a termelési kultúra, másrészt a kapcsolati kultúra. A termelési kultúra nem más, mint a vállalat birtokában lévő eszközök, termelési rendszerek, általuk előállított termékek és mindezek tulajdonságai (a vállalat hardvere, és annak tulajdonságai) - mint megbízhatóság, termék, technológiai, gyártási rendszer, felhasznált anyagok, munkaerő, munkakörülmények -, illetve a tevékenységének vezetői, irányítói, koordinálói rendszere, és annak tulajdonságai (a vállalat szoftvere) - mint vezetési kultúra, munkakultúra, viselkedés. A kapcsolati kultúra nem más, mint a vállalat külső és belső, gazdálkodó tevékenységében és azon túl jellemző viselkedési formája. A kapcsolati kultúra jellemző elemei; az információ kezelés módja, és formái, a fizetési mód (mind a partnerekkel, mind az alkalmazottakkal), és a pontosság.

A szervezeti kultúrát továbbá befolyásolja a vállalat mérete, a vállalat által kitűzött célok, a közeg (környezet), amelyben a vállalat létezik, történeti háttere, a felhasznált technológia, a vállalat életében eddig bekövetkezett fontosabb események, illetve az ott dolgozó emberek összessége.

E fenti tényezők befolyása nyomán egy igen összetett rendszer képe rajzolódik ki előttünk, melynek elemeit szemlélteti Dirk Buyens, aki koncentrikus körök mentén helyezi el a fogalom alkotóelemeit;



13.2 ábra: A szervezeti kultúra összetevői

A koncentrikus körökben található fogalmakat rendkívül sokféleképpen értelmezhetjük, ezért azok értelmezése helyett, összetevőik rendszerét adjuk meg:

Szimbólumok:

- *Státuszszimbólumok*
- *Nyelvhasználat*
- *Humor*
- *Öltözködésmód*
- *Iroda berendezés*

Hősök és antihősök:

- *Kiválasztási szempontok*
- *Kit léptetnek elő? (kit nem)*
- *Kik a kiváló teljesítők? (kik nem)*
- *A vállalati mondanakör*
- *Az idősebb munkatársak, mint mesélők*

Szerartások

- *Fogadás és üdvözlés*
- *Viselkedés az étkezési szünetekben*
- *Viselkedés kommunikációs helyzetekben*
- *Kötetlen összejövetelek*
- *Belső vezető-továbbképzések*

Értékek

- *Elvont eszmék*
- *Ideológia*
- *Hítvallás, hiedelmek*

E fenti összetevőkben alakot öltenek a vállalat azon elképzelései, hogy hogyan kell egy adott munkát megszervezni, a munkatársakat motiválni, milyen keretfeltételeket kell biztosítani egy adott feladat optimális elvégzéséhez. Ezen elképzelések megjelennek a szimbólumokban, érzékelhetőek a szertartásokban, eljárásokban.

Mindezekből következően minden szervezetnek megvan az egyedi, csak rá jellemző szervezeti kultúrája, mely még a szervezet egyes egységein belül sem azonos, némiképpen eltéréseket mutat.

A legnagyobb kérdés a szervezeti kultúra összetevőinek vizsgálatakor, hogy vajon milyen szervezeti kultúrát alakítsunk ki, és hogyan, milyen az „ideális vállalati kultúra”?

*XIII.3. A vállalati kultúra osztályozása*_____

A vállalati kultúra csoportosításának rengeteg megközelítése ismert, és használt. Jelen fejezetben e fogalom azon csoportosítási formáit mutatjuk be, melyek tipikus vállalati helyzetekben ideálisnak vélt vállalati kultúra-típusokat mutatnak be.

Handy a vállalati kultúrák négy fő típusát határozta meg, melyet erő típusú, szerep típusú, feladat típusú, személyiségen alapuló kultúráknak nevezett el.

