Online tananyag

Gazdaságtudomány

Sorozatszerkesztők: Rajcsányi-Molnár Mónika

4. Menedzsment



DUNAÚJVÁROSI EGYETEM
UNIVERSITY OF DUNAÚJVÁROS

Tartalom

Vállalatirányítási kurzus – információk 4

Menedzsment kurzus – Információk 5

1. fejezet 11

Menedzsment I.1.
Az üzlet világa 11
PPT bemutató anyag –I.1. 14

Menedzsment I.2.
A vállalat belső környezete 20
PPT bemutató anyag –I.2. 23

Menedzsment I-3.
A vállalkozások külső környezete 27
PPT bemutató anyag –I.3. 31

2. fejezet 38

Menedzsment II.
Vállalkozás és vezetés 38

Menedzsment II.1.
Szervezeti és menedzsment funkciók 38
PPT bemutató anyag –II.1. 42

Menedzsment II.2.
Menedzsment – leadership – governance 47
PPT bemutató anyag –II.2. 53

Menedzsment II.3.
Menedzseri szerepek, szintek 58
PPT bemutató anyag –II.3. 64

Menedzsment II. 4.
Esettanulmány – Válságmenedzselés a Váradi Rt-nél 70

3. fejezet 74

Menedzsment III.
Elméletek fejlődése 74

Menedzsment III.1.
Klasszikus irányzatok 74
PPT bemutató anyag –III.1. 81

Menedzsment III.2.
Emberközpontú irányzatok 85
PPT bemutató anyag –III.2. 89

Menedzsment III.3.
Integrációs irányzatok 94
PPT bemutató anyag –III.3. 97

4. fejezet 101

Menedzsment IV.
Problémamegoldás és döntéshozás 101

Menedzsment IV.1.
A döntés elméleti alapjai 101
PPT bemutató anyag –IV.1. 106

Menedzsment IV.2.
Vezető és a döntés 117
PPT bemutató anyag –IV.2. 123

Menedzsment IV.3.
Csoportos döntések 131
PPT bemutató anyag –IV.3. 137

Menedzsment IV.4.
Döntés támogató eszközök 143
PPT bemutató anyag –IV.4. 154

Menedzsment IV.5.
Robin Hood esettanulmány 167

5. fejezet 169

PPT bemutató anyag –V.1. 169

Menedzsment V-2.
Tervezési rendszer 172
PPT bemutató anyag – 5.2. 173

Menedzsment V-3.
Tervezési módszerek 179
PPT bemutató anyag – 5.3. 181

6. fejezet 185

Menedzsment VI-1.
Szervezetépítés 185
PPT bemutató anyag – 6.1. 189

Menedzsment VI-2.
Szervezeti formák 193
PPT bemutató anyag – 6.2. 200

Menedzsment VI-3.
Folyamatszervezés 206
PPT bemutató anyag – 6.3. 210

7. fejezet 216

Menedzsment VII.
Személyes vezetés 216

Menedzsment VII.1.
Munkatársak befolyásolása 216
PPT bemutató anyag – 7.1. 221

Menedzsment VII.2.
Motiválás 230
PPT bemutató anyag – 7.2. 234

Menedzsment VII.3.
Hatalomgyakorlás 244
PPT bemutató anyag – 7.3. 248

Menedzsment VII.4.1.
Dolgozói reakció esettanulmány 255

8. fejezet 256

Menedzsment VIII.
Vezetési stílus modellek 256

Menedzsment VIII.1.
Ki a jó vezető? 256
PPT bemutató anyag –8.1. 259

Menedzsment VIII.2.
Döntésközpontú elméletek 266
PPT bemutató anyag –8.2. 270

Menedzsment VIII.3.
Magatartásalapú elméletek 275
PPT bemutató anyag –8.3. 278

Menedzsment VIII.4.
Kontingencialista modellek 283
PPT bemutató anyag –8.4. 285

Menedzsment VIII.5.
Típus elméletek 291

PPT bemutató anyag –8.5. 295

MENEDZSMENT VIII.6.
„Vezetési stílus” esettanulmány 301

9. fejezet 302

MENEDZSMENT IX.1.
Az ellenőrzés 302
PPT bemutató anyag –9.1. 306

MENEDZSMENT IX.2. 311
A kontrolling 311
PPT bemutató anyag –9.2. 315

MENEDZSMENT IX. 3.
Balanced ScoreCard (Kiegyensúlyozott mutatószám rendszer) 320
PPT bemutató anyag –9.3. 322

10. fejezet 326

MENEDZSMENT X-1.
A minőség 326
PPT bemutató anyag –10.1. 329

MENEDZSMENT X-2.
Minőségbiztosítási rendszerek 336
PPT bemutató anyag –10.2. 339

MENEDZSMENT X-3.
A teljes körű minőségmenedzsment rendszer 344
PPT bemutató anyag –X.3. 345

11. fejezet 350

MENEDZSMENT XI-1.
Business Process Reengineering (BPR) 350
PPT bemutató anyag –11.1. 352

MENEDZSMENT XI-2.
Outsourcing 357
PPT bemutató anyag –11.2. 358

MENEDZSMENT XI-3.
Változás menedzsment 361
PPT bemutató anyag –11.3. 364

12. fejezet 368

MENEDZSMENT XII.1.
Szervezeti kultúra értelmezése 368
PPT bemutató anyag –12.1. 372

MENEDZSMENT XII.2.
Szervezeti kultúramodellek 379
PPT bemutató anyag –12.2. 383

MENEDZSMENT XII.3.
Vezetés és szervezeti kultúra 386
PPT bemutató anyag –12.3. 389

MENEDZSMENT XII.4.
Szervezeti változások és kultúra 393
PPT bemutató anyag –12.4 399

MENEDZSMENT XII.5.
Esettanulmány 407

MENEDZSMENT XII.5.1.
Változás – kultúraváltás a British Airways-nél 407

A változó szervezet (vállalatok életciklusa) 408

Gallery of the prominent persons in management science 411

Fogalmak magyarázata 433

MENEDZSMENT KURZUS – INFORMÁCIÓK

<table>
<tr><td colspan="3" rowspan="2">A tantárgy neve</td><td>magyarul</td><td colspan="3">Menedzsment</td><td>Szintje</td><td>A (alap)</td></tr>
<tr><td>angolul</td><td colspan="3">Management</td><td></td><td>DFAN-TVV-607
DFAL-TVV-607</td></tr>
<tr><td colspan="9">2015/16/1</td></tr>
<tr><td colspan="4">Felelős oktatási egység</td><td colspan="5">Társadalomtudományi Intézet</td></tr>
<tr><td colspan="4">Kötelező előtanulmány neve</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Típus</td><td colspan="6">Heti óraszámok</td><td rowspan="2">Követelmény</td><td rowspan="2">Kredit</td><td rowspan="2">Oktatás nyelve</td></tr>
<tr><td colspan="2">Előadás</td><td colspan="2">Gyakorlat</td><td colspan="2">Labor</td></tr>
<tr><td>Nappali</td><td>150/45</td><td colspan="2"></td><td>1</td><td colspan="2"></td><td>2</td><td>0</td><td rowspan="2">F</td><td rowspan="2">5</td><td rowspan="2">magyar</td></tr>
<tr><td>Levelező</td><td>150/15</td><td colspan="2">Féléves</td><td>5</td><td colspan="2">Féléves</td><td>10</td><td>0</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tárgyfelelős oktató</td><td colspan="2">neve</td><td colspan="2">Dr. Varga Anita</td><td>beosztása</td><td>Főiskolai docens</td></tr>
<tr><td colspan="4" rowspan="2">A kurzus képzési célja, indokoltsága (tartalom, kimenet, tantervi hely)</td><td colspan="5">Rövid célkitűzés

Megismertetni a hallgatókkal a vezetés és szervezetfejlesztés elméletét és gyakorlatát. Részletes áttekintést adni a szervezeti változásokat magyarázó igen nagyszámú elméletről, ugyanakkor különös figyelmet szentelni a szervezetfejlesztés elméleti megalapozásának és a különböző változásmenedzselési, változásvezetési technikáknak, valamint a stratégiai döntések kialakításának. A fenti kérdések tárgyalása során arra ösztönözzük a hallgatókat, hogy kritikai módon közelítsék meg a különböző menedzsment és szervezetelméleti kérdéseket és szembesítsék azokat a gyakorlati tapasztalataikkal.</td></tr>
<tr><td colspan="5">Képzési előzménye, fejlesztési célok