Erő típusú kultúra

E típus az egyszemély-központú szervezetek sajátja. E vállalatok többnyire kisvállalatok, melyekben a központi pozíciót egyetlen vezető foglalja el, kézben tartva a szervezet minden tevékenységét, minden reakcióját. Ebben az esetben a szervezet "kézi irányítással" működik, a központi személy befolyással van a szervezet minden egyes lépésére, így a vállalati kultúra nem más, mint e vezető a vállalat működési módjáról, a helyes vállalatiirányítás módszeréről, a dolgozók

ideális hozzáállásáról kialakított gondolatai leképezése, illetve következménye. Az ilyen kultúrájú vállalat nagy önbizalommal rendelkezik, és rendkívül erős lehet. A vállalat környezeti alkalmazkodó képessége rendkívül jó lehet, amennyiben alkalmas személy áll a középpontban. E vállalati kultúra hibája, hogy a méretek növekedésével könnyen sérülékennyé válhat.

Szerep típusú kultúra

E vállalati kultúra nagy, bürokratikus irányított szervezetekre jellemző, melyekben jól felkészült funkcionális egységek a kulcsai a jó vállalati működésnek. E típus esetében a legfontosabbak a bürokratikus felépítés által körülhatárolt szerepek, melyek a hatalom, és hatáskör határait szabják meg. Az egyén cselekvési szabadságát, módját nem a személyisége, hanem a hierarchiában betöltött pozíciója határozza meg. E kultúra rendkívül sikeres lehet stabil, vagy lassan változó, jól befolyásolható környezetben, azonban a piaci változások felgyorsulásával gyorsan bizonytalanává válhat.

Feladat típusú kultúra

A feladat típusú szervezeti kultúra középpontjában a szakértői tudás és a nagyfokú önállóság áll. E kultúra hálózatalapú, vagy mátrix szervezeteknél alakul ki döntően, ahol a megfelelő szinteken megfelelő kompetenciákkal bíró emberek kiválasztása az elsődleges feladat, majd az adott munka végzésében a dolgozók - adott kereteken belül - végtelen önállóságot kapnak. A fő szerep tehát inkább a szakértői tudásé, mint a szervezeti hierarchiában betöltött szerepé. E szervezetekben a változó feladatok, az újabb és újabb csapatok kialakítása meggátolja, a hierarchikus szervezetek egyes szintjein kialakuló, és állandósuló speciális tudást, így e szervezeti kultúra azon szervezetek esetében válik be, mely nem küzd forráshiánnyal, vagy szakemberhiánnyal, hiszen ez esetekben a szervezeti egységek között versenyfutás indul az elérhető erőforrásokért, ami elbizonytalanodást, a teljesítmény visszaesését okozhatja.

Személyiségen alapuló kultúra

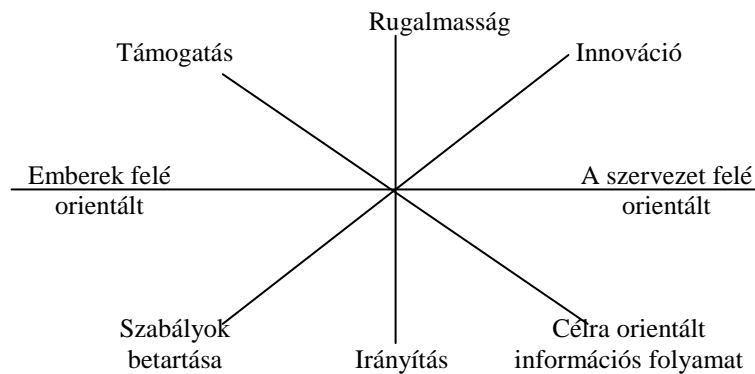
E szervezeti kultúra középpontjában az egyén, az egyén céljai, akarata áll. Az egyének ideiglenesen szövetkeznek közös céljaik teljesítésére, melyhez igénybe

veszik, és felhasználják a szervezet erőforrásait. Mindez olyan szervezetekben jellemző, melyekben nincsen egyetlen közös cél, nem alakult ki a szervezeti célrendszer, s az egyének döntően kreatív, innovatív feladatokat oldanak meg, olyanokat, melyek véleményük szerint a vállalat fejlődését szolgálják. E szervezeti kultúra legtöbbször ideiglenes, az egységes vállalati célok kitűzéséig, a vállalati identitás megteremtéséig tart.

E rövid összefoglalóból is világosan látszik, hogy nincsen „egyetlen legjobb” vállalati kultúra, hiszen az idea mindig az adott helyzet és (külső és belső) környezet függvénye. Gyakori az egyes típusok közti átmenet, az ideiglenesség. A szervezeti kultúra és a hatékony működés közti kapcsolatot úgy foglalhatjuk össze, hogy az ideális szervezeti kultúra egy adott vállalat életében mindig az, amely sokkal inkább növeli, mintsem csökkentené a vállalat életerejét és vezethetőségét.

XIII.4. A szervezeti kultúra átalakítása _____

A vállalati kultúra átalakítása, még stabil piaci körülmények közepette is létkérdés lehet, hiszen számos olyan tényező (mint a vállalat növekedése, új piaci szegmensekbe lépése, vállalati filozófia megváltozása) jelenhet meg, mely az átalakítás szükségszerűségét jelzi. A vállalati kultúra megváltoztatása azonban nem rövid folyamat, nem változtatható meg egyetlen utasítással, vagy egyetlen döntéssel, hiszen ebben az esetben egy szocio-kulturális közösség létezési, működési kereteit, folyamatait kell megváltoztatni. E változtatás mindenképpen felsővezetői szintről kell, hogy elinduljon, s erőforrások igénybevételét igényli. Általában változást jelez a vállalat eddigi filozófiájában, identitásában. A szervezeti kultúra megváltoztatására kiváló eszközként szolgálhat az úgynevezett szervezeti klíma profil elkészítése, mely módszert a Leuveni Katolikus Egyetem szakemberei fejlesztettek ki (Diós 1994). A módszer lényege, hogy a jelenlegi vállalati kultúrát elemzik 4 tényező; a Vezetői támogatás, az Innováció, a Szabályok betartása, és a Célra orientált információs folyamat alapján. E tényezők megfelelő súlyának vizsgálatakor olyan eredmények birtokába lehet jutni, mint az emberek felé történő orientáltság mértéke, a rugalmasság orientáltság jellemzői, a szervezet felé történő orientáltság mértéke, illetve az irányítás-orientáltság jellemző megvalósulásai.



13.4 ábra: A szervezeti kultúra tartalma

Az értékelési folyamat során először a jelenlegi vállalati kultúrát helyezik el a fenti mátrixban, majd a kívánatos vállalati kultúra tulajdonságait rögzítik. Harmadik lépésben a szervezeti kultúra egyes elemeit sorba véve megkeresik a kultúra megváltoztatásának módját, azaz megállapítják, hogy mely elemek és milyen irányú, módú változtatására van szükség a kívánt állapot eléréséhez. E folyamatban azonban ne hitessünk el magunkkal hiú reményeket, hiszen mindez sokszor éveket vesz igénybe. A vállalati kultúra megváltoztatásánál, a tapasztalatok alapján elsősorú szabály, hogy egyszerre csak egyetlen kultúrát alkotó elem megváltoztatása lehetséges, és amíg az új "magatartásforma nem rögzült, addig nem lehetséges újabb elem megváltoztatása, illetve újabb elem helyességének kétségbe vonása. Mindez tehát egy végtelenül hosszú folyamat lehet, melyben elsőrendű szerepe a vállalati életben oly sokszor kezelt belső képzések, motivációs, ösztönzési rendszerek mellett, az oly sokszor mellőzött belső kommunikációnak van, mely e folyamatot felgyorsíthatja, jóval hatékonyabbá teheti.

Ellenőrző kérdések a fejezethez

- *Mutassa be a vállalati kultúra lényegét és értelmezéseit!*
- *Milyen elemei vannak a vállalati kultúrának?*
- *Milyen fontosabb típusait különböztethetjük meg a szervezeti kultúrának, hogyan lehet egy vállalat kultúráját megváltoztatni?*