A közgazdaságtan I. és a vállalatgazdaságtan II. kurzus ismeretanyagára épít.</td></tr>
<tr><td colspan="4" rowspan="4">Jellemző átadási módok</td><td>Előadás</td><td colspan="4">Minden hallgatónak nagy előadóban, táblás előadás, írásvetítővel, pro-jektorral, filmvetítéssel.</td></tr>
<tr><td>Gyakorlat</td><td colspan="4">Max. 30 fős termekben, interaktív módszerek alkalmazásával, 5 - 6 fős kiscsoportos, és egyéni munka, projektor, PowerPoint, írásvetítő, flip chart és prezentációs technika felhasználásával.</td></tr>
<tr><td>Labor</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Egyéb</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td colspan="5">Tudás

Ismeri a szervezetelméletek alapvető tényezőit, legfontosabb fogalmait. Rendelke-zik az eszköztudással alapvető stratégiai feladatok ellátásához. Ismeri a szervezeti változás gyakorlati tevékenységéhez szükséges jellemző eszközöket. Érti és betartja alapvető jellemzőit és követelményeit.</td></tr>
</table>

Követelmények (tanulmányi eredményekben kifejezve)	**Tudás** Ismeri a szervezetelméletek alapvető tényezőit, legfontosabb fogalmait. Rendelke-zik az eszköztudással alapvető stratégiai feladatok ellátásához. Ismeri a szervezeti változás gyakorlati tevékenységéhez szükséges jellemző eszközöket. Érti és betartja alapvető jellemzőit és követelményeit.
	Képesség Képes a menedzseri funkciók bemutatására és gyakorlására. Képes egy munka-szervezet cél, folyamat, és szervezeti rendszerének kreatív elemzésére.
	Attitűd Hajlandó és képes a csoportmunkára, tudásának másokkal való megosztására. Rendelkezik olyan érdeklődéssel és tanulási képességgel, mely lehetővé teszi a menedzsment szakterületének átfogó elméleti és gyakorlati megismerését.
	Autonómia és felelősségvállalás Alkotó kreatív önállósággal épít ki és kezdeményez új tudásterületeket és kezdeményez új gyakorlati megoldásokat. Vezető szereppel és magas szintű kooperációval képes részt venni az elméleti és gyakorlati kérdések megfogalmazásában.
Tantárgy tartalmának rövid leírása	A szervezetek természete és céljai; a szervezeti viselkedés fogalma és típusai; a szervezeti dilemma fogalma és értelmezése; az egyén - csoport - szervezet - társadalom (TSZCSE) megközelítés. A szervezet elméletek és legfontosabb képviselőik (F. Taylor, H. Fayol, E. Mayo). A vezetés helye a szervezetben. A szervezetfejlesztés és a szervezeti változások elemzésének elméleti alapkérdései. A szervezeti változásokat leíró, magyarázó legfontosabb elméletek és osztályozásuk (David Wilson modellje). A tervezett és a nem tervezett szervezeti változások jellemzői; determinizmus és voluntarizmus a szervezeti változások területén. A lassú vagy a gyors (az inkrementális vagy radikális) stratégiai változások. Feltételek és következmények. A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás szervezeti és személyi okai és az ellenállás mérséklésének technikái. A

	szervezeti változásokkal szembeni ellenállás feloldása erőtér-elemzés (Kurt Lewin) segítségével. A szervezeti változások folyamatának elemzése az érintett munkavállalók oldaláról. Az alkalmazkodási ciklus egyes szakaszai. A menedzserek szerepe ebben a folyamatban. Változásvezetési forgatókönyvek: Kotter elmélete. Gareth Morgan holografikus szervezete. A szervezeti változás és a szervezeti (egyhurkos és kéthurkos) tanulás összefüggése. A szervezeti változások megvalósítása a szervezeti kultúra meg-változtatása révén.
Tanulói tevékenységformák	Elméleti anyag feldolgozása irányítással Elméleti anyag önálló feldolgozása Feladatmegoldás irányítással Feladatok önálló feldolgozása
Kötelező irodalom és elérhetősége	B. Nagy Sándor Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, L'Harmattan-Zsigmond Király Főiskola, 2008 Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996.
Ajánlott irodalom és elérhetősége	Kotter, J: A változások vezetése, Kossuth Kiadó,Budapest, 1999. Bakacs Gy. - Balaton K. - Dobák M. - Máriás A.: Vezetés - szervezés, Aula Kiadó, Budapest, 1991.
Beadandó feladatok/mérési jegyzőkönyvek leírása	- Beadandó feladat: "Egy munkaszervezet cél, folyamat, és szervezeti rendszerének bemutatása, jellemzése" Prémiumfeladat kiscsoportban, a menedzseri funkciók bemutatására, gyakorlására.
Zárthelyik leírása, időbeosztása	A 6. és a 12. héten kisdolgozat írása, a gyakorlati ismeretek mérésére. (20 - 20 pont). 14. héten teszt jellegű zárthelyi dolgozat írása az elsajátított elméleti tudás mérésére. (100 pont). Megírásához szükséges a gyakorlatokon kötelezően elérhető pontszám minimumának, azaz 60%-ának az elérése.

Tantárgyi Követelményrendszer

A foglalkozásokon való részvétel követelményei és a távolmaradás pótlásának lehetősége, a jelenlét ellenőrzésének módja és rendszeressége	
Távollét esetén az igazolás módja	
Félévközi jegy esetén megszerzésének feltételei és módja, valamint vizsgaidőszakban történő javítás lehetősége	
Vizsgajegy esetén a vizsgán, ill. a szorgalmi időszakban teljesített követelmények milyen módon és milyen arányban számítanak bele a végső érdemjegy kialakításába	
A vizsgaidőszakban nem pótolható azon részfeladatok, amelyek a követelményrendszer szerint a teljes félév összefüggő munkájával készíthetők el, a vizsa típusa (írásbeli és/vagy szóbeli)	
A tananyag elsajátításához felhasználható egyéb jegyzetek, segédletek, irodalmak listája	
Egyéb általános tudnivaló	

Nappali ütemezés nézet

Menedzsment beosztás, alapütemezés				
Hét	Típus	Tartalom	Hivatkozások	Fejlesztett kompetencia
1	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
2	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
3	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
4	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
5	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
6	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
7	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
8	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
9	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
10	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
11	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
12	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
13	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
14	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
15	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			

Levelező ütemezés nézet

Menedzsment beosztás, alapütemezés				
Konzultációs alkalom	Típus	Tartalom	Hivatkozások	Fejlesztett kompetencia
1	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
2	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
3	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
4	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
5	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			
6	Előadás			
	Gyakorlat			
	Labor			

1. FEJEZET

Menedzsment I-1.

Az üzlet világa [1]

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

Az üzlet világát 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 portfolióját képezik. A befektetés célja pedig a maximális hasznosság elérése, azaz a pénzpiaci 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 létalapjuk, 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 profitorientált szervezetekbe, mert a pénzpiaci kamatot meghaladó átlagprofitot remélnek (a pénzpiaci kamatlábbal történő összehasonlításra gyakran használatos az államkötvények kínálta kamat becslése). Amennyiben e szereplők nem tudják minimum a pénzpiaci kamattal megegyező profitot realizálni, úgy gazdaságilag indokolatlanná válik további befektetésük. A közszolgálati szféra szervezetei, tulajdonosaiknak nem képezik befektetési portfolióját, valamilyen szűkebb vagy tágabb csoport igényeinek kiszolgálása érdekében hozzák őket létre, általában valamilyen társadalmilag hasznos szolgáltatás előállítása 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.

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófia–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

Szervezet, vállalkozás, vállalat

A **szervezet** emberek alkotta társadalmi egység, melynek felépítése és vezetése a közösség céljainak elérését szolgálják. Minden szervezetnek meghatározott struktúrája van, amely meghatározza az alá-, fölé és mellé rendelési viszonyokat a szervezet tagjai között, és hozzájuk rendeli a feladataikat, hatáskörüket és felelősségkörüket. A szervezetek nyílt rendszerek – hatnak környezetükre, és egyidejűleg a környezetük is hatással van rájuk.