XIV. Új menedzsment technikák

A menedzsment tudományok fejlődése, új módszerek kidolgozása napjainkban is tart. A könyv előző fejezeteiben képet alkothattunk arról, hogy a XIX. század végétől hogyan fejlődött napjainkig a menedzsment tudomány, milyen új módszerek születtek az elmúlt 100 év alatt. Ezen új módszerek kifejlesztése és az üzletei életbe történő adaptálása napjainkban is tart. Új módszerekre akkor van szükségünk, ha az üzleti környezet megváltozik, és ezzel a menedzsereknek nap - nap számolniuk kell. Taylor, vagy Mayo idejében még nem voltak számítógépek, nem volt mobil távközlés a technológia környezet egész más alapokról építkezett, és sorolhatnánk mennyi mindenben változott meg a makro környezet. Ezek a változások újabb és újabb menedzsment technikák megszületéséhez vezetnek. Könyvünk az új menedzsment technikák közül az Outsourcing, a BPR és a Benchmarking technikákkal foglalkozik részletesen.

XIV.1 Outsourcing

Az outsourcing (kihelyezés, kiszervezés) általános értelemben olyan tevékenységet jelent, melyet a vállalat korábban maga végzett el, azonban ezt működési köréből kivonva más vállalkozásnak adja át, más vállalkozást bíz meg vele. Ez a „kihelyezés” a berendezések, szaktudás, sőt több esetben a munkaerő szervezeten kívülre történő helyezését is jelenti a rugalmasság biztosítása, illetve a kapacitások hatékonyabb kihasználása érdekében.

Az outsourcingot azonban érdemes megkülönböztetnünk a beszállítástól, vagy az egyszerű adásvételtől. Az outsourcing leggyakrabban hosszú távú keretmegállapodásokon alapul, melyekben nem kötnek ki sem fix időtartamot, sem stabil szolgáltatási ellenértéket, sem részletes szolgáltatásokat. E pontokat rendszeresen igazítják a megrendelő igényeihez, s ez szolgáltatja e forma végtelen rugalmasságát, s egyben legnagyobb előnyét. Az outsourcing egyfajta átmenet a piaci szabályozás és a hierarchia között, hiszen az egyes megállapodások önálló szerződő felek között köttetnek, azonban a megrendelő igényeihez történő permanens alkalmazkodás folyamatosan hordoz magában hierarchikus

szervezetekre jellemző elemeket. Fontos kiemelni e megállapodások tartósságát, melyek biztosítják a hosszú távú együttműködés fenntartását.

Az outsourcing előnyei között említendő a nagyfokú specializáció eredményeként meglévő magas kompetenciaszint, mely az adott termék-, vagy szolgáltatásrész előállítására irányul, illetve mind a beszállító vállalat, mind a megrendelő vállalat kapacitáskihasználtsága. Fontos előny továbbá a kölcsönös függés (mely természetesen hátránnyá is válhat), ami egy bizalmi kapcsolatot alakít ki a partnerek között, s érdekeltté teszi őket egymás fejlődésének elősegítésében. Hátrányként jelentkezhethet, hogy a beszállító cégek fejlődésük során több megrendelő vállalat beszállítóivá is válnak, s egyre inkább vonakodnak az egyedi igényekre szabni szolgáltatásaikat, továbbá ez esetben problémát jelent az egyes cégek vállalati kultúrájához, menedzsment rendszereihez történő alkalmazkodás, a bizalmi kapcsolat fenntartása is.

XIV.2. BPR, Re-engineering

A szót magyarul tudományos körökben újraszervezésnek, újjátervezésnek, átszervezésnek fordították, jelen könyvben az újraszervezés kifejezést használjuk.

A re-engineering az utolsó évtized mindent átfogó információs technológiai (IT) fejlődése váltotta ki. Az IT olyan új alkalmazásokat, megoldásokat eredményezett az üzleti életben, hogy a versenyben maradáshoz minden vállalatnak fejleszteni kellett az információs technológiáját. Az információs technológia viszont olyan ütemben növekszik, és termel ki újabb és újabb alkalmazásokat, hogy ez tovább gerjesztette a verseny folyamatokat. Azt a progresszív módszert, mely képes az üzleti folyamatokat drasztikusan és gyorsan újjászervezni Business Process Re-engineeringnek, azaz újjászervezésnek nevezzük, a BPR eszközrendszere a vállalat egész tevékenységére kihat, megváltoztatja a vállalat alkalmazkodó és reagáló képességét. A következő ábra azt szemlélteti, hogy milyen különbség van egy TQM és egy BPR folyamat között.

	TQM	BPR
a fejlesztés jellege	evolúciós – fejlődési	revolúciós -forradalmi
kiindulási alap	meglévő folyamatok	új állapot, tiszta lap
a változás módja	inkrementális	Radikális
a változás gyorsasága	folyamatos	Egyszeri
időigény	sok rövid időszak	hosszabb időszak
megközelítés	bottom – up (alulról)	top –down (felülről)
feladatok jellege/ kiterjedés	funkción belüli, szűkebb	funkciók közötti / rendszerszintű
változás jellege	munkaszervezés	Szervezeti struktúra
kockázat	mérsékelt	Magas
elsődleges eszközök	statisztikai elemzések	információtechnológia
a változás típusa	kulturális	kulturális / strukturális

14.1 táblázat TQM és BPR folyamatok összehasonlítása (Raffai 1999 alapján)

Amíg a vállalatok a TQM esetében kis lépésekkel, folyamatosan haladva fejlesztik a szervezetet, kiszűrve a hibákat és problémákat, így haladva a teljes minőség biztosítás felé, addig a BPR esetén új szemléletmód, új látásmód bevezetésére kerül sor, és minden értéktermelő folyamatot újradefiniálnak előfeltételek nélkül.

XIV.3 A re-engineering alapelvei

Ennek a menedzsment eszközrendszernek az alapjait egy új szemlélet alakította ki. Napjainkban a vállalat funkcionális megközelítési módját, mely a funkciók szerint erőforrásokban, eszközökben, célokban gondolkodik, felváltotta a folyamat orientált szemlélet. Azaz míg hagyományosan egyes funkciók köré épült a tervezés, a szervezés, az erőforrás allokálás kérdésköre (beszerzés, szállítók, raktározás, gyártás, értékesítés), addig azokon a területeken ahol a re-engineering eszközrendszerét használják folyamat orientált szemléletet kell meghonosítani.

A folyamat orientált szemléletmód a fogyasztók igényeinek kielégítését célzó egymással kapcsolatban lévő tevékenységek láncolataként értékeli a vállalat értéktermelését. Az üzleti folyamat a szállítóknál kezdődik, akik erőforrásokat biztosítanak a szervezet számára, ezen erőforrásokat belső folyamatokon keresztül átalakítva a termék eljut a vevőkhöz, és a folyamat indul tovább. A vevők reakciói, igényei alapján újra tervezzük az üzleti folyamatot. Ennek alapján a re-engineering alapelveit a következőkben határozhatjuk meg:

Output orientáltság	kimenetre a felhasználói igényekre való koncentráció a belső vevők esetében is
Célok meghatározása, jövőkép alkotás	valódi jövőkép alkotás, mely reális, és nem a közeljövőben gondolkodik
A jelenlegi megoldások felülvizsgálata	a vállalati kultúra tiszteletben tartása mellett kiemelten kezelni a horizontális, szervezeten belüli kommunikáció újraszervezését
Folyamatok ésszerűsítése	az értéktermelő folyamatok megtartása, egyszerűsítése
Humán kérdések	minden munkafolyamathoz biztosítani kell megfelelő szakembert, a lehetőségekhez mérten növelni kell a munkatársak felelősségét és jogait
Korszerű technológiák alkalmazása	az emberi gondolkodást segíteni kell a hálózati megoldásokkal, az információ szabad és jól definiált áramlásával
Kreativitás növelése	kreatív munkához alkalmas környezetet kell biztosítani, ösztönözni kell az új technológiák alkalmazását

14.2 táblázat Re-engineering alapelvek (Raffai 1999 alapján)