A **gazdasági szervezet** az emberek által a gazdálkodás tevékenységek kereteként létrehozott szervezet.

A gazdasági szervezetek alapvetően vagy árukat állítanak elő, vagy szolgáltatásokat nyújtanak, vagy egymás számára (B2B), vagy a fogyasztók részére (B2C).

A gazdasági tevékenység deklarált célja, hogy az adott vállalkozás teljesítse küldetését a piacon, amely két lényeges mérőszámmal jellemezhető: a piaci részesedésben és az elért forgalomban (és/vagy nyereségben). A szervezetek általános célja a növekedés, de a működési körülmények alakulásának függvényében legalább a szinten maradás, a túlélés.

A gazdasági szervezetek egyidejűleg állítanak elő fogyasztói értéket és eredményes működésük által növelik a vállalat értékét, amely érték fő összetevői a pénz, a hírnév, a szellemi-, a kapcsolati-, a piaci pozícióbeli– és a tárgyi eszközbeli tőke.

A gazdasági szervezet célja a vevői igények kielégítése és a profitszerzés, amelynek a feltételeit nemcsak a vállalkozás szervezete, a piac, hanem a szélesebb környezet is megszabja, sőt az adókon és jogszabályokon keresztül dinamikusan módon szabályozza.

A gazdasági szervezetekre is jellemző, hogy az élőlényekhez hasonlóan viselkednek, azaz létrejönnek, fejlődnek, átalakulnak, hanyatlanak és megszűnnek. Ezen eseményekben a közös a változás, amelynek szabályozása, kívánt irányba való terelése a gazdasági szervezet vezetésének egyik legfőbb feladata.

Vállalatnak nevezzük a törvények alapján megalapított, jogi személyként létező társas vállalkozást, amelynek alkalmazottainak létszáma és üzleti forgalma ezt az elnevezést indokolja. Viszonylag állandó szervezeti keretet ad a gazdasági tevékenységeknek, belső struktúrája valamilyen munkamegosztás alapján alakul ki. Egyének munkahelye, munkavégzés helyszíne is. Gazdasági erőt képvisel, számos külső érdekelttel tart fenn kapcsolatokat, ezért a vállalaton kívüli körülmények alakításában is felelősséget visel. Mindemellett jelentős szerepe van a vállalatoknak adók formájában a közfinanszírozási forrásokhoz való hozzájárulásban. Az érdekek közül kiemelkedő a vállalat profitérdekeltsége, ezért a vállalatokat üzleti vállalkozásoknak is nevezik.

A vállalat alapítói és/vagy tulajdonosai lehetnek magánszemélyek, más vállalkozások vagy maga az állam.

A gazdasági rendszer

A szükségletek kielégítésére alkalmas javak és szolgáltatások előállításának, szétosztásának és fogyasztásának mechanizmusát jelenti egy adott társadalomban.

A gazdasági rendszer emberekből, háztartásokból, intézményekből és ezek kapcsolataiból tevődik össze. A gazdaság problémájára (a források szűkösségére és elosztására) a különböző gazdasági rendszerek különböző válaszokat adnak abban a tekintetben, hogy milyen javakat hogyan és kik állítsanak elő.

Szükségletek és igények

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 piacegyensúlyát az össz kereslet és az össz kínálat határozza meg. A piac össz kínálatát biztosítja az adott piacon működő szervezetek, és személyek által felkínált áruk és szolgáltatások összessége, míg a piac össz kereslete 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 gazdaságitársadalmi– 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.

Igény

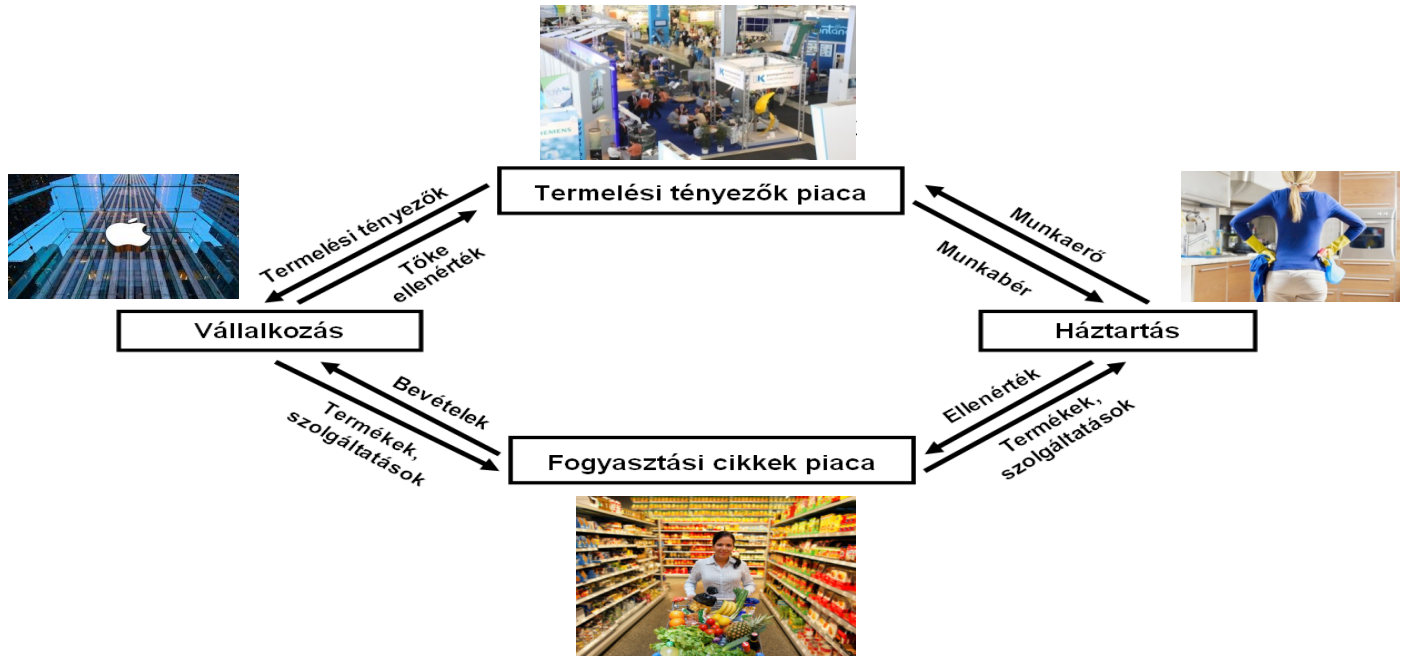
A piacon megjelenő egyének, szervezetek, a fogyasztók, nem szükségleteik alapján választanak, hanem szükségleteik kielégítését befolyásolja az adott kor, földrajzi hely, társadalmi pozíció stb., mely az igény fogalmának tisztázását teszi szükségessé. Az igény a szükséglet konkrét tárgya, azaz szükségleteink 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.



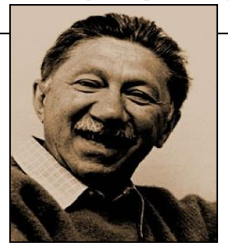
I. Az üzlet világa

I.1. Vállalakozás, vállalat

A gazdasági rendszer elemei



Maslow-szükséglethierarchia



Abraham Maslow



Új piaci igény megteremtése









„Néhány számítógép elegendő egy-egy ország számára”



Minden íróasztalra egyet!

A vállalkozás és a vállalat

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése (haszon elérése mellett).

Vállalat: az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, jogilag körülhatárolt struktúra, amelyben a cél elérése érdekében szükséges folyamatok végbemennek.



A vállalkozás jogi formái

Egyéni vállalkozó



Természetes személy, saját nevében és kockázatára rendszeres haszonszerzés céljára folytatott tevékenységek.

Gazdasági társaság



Két vagy több tulajdonos, jövedelemszerzésre alapított vállalkozás, amely a tagok személyes közreműködésével vagy tőkéjével biztosítja a kitűzött gazdasági célok elérését.
BT.,KKT.,Kft., Nyrt., Zrt.

Menedzsment I-2.

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. A belső környezetbe tartozik továbbá a vállalati folyamatok biztosításához szükséges gépek, berendezések, anyagok, készletek. Idesoroljuk a vállalatnál uralkodó stílust, mely a vezetési, az irányítási és a munkavégzési stílust egyaránt magába foglalja, továbbá meghatározza a vállalatszereplőinek 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 vállalat erőforrásai

Erőforrás valamely cél megvalósítását segítő szellemi, vagy anyagi tényező.

Az erőforrások a vállalkozás működéséhez szükséges termelési tényezőket jelentik: ezek részben a szükséges anyagi és szellemi javak, részben pedig a vállalkozó, a szervezőképességével együtt. Az erőforrások szerkezete azt mutatja meg, hogy az adott tevékenységhez milyen arányban szükségesek az egyes erőforrások.

Az erőforrások csoportosítása:
– Pénzügyi források
– Fizikai erőforrások
– Emberi erőforrások
– Technológiai erőforrások
– Szellemi erőforrások
– Hírnév, elismertség

SWOT elemzés

A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból. A SWOT elemzéssel egyidejűleg vizsgálható a vállalat külső és belső környezete.

A SWOT egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll:

Strengths – erősségek
Weaknesses – gyengeségek
Opportunities – lehetőségek
Threats – veszélyek

A SWOT elemzés magyar megfelelője a GYELV elemzés.

Gyengeségek: belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen.

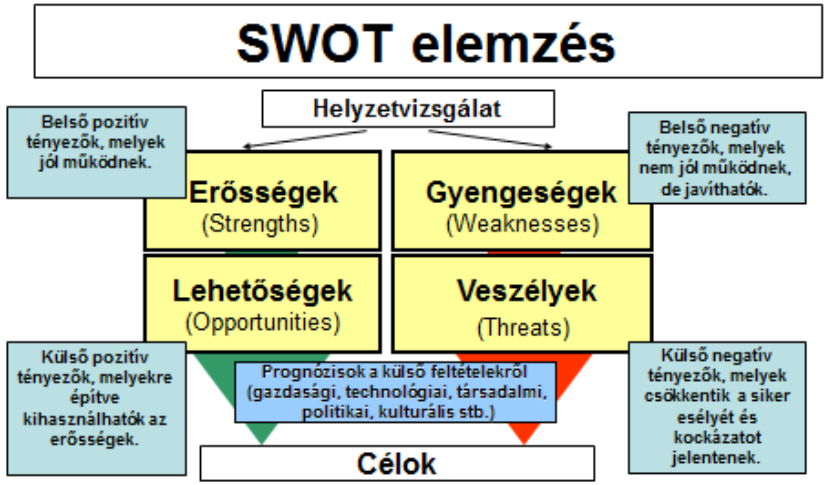
Erősségek: belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek.

Lehetőségek: külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket.

Veszélyek: külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

Amikor SWOT elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával.

Ez még mindig nem elég, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni.


SWOT elemzés
Helyzetvizsgálat
Belső pozitív tényezők, melyek jól működnek.
Belső negatív tényezők, melyek nem jól működnek, de javíthatók.
Erősségek
(Strengths)
Gyengeségek
(Weaknesses)
Lehetőségek
(Opportunities)
Veszélyek
(Threats)
Külső pozitív tényezők, melyekre építve kihasználhatók az erősségek.
Prognózisok a külső feltételekről (gazdasági, technológiai, társadalmi, politikai, kulturális stb.)
Külső negatív tényezők, melyek csökkentik a siker esélyét és kockázatot jelentenek.
Célok



I.2. A vállalkozások belső környezete

Az erőforrások fajtái

Erőforrások		Jellegzetességeik	Indikátoraik
Kézzelfogható 	**Pénzügyi**	A vállalat hitelképessége Belső források likviditása Jövedelemtermelő képesség	Adósság/vagyon hányados Hitelbesorolás Netto cash flow
	Fizikai	Méret, telephely, műszaki színvonal Technológiai rugalmasság Alapanyag elérhetőség	Az állandó tőke piaci értéke A berendezések korszerűsége A berendezések alternatív használati lehetősége
Nem kézzel fogható 	**Technológiai**	Szabadalmak, licencek, találmányok Termeléshez szükséges technológiai eljárások	Szabadalmak száma K+F kiadások mértéke K+F dolgozók aránya
	Hírnév	Márkanév, vevői lojalitás A vállalat és termékeinek ismertsége	Márka érték Vevő megtartás Visszavásárlás aránya
Emberi erőforrások 		A dolgozók képzettsége,tapasztalata tanulási képessége, rugalmassága, lojalitása, elkötelezettsége	Bérköltség aránya Végzettségi szint Munkaügyi viták száma Fluktuáció

Kompetenciák,képességek

- **Kompetencia:** A szervezet által a működés során felhalmozott, a gyakorlatban elsajátított, a vállalati kultúrába beépült ismeretek és készségek összessége.



- **Megkülönböztető képességek:** A szervezet azon tevékenységeinek összessége, melyeket a vállalat a versenytársaitól megkülönböztető módon, magas színvonalon végez.



Az erőforrások és kompetenciák jellemzői

Erőforrások	Kompetenciák
Körülhatárolhatók, és pénzben kifejezhetők.	Nem körülhatárolhatók, és nem fejezhetők ki pénzben.
Pontosan azonosítható, hogy ki birtokolja.	Nem határozható meg pontosan, hogy ki birtokolja.
Adhatók, vehetők, így beruházásként megszerezhetők.	Nem lehet eladni és megvásárolni, csak gyakorlatban lehet elsajátítani.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Menedzsment I-3.

A vállalkozások külső környezete

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

A vállalkozások 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 külsőkörnyezeti elemekre bonthatjuk. (Kiemelendő ezen csoportosítási ismérvben astatikus 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 vállalaton belül hatást gyakorolnak a 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 közvetlenkapcsolatban van, azaz tényezőinek, elemeinek alakulását, változását közvetlenül befolyásolni tudja, s azok is közvetlen hatást gyakorolnak tevékenységére. Makr– környezetnek 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 környezet a szervezetet körülvevő feltételek, hatások, tényezők összessége, ahonnan az erőforrásokat szerzi, és amelynek igényeit kielégíteni igyekszik. A környezet egyidejűleg a fejlődést támogató lehetőségek és a létet fenyegető veszélyek forrása. A szervezetek stratégiájának módosítását leggyakrabban a külső feltételekben végbemenő változások váltják ki.

Az környezet elemzés kiinduló lépése a környezet természetének megértése: mennyire bizonytalan, milyen gyorsan változik és mennyire összetett. Napjainkban egyre több szervezet környezete turbulensként jellemezhető, mivel a versenytársak viselkedése egyre kiszámíthatatlanabb, a fogyasztók igényei gyorsan változnak és a technológiai fejlődés szinte előre jelezhetetlen. Iparágak szűnnek meg, olvadna össze vagy alakulnak ki néhány év alatt.

A környezet egymásra épülő és egymástól viszonylag jól elkülöníthető-és ezért külön– külön vizsgálható– szintekre bontható. Az egymás felett elhelyezkedő rétegek eltérő időtávon és mechanizmusok alapján befolyásolják a szervezet tevékenységét.

Tág környezet

Az elemzés eszközeként a **PESTEL-modell** alkalmazható.
Az elemzés lényege: a szervezetre ható tendenciák rendszerezett feltárása és minősítése aszerint, hogy kedvezően, vagy kedvezőtlenül befolyásolják tevékenységét.

A tág környezet elemzése az alábbi hat területre terjed ki:

- Politikai **P**
- Gazdasági **E**
- Társadalmi **S**
- Technikai **T**
- Környezeti **E**
- Jogi **L**

Lehetséges, hogy némely esetben elegendő kevesebb kérdéskör elemzése, vagy a meglévők mellett más terület figyelembevételére lehet szükség.

Az iparági versenykörnyezet

Iparágnak (üzletágnak) tekintjük a vállalatok azon csoportját, amelyek azonos fogyasztói igényt kielégítő terméket/szolgáltatást állítanak elő, hasonló beszállítókkal és vevőkkel állnak kapcsolatban.

A versenykörnyezet elemzésére a **Porter-féle öt erő modell** a legalkalmasabb.