XIV.4. Benchmarking technika

A re-engineering folyamat bevezetése és végrehajtása során korszerű technológiákat használunk fel az értéktermelési folyamatok újradefiniálásakor. Az új technológia bevezetése minden esetben egy vállalati tanulási folyamat, ennek a folyamatnak többféle indikátora lehet. Az új technológiát elsajátíthatjuk tanácsadó cégek közreműködésével, saját belső tréningek szervezésével, de természetesen tanulhatunk külső környezetünkben lévő szervezetek tevékenységéből is. A benchmarking-nak nevezett eljárás lényege abban a motivációban keresendő, hogy tanulhatunk a mikrokörnyezetünkben tevékenykedő partnereinktől, versenytársainktól is. Látva mások sikereit, eredményességét érdemes tanulmányoznunk, hogyan érték azt el, mi volt sikerük titka. Ez a menedzsment módszer alkalmas arra, hogy mások tevékenységét elemezve meghatározzuk annak működését, modelljét, és adaptáljuk azt saját szervezetünkbe.

A benchmarking olyan, a gyakorlati megoldásokat leíró, azok lényegét megértő és adaptáló folyamat, amely segít a világ bármely részén lévő szervezetnek a sikeres innovatív fejlesztés megvalósításában

American Productivity & Quality Center

A benchmarking folyamata a következő:

a célok és működési terület definiálása
a szervezet támogatásának elnyerése
a vizsgálatban résztvevő minták kiválasztása
információgyűjtés (felmérések, látogatások, interjúk, szekunder információk csatornák)
tanulási, megismerési folyamat
a mintákból alkalmazandó komponensek kiválasztása
kísérlet, próba
bevezetés, megvalósítás

14.3 táblázat A benchmarking folyamata

Mások sikeres példájából való tanulás, tehát lehetőséget ad a vállalatnak, hogy az adott piacon a piaci szereplők tapasztalatai alapján elsajátítsa a „legjobb” technikákat („best practices”), melyeket saját szervezetére adaptálva versenyelőnyre tehet szert, növelheti piaci részesedését, strukturális problémákat számolhat fel, költségeket csökkenthet, egyszóval elérheti a célkitűzéseit.

Mivel a benchmarking a környezet információ gyűjtés céljából történő megfigyelése, ennek etikája külön figyelmet érdemel. A folyamat során minden esetben be kell tartanunk a legalitás, a bizalom szabályait, azaz csak legális adatokkal szabad dolgozni, melyek származását ismerjük. A megszerzett információkat bizalmasan kell kezelni, azaz nem adható ki harmadik fél számára, és a partnereket, a versenytársakat, illetve az ő általuk biztosított információkat úgy kell kezelni, ahogy mi magunk is elvárnánk azt másoktól.

XIV.5. BPR folyamatok módszertana

A BPR folyamat kidolgozásában elsősorban nem elméleti iskolák, egyetemek oktatói vettek részt, hanem az üzleti élet neves képviselői, „menedzser guruk” alkottak modelleket, megvalósítási terveket, így ezen folyamatok leírása, módszertana egyáltalán nem egységes. Több különböző modellt ismerünk. Könyvünk – főleg terjedelmi korlátok miatt – nem tudja bemutatni ezeket a módszereket.

A fejezetben tárgyalt új menedzsment technikák kapcsolódási pontjait a következő ábra szemlélteti.

	Business Process Re-engineering		
	Vezetői célkitűzések, jövőkép meghatározása, projekt team létrehozása		↓
<i>Benchmarking</i>	Szervezet felmérés, folyamatok analízise, információ szerzés és elemzés		↓
	Folyamatok meghatározása, és osztályozása		↓
<i>Outsourcing</i>	Alapfolyamatok újratervezése, információ technológia váltás tervezése	<i>Re-engineering</i>	↓
	Vállalati kultúra és szociális aspektusok vizsgálata, figyelembevétele, projekt terv véglegesítése		↓
	Projekt megvalósítása		↓
	Visszacsatolás, ellenőrzés		

14.4 ábra: Teljes BPR folyamat

A termelési folyamat újratervezése az olaszországi Diesel sportruházati vállalatnál.