A hagyományosan meghatározó elemek:

- Az iparágon belüli verseny
- A potenciális piacra lépők fenyegetése
- A beszállítok alkuereje
- A fő vásárlók alkuereje
- A helyettesítő terméket gyártók fenyegetése

Az elemzés során választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy az egyes tényezőcsoportok mennyiben változtatják meg az iparági versenyhelyzetet a jövőben.

Az elmúlt évek során vált világossá, hogy az öt tényező vizsgálatán túl további hatások elemzése is indokolt lehet:

– Globalizáció
– Dereguláció
– Privatizáció
– Technológiai fejlődés

A versenyelemzést egyre nehezebbé teszi, hogy a fogyasztói igények bonyolultabbá válásával és a helyettesítő termékek felbukkanásával egyre nehezebb feladat az iparág és a fő versenytársak azonosítása.

Az iparág határainak pontos kijelölése nélkülözhetetlen, mivel a szervezet számára ez azonosítja, azt a piaci teret melybe versengeni kíván. Ez teszi lehetővé, hogy a vállalat kidolgozza versenystratégiáját és meghatározza a siker kulcs tényezőit.

Az iparágat jellemző-a versenyt meghatározó– strukturális tényezők:
– Koncentráció
– Méretgazdaságosság
– Termékek megkülönböztethetősége
– Piacra lépés korlátai
– Növekedési ütem

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a mozgató erők iparáganként időről időre változnak.

A működési környezet elemzése

Az esetek túlnyomó többségében a vállalat valóságos versenytársainak száma jóval kevesebb, minta az iparágat alkotó összes vállalat. A siker lényeges tényezője, hogy a vállalat azonosítani tudja, hogy kikkel és miben versenyez valójában. Ennek alapján képes azonosítani kritikus sikertényezőit, illetve alapvető képségeit.

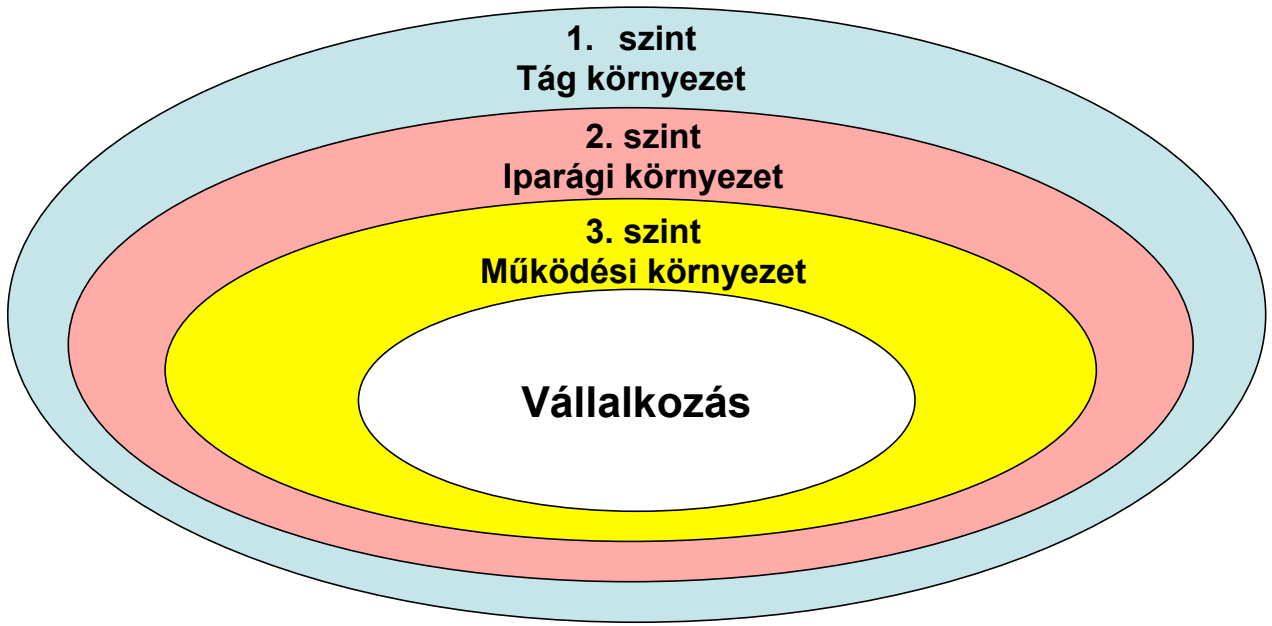
A stratégiai menedzsment leggyakrabban a stratégiai csoport elemzését és a fogyasztói érték vizsgálatát alkalmazza.
A **stratégiai csoport térkép** elkészítésével pozícionálhatunk egy adott vállalatot a működési környezetében.

A stratégiai csoport a vállalatok azon köre, amelyek azonos piaci szegmenset szolgálnak, azonos sikertényezők szabják meg tevékenységüket, hasonló versenystratégiát követnek és közel azonos forrásokkal rendelkeznek.

A stratégiai csoport térkép az iparág valamennyi vállalatának elhelyezkedését ábrázolja a versenyt meghatározó, két legfontosabbnak ítélt összetevő mentén. Mivel a piacot többféle szempontból elemezhetjük, a legtöbb iparág esetében többféle stratégiai csoport térkép szerkeszthető. A vállalat helyzete, erőforrásai és tulajdonosi szándéka alapján dönthető el, hogy mely tényezők mentén pozícionáljuk a stratégiai csoportokat.

PPT bemutató anyag –I.3.

I.3.A vállalkozások külső környezete





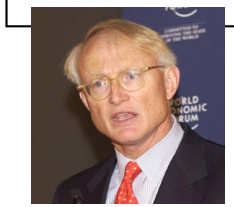
A vállalkozások tág környezete

- Politikai-, P
- Gazdasági-, E
- Társadalmi-, S
- Technológiai-, T
- Környezeti-, E
- Jogi tendenciák. L