Az olaszországi Diesel sportruházati cég 1996-ban kezdett el egy fejlesztési projektet, amelynek célja a termelékenység növelése a hagyományos termelési folyamatok egyes szakaszainak korszerűsítésével és információ-integrációval. A 27 hónapig tartó fejlesztési projekt eredményeként:

csökkent a bedolgozó munkák aránya, mert a szabászatot új lézertechnológiával oldották meg

5%-os költségcsökkentést értek el

33%-al csökkent a termelés átfutási ideje (6 hétről 4 hétre)

a korszerű technológiával dolgozó szabászat rugalmasan alkalmazkodik az új szabásmintákhoz, gyorsabbá vált az új fogyasztói igények kielégítése

az új technológia alkalmazásával javult a termék minősége

A fejlesztés sikerét az elemzők abban látják, hogy

a DIESEL vezetése világos küldetés nyilatkozatot és stratégiát fogalmazott meg

szakcszerű team vezette a fejlesztést

alaposan átgondolták a hagyományos megoldásokat

az IT kulcsszerepet töltött be a fejlesztésben, de nem az volt a legfontosabb elem
Forrás: Raffai 1999

Ellenőrző kérdések a fejezethez

- *Határozza meg a BPR folyamatát!*
- *Mutassa be a BPR és a benchmarking kapcsolatát!*
- *Mutassa be a benchmarking folyamatát!*

Zárszó

A menedzsment tudományok fejlődése során jelen távoktatási jegyzet az általános területekre koncentrált. Célja, hogy a közgazdász hallgató komplex ismereteket szerezzen a legfontosabb menedzsment irányzatok, elvek, modellek köréről. Mindemellett fontos tudnunk, hogy az elmúlt évszázadban több funkcionális menedzsment irányzat is kialakult és önálló életre kelt. A legfontosabbak között tartja számon a szakirodalom a termelésmenedzsmentet, a logisztikát, a humán erőforrás menedzsmentet, az információ-menedzsmentet, és a stratégiai menedzsmentet. Ezen funkcionális menedzsment irányzatok „ugyanazon fa egy-egy ágaként” értelmezhetők, melyek külön kurzusok keretében tanulhatók.

Feldolgozott irodalom:

- ADAPT (2001): *Learning Networks. Small firms co-operating to compete*. ADAPT, Brussels.
- Adner, R. (2006): Igazítsuk innovációs stratégiánkat innovációs ökoszisztémánkhoz. *Harvard Business Manager*. Október, 8-17.
- Bakacsi Gy. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest
- Bedian, A. G. (1989): *Management*. Dryden Press, Hinsdale, IL
- Belbin, M. (1999): A team avagy az együttműködő csoport, SHL, Budapest
- Bodnár – Császár – Dobák (1996): A kontroll mint vezetői funkció. *Vezetéstudomány*, Vol. 27., No. 3, 22-34
- Bögel Gy. (2003): *Nyereségközpont, üzletág, divízió*. Kossuth, Budapest
- Bremmer, I. (2005): Kockázatmenedzsment egy instabil világban. *Harvard Business Manager*. Október, 27-34.
- Brito, C. M. (2001): Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3, pp. 150-166.
- Büchner, R. – Dobák M. – Tari E. (2002): *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holding-struktúrák*. Aula, Budapest
- Chikán A. (1997): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán A. - Demeter K. (1998): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*, Aula, Budapest
- Daft, R. L. – Marcic, D. (2007): *Management: The New Workplace*. South-Western, Thompson
- Dobák M. (1999): *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest
- DG ENTR (2004): *SMEs and cooperation*. DG ENTR, Brussels.
- Drakopoulou Dodd, S. – Patra, E. (2002): National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, pp. 117-134.
- Elfring, T. – Hulsink, W. (2003): Networks in Entrepreneurship: The Case of High Technology Firms. *Small business Economics* 21, pp. 409-422.
- Elbert, N. F. – Karoliny M. - Farkas F.- Poór J. (1999): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK, Budapest
- Fiedler F. (1968): A hatékony vezetés személyiség tényezői és helyzeti meghatározói. In Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan* (II. bővített kiadás) Bp, Gondolat Kiadó, 1980
- Ford, D. (2003): *Business Marketing*. KJK-KERSZÖV, Budapest.