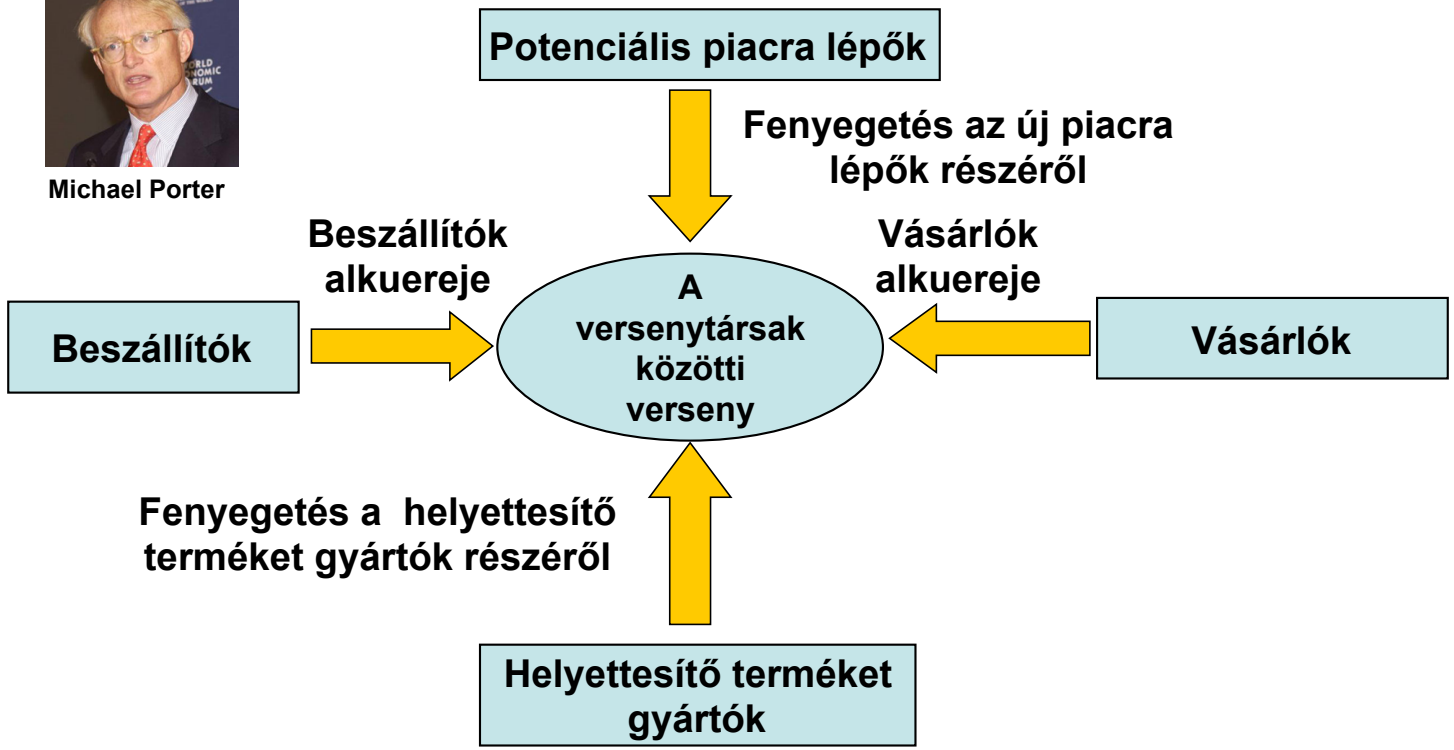
PESTEL elemzés

Politikai	Gazdasági	Társadalmi
•Törvényhozás •A parlament működése •Politikai értékrend •Újraelosztási politika •Adópolitika •Kormányzati stabilitás	•Gazdasági ciklusok •GNP és GDP trendjei • Kamatszint •Infláció mértéke • Felhalmozás aránya • Munkanélküliség alakulása •Vásárlóerő alakulása	•Demográfiai helyzet alakulása •Jövedelem eloszlás •Társadalmi mobilitás •Életmódbeli változások •Munkához való viszony •Képzettség alakulása •Vallási csoportok szerepe •Fogyasztás szerkezete
Technológiai	**Környezeti**	**Jogi**
•K+F kiadások mértéke • Kormányzati K+F politika •Technológia átvétel gyorsasága •Társadalomi innovativitás •Új technológiák alkalmazása •Infokommunikációs színvonal •Technológiai infrastruktúra	•Környezetvédelem szabályozása •Hulladékgazdálkodás szabályozás •Energiafogyasztás alakulása •Megújuló források mértéke •Újrafelhasználás aránya •Ökológiai lábnyom alakulása	•Versenytörvény •Befektetés szabályozás •Foglalkoztatás szabályozás •Munkabiztonsági szabályozás •Fogyasztóvédelem •Centralizáció vs. decentralizáció

A Porter-féle ötténeyezős versenymodell



Michael Porter





A működési környezet elemzése

Célja a vállalat valódi versenytársainak azonosítása, mivel a vállalat valódi versenytársainak száma kevesebb, mint az iparágban tevékenykedő összes vállalat.

A stratégiai csoportot alkotó vállalatok jellemzői:

- **Azonos piaci szegmens**
- **Azonos versenyelőny**
- **Hasonló versenystratégia**

Éttermi láncok az USA-ban

















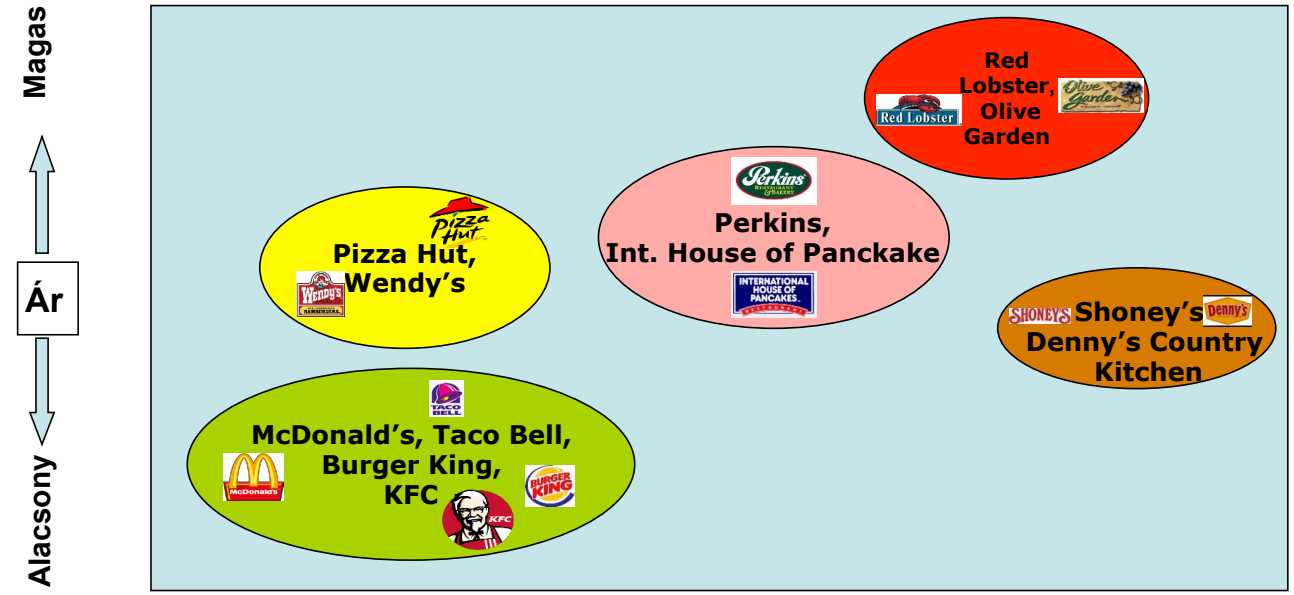








Éttermi láncok iparágának stratégiai csoportjai az USA-ban



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

2. FEJEZET

II. Vállalkozás és vezetés

II.1. Szervezeti és menedzsment funkciók

Az első fejezetben már definiáltuk a szervezet fogalmát, mint olyan céltudatos rendszert, amelyben egymással meghatározott munkakapcsolatban álló emberek szövetkeznek valamilyen közös cél elérése érdekében. A célok elérése feltételezi a belső munkamegosztást, az együttműködést és koordinációt, az erőforrások hatékony felhasználását. A szervezeti tagok közös tevékenysége által jön létre a szervezet struktúrája és valósul meg a működése. A hatékony működés érdekében a különböző tevékenységek megvalósítását szakmai szempontok szerint szervezik, strukturálják a szervezetekben. A szakmailag összetartozó tevékenységeket szervezeti funkcióknak nevezzük. A funkcionális elhatárolás és megosztás a szervezet méretétől és tevékenységétől függ.

A mai nagyvállalati struktúrában szintenként az alábbi funkciók különíthetők el (hivatkozás evállgazd 47.o.):

– tulajdonosi funkciók
– menedzsment funkció
– szakmai funkciók
– törzskari funkciók /klasszikus és modern menedzsment tevékenységek/

A **tulajdonosi funkciók** a tulajdonlás módjától függően különféleképpen alakíthatók ki. A kisebb vállalatoknál közvetlen tulajdonosi felügyelettel a tulajdonos/ok/ személyesen döntenek a fő kérdésekben. Sok esetben ezeknél a vállalatoknál a tulajdonos és vezető azonos személy/ek/. Az ilyen tulajdonos-vezetők egyszerre látnak el tulajdonosi funkciókat, általános vezetői és közvetlen irányítói szerepeket is. Az alkalmazottat nem foglalkoztató egyéni vállalkozó, szélsőségesen minden vállalati funkciót önmaga lát el.

A soktulajdonú, nagyméretű szervezeteknél a tulajdonosi és közvetlen irányítói feladat és jogkörök szétválnak. Így a nagyobb vállalatoknál a célszerűség, és jogi formától függően a szabályozás is előírja a tulajdonosi szervezetek létrehozását a tulajdonosi akarat közvetett érvényesítésére. A tulajdonosi szervezetek személyi összetétele, feladatmegosztása nagyon különböző lehet. Szabályozott feladat-, hatás– és felelősségköri viszonyaik biztosítják a vállalat folyamatos, zökkenőmentes működését két közgyűlés között. A tulajdonosi szervezetek kötelesek beszámolni munkájukról, döntéseikről a közgyűlésnek.

A tulajdonosi akaratot az állami és egyéb közszervezetek tulajdonában lévő vállalatoknál a *vagyonkezelő* érvényesíti. A vagyonkezelő, hasonlóan a tulajdonosi szervezetekhez, a közgyűlések között él a tulajdonosi jogok szerződésben ráruházott részével.

– Szervezeti (vállalati) funkciók

Szervezeti funkciónak tekintjük a szakmai szempontból elkülönített tevékenységek összefüggő rendszerét, mely működési megnyilvánulása, rendeltetésszerű teljesülése és a javak elsajátítása által biztosítja a konkrét célok elérését.

Szervezeti szinten megkülönböztetünk szakmai és törzskari funkciókat, melyek összehangolt, hatékony működését a menedzsment funkció biztosítja.

A **szakmai** /vonalbeli/ **funkciók** szakmai feladatok tényleges végrehajtását látják el, szabályozott szervezeti felépítés és munkamegosztás mellett. Ebbe a körbe tartoznak például a termelési, logisztikai, marketing és gazdálkodási funkciók.

A **törzskari funkciók** általános, a menedzsmentet támogató feladatokat látnak el. Közülük a *klasszikus törzskari funkciók* (jogi képviselet, belsőellenőrzés, stratégiai tervezés, személyügy, K+F) tanácsadó, döntés előkészítő jelleggel működnek a vezetést szolgálva. A modern menedzsment tevékenységeket magukba foglaló, beavatkozó jellegű, funkciókat keresztező tevékenységet végző szervezeti alrendszerek (minőségirányítás, környezeti irányítás, egészségvédelem és biztonság) tartoznak az új törzskari funkciók közé. E rendszerek működését a sajátos eljárási rendet előíró szakmai kézikönyvek szabályozzák.

A szerveztek működésében kiemelt pozíciót betöltő menedzsment funkció lát el mindenféle vezetési feladatot, befolyásolja a célelérést, az eredményes és hatékony szervezeti működést.

– Menedzsment funkciók

Taylor szerint a menedzsment, pontosan tudni, mit akarsz az embereidtől, tudni, hogy mit csináljanak, majd pedig megnézni, hogy a legjobban és a legolcsóbban csinálják-e.
Mindezek alapján a menedzsmentet, olyan folyamatként definiáljuk, mely a szervezetben fellelhető emberi, anyagi, pénzügyi információs erőforrások *tervezésének, szervezésének, vezetésének, irányításának folyamata,* a szervezet céljainak eredményes és hatékony elérése érdekében.

Meghatározásunk szerint a menedzseri munka a következő négy funkciót foglalja magába:
– tervezés
– szervezés
– vezetés
– irányítás

Tervezés jelenti a célok kitűzését, és a döntést az elérésük módjáról.

Elemei:
- prognózis készítése
- vállalati politikák kialakítása
- célkitűzés
- program kidolgozása
- ütemterv kidolgozása
- költségvetés készítése
- eljárások kidolgozása

A **szervezés** fogalma alatt általánosságban a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelését, a működés strukturálását értjük.

Elemei:
- feladatok, megbízatások elosztása
- kapcsolatok létrehozása
- szervezeti felépítés kialakítása

Vezetés, olyan befolyással bíró tevékenység, ami mások magatartásának a kialakítására, formálására irányul, a viselkedés tudatos megváltoztatásával.

Elemei:
- személyzeti munka
- képzés, fejlesztés
- felügyelet
- döntéshozatal
- motiváció
- tanácsadás
- kommunikáció

Az irányítás magába foglalja a követelmények előírását, teljesülésük ellenőrzését és a beavatkozást egyaránt.

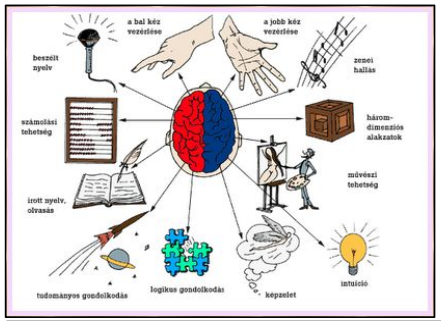
Elemei:

– követelmények meghatározása
– mérés
– értékelés
– korrekció

Mint látható, a továbbiakban a menedzsment, a vezetés és az irányítás kifejezéseket nem szinonimaként használjuk.

PPT bemutató anyag –II.1.