- Gereffi, G. (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48. pp. 37-70.
- Grove, A. S. (1998): *Csúcsteljesítményű vezetés*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Herzberg F. L. 1974: Mégegyszer, hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat. In: Englander Tibor (szerk.): *Üzempszichológia. Válogatott tanulmányok*. KJK, Budapest
- Humphrey, J. – Schmitz, H. (2002): *Developing Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value chains*. INEF Report, University of Duisburg, Duisburg.
- Salamonné Huszty A. (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*, Kossuth Kiadó, Budapest
- Johannisson, B. (1997): The Dynamics of Entrepreneurial Networks. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest
- Kocsis É. (2000): Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In Bara Z. – Szabó K. (szerk.): *Gazdasági rendszerek, országok, intézmények: bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba*. Aula, Budapest, 467-515. o.
- Kotler, Ph. (1998): *Marketing menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lechner, C.– Dowling, M. (2003): Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, pp. 1-26.
- Lévai Z. – Bauer J. (1996): *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész, Budapest
- Mayo, A. J. – Nohria, N. (2006): Vezetés az idők szellemében. *Harvard Business Manager*. Április, 39-52 o.
- Nagy S. (1993): A vállalatvezetés modern módszerei, *Ipar-Gazdaság*
- Nolan, R. – McFarlan, F. W. (2006): Az informatika és az igazgatótanács. *Harvard Business Manager*. Március, 70-81.
- Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*. KJK, Budapest
- OECD (2004): *Networks, Partnerships, Clusters and Intellectual Property Rights: Opportunities and Challenges for Innovative SMEs in a Global Economy*. OECD, Paris.
- Perrow, Ch. (1997): *Szervezetszociológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Petes, T. – Waterman, R. (1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó - KJK, Budapest
- Pietrobelli, C. - Rabelotti, R. (2004): *Competitiveness and Upgrading in Clusters and Value Chains. The Case of Latin America*. DTI/UNIDO Competitiveness Conference, Pretoria.
- Porter, M. E. (1993): *Versenysztratégia*. Akadémiai Könyvkiadó, Budapest

- Premaratne, S. P. (2001): *The Impact of Entrepreneurial External Resource Networks on Small Business Growth*. USASBE/SBIDA Annual National Conference: An Entrepreneurial Odyssey Orlando, Florida.
- Propis, L. (2002): Types of Innovation and Interfirm Co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 pp. 337-353.
- Raffai, M. (1999): *BPR – Üzleti folyamatok újjászervezése*. Novadat, Győr
- Salamonné Huszty Anna (1997): Vállalati jövőképek. *Vezetéstudomány*, XXVIII. évf. 5. szám, 13-20
- Schmitz, H. (1995): Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31. pp. 529-566.
- Scott, R. W. (1981): *Organizations: rational natural and open systems*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y
- Selden, L. – MacMillen, I. C. (2006): A vevőközpontú innováció menedzselése – szisztematikusan. *Harvard Business Manager*, Október, 18-27
- Sprenger, R. U. (2001): *Inter-firm Networks and Regional Networks*. ADAPT, Bonn.
- Szabó K. (2002): *Kommunikáció felsőfokon*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Szerb L. (2003): The Changing Role of Entrepreneur and Entrepreneurship of Network Organisation. In Lengyel, I. (ed): *Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*. JATEPress, Szeged, pp. 81-95.
- Tari E. (2002): Stratégiai szövetségek Magyarországon. *Harvard Business Manager*. 3. szám.
- Taylor, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. KJK, Budapest
- UNIDO (2000): *Promoting enterprise through networked regional development*. UNIDO, Vienna.
- UNIDO (2001): *Development of clusters and network of SMEs*. UNIDO, Vienna.
- Varamäki, E. – Pihkala, T. (1997): A hotel of small firms - An oddity of SME-networking. *Journal of Best Papers Proceedings of ICSB Conference*, San Francisco, USA.
- Varamäki, E. (1996): The development process of interfirm cooperation of SME's. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College.
- Vecsenyi J. (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula, Budapest

White, R. – Lippitt, R. (1960): A vezető viselkedése és a tagság reakciója, háromféle társadalmi klímában. In: Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1969

Zöldréti A. (1993): Hogyan ismerjük fel stakeholdereinket a 3K (kockázat, konfliktus, krízis) helyzetekben? *Ipar - Gazdaság*, május, 13-18.