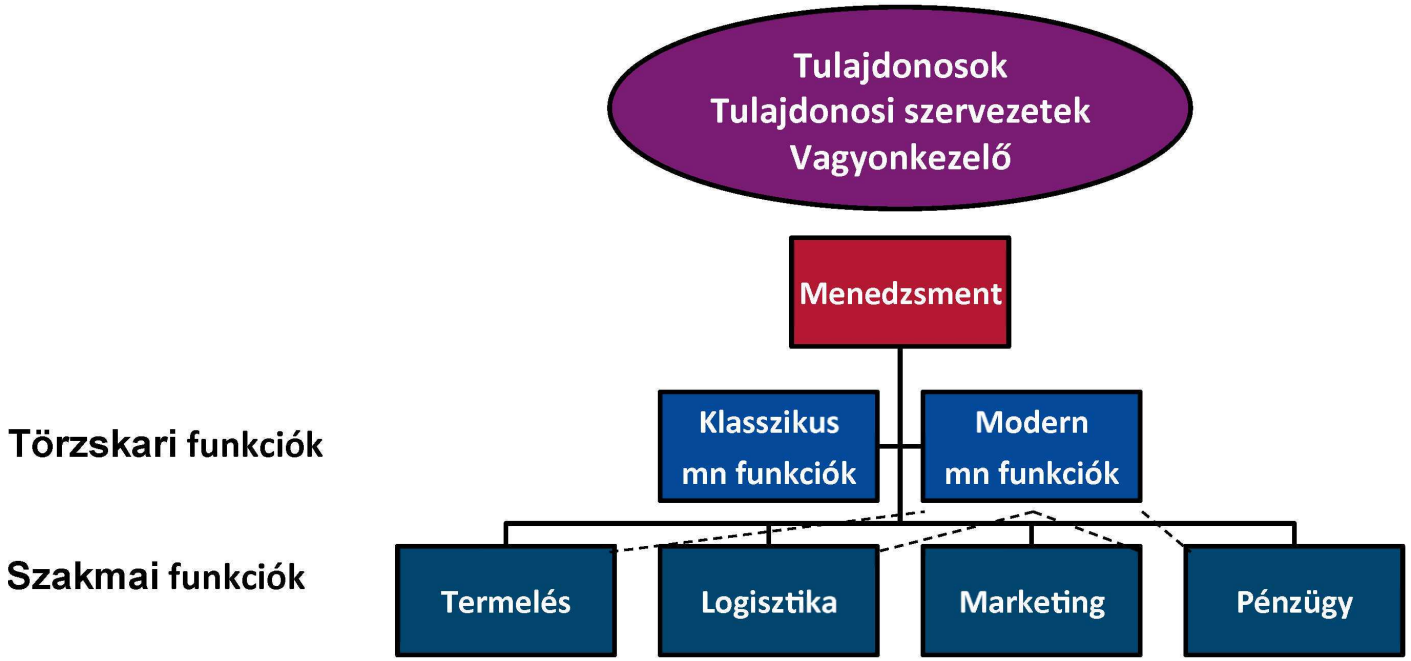
II. Vállalkozás és vezetés



II.1. Szervezeti és menedzsment funkciók

1

Szervezeti funkciók



2

Menedzsment

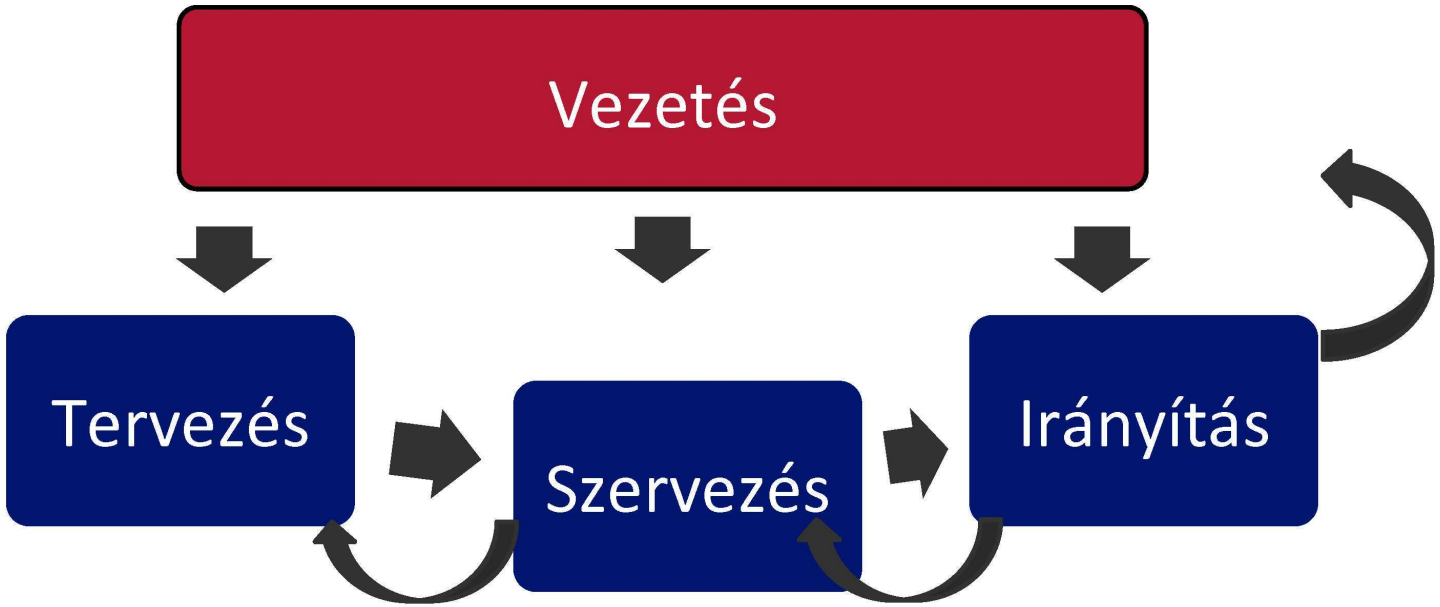
A szervezetben fellelhető emberi, anyagi, pénzügyi információs erőforrások:

- *tervezésének,*
- *szervezésének,*
- *vezetésének,*
- *irányításának folyamata,*

a szervezet céljainak eredményes és hatékony elérése érdekében.

3

Menedzsment funkciók



4

Értelmezés

- **Tervezés**: a célok kitűzése, és döntés az elérésük módjáról.
- **Szervezés**: a feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása.
- **Vezetés**: mint személyes vezetés, a szervezeti tagok viselkedésének befolyásolása.
- **Irányítás:** a követelmények előírása, teljesülésük ellenőrzése, beavatkozás.

5

II.2. Menedzsment – leadership – governance

Folytatva az előző gondolatot, ebben a fejezetben körbejárjuk a menedzsment – vezetés é a menedzser – vezető fogalompárokat, valamint a vállalatirányítás kérdéskörét.

– Menedzsment, leaderchip

A **menedzsment**et olyan folyamatként értelmezzük, amit egy vagy több ember végez mások tevékenységének koordinálására, olyan eredmények elérése érdekében, amit egyikük sem tudna egyedül elérni. Itt a szervezeti működés stabilitásán, adott feltételek melletti sikerességén (célelérés) van a hangsúly, a szükséges erőforrások biztosítása és összehangolása által. Az elsődleges kérdés, **hogyan cselekedjünk** a szervezet céljai elérése érdekében.

A **vezetés,** olyan tevékenység, amely befolyásolja a szervezet tagjainak viselkedését azért, hogy a cél eléréséhez vezető módon tevékenykedjenek. Itt a befolyásolás (motiváció, hatalomgyakorlás) kerül előtérbe annak érdekében, hogy a szervezet fennmaradjon. A fennmaradás kérdése akkor válik fontossá, ha a szervezet labilis vagy válságos állapotba kerül. Ilyenkor elmaradnak a teljesítménymutatók a kívánatostól, működési zavarok jelentkeznek, a vezetésben eluralkodik a kapkodás, a stressz. Arról kell dönteni hogyan tovább, milyen változásokra van szükség (termékpaletta bővítés, új piacra lépés, korszerű technológiára váltás), mit csináljon a cég. Ebben a helyzetben a legfőbb vezetőknek a kihívást a 'mit' kérdés megválaszolása, az új célok kitűzése jelenti.

E kétféle megközelítés azt sugallja, hogy vezetni elsősorban változások idején kell. Abban az értelemben mindenképpen, hogy a szervezet tagjaival elfogadtatni a változást, megismertetni velük az új célokat, elkötelezni őket a célok mellett az eredmény érdekében. Menedzselni pedig folyamatosan, hogy biztosítva legyenek a célelérés feltételei, rendelkezésre álljanak a szükséges erőforrások, összehangolt, hatékony módon menjen a működés.

– Menedzser, leader

A kétféle tevékenységhalmaz eredményes végrehajtása, eltérő szemléletet, tudást és képességeket kíván. Ezt tükrözi a feladatokat ellátók megnevezése is: leader és menedzser.

John Kotter értelmezésében a leader és menedzser ugyan annak a kétoldalú megközelítése, a szervezetek irányítási struktúrájának egyes szintjein elhelyezkedő vezetők kétféle szerepköre.

Menedzserként elsősorban a folyamatok, szervezetek tervezése, szervezése és irányítása a lényeg, **leader**-ként az alkalmazottak befolyásolása. A kétféle szerepkörnek és tevékenységnek vannak azonosságai és különbözőségei. Kotter szerinti, legfontosabb különbségeket mutatja be az alábbi táblázat.

1. ábra Menedzser és vezető szerepkör eltérései

	MENEDZSER	VEZETŐ
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltétel biztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

A két szerep legmeghatározóbb eltérése Bennis és Nauns szerint: *„a menedzserek jól csinálják a dolgukat, az igazi vezetők pedig jó dolgokat csinálnak”.*

A vezető az, aki a csata kezdetén így kiált: „Kardot ki, és utánam!”

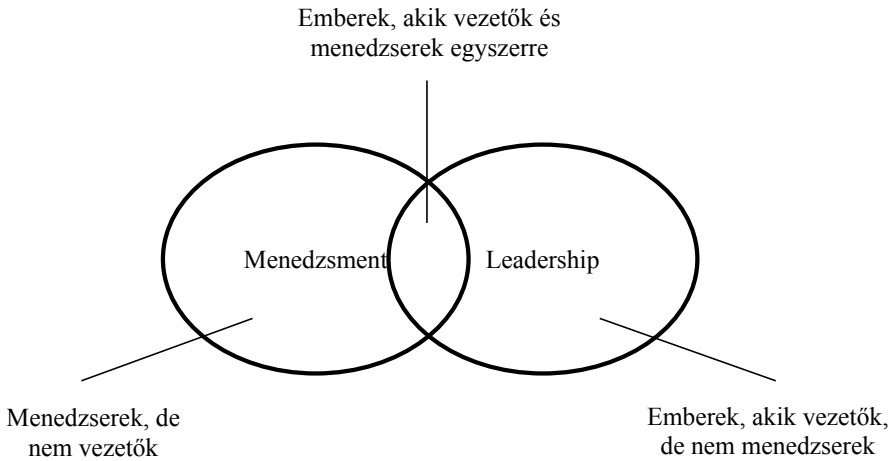
Ha minden, és mindenki a helyén van, kellő tűz lobog a katonákban, ahhoz hogy képességük legjavát adják, akkor győzedelmeskednek a csatában. De ahhoz, hogy egy győztes csatáig eljusson a serek, hetek-hónapok előkészítő munkájára van szükség. Biztosítani kell embert, fegyvert és muníciót, az emberből katonát kell képezni, mindent és mindenkit el kell juttatni a csata helyére, a csata idejére stb. E hosszadalmas tervező, szervező, irányító munka, vagyis megfelelő menedzselés szükséges azért, hogy a csatában minden jól menjen. Ehhez kell a menedzser kitartó, precíz, megbízható munkája. E leegyszerűsített példából is látható, hogy vezető és menedzser csak együtt képes sikerre vinni a háborút. Mindkét szerepkört valakinek el kell látni a siker érdekében.

A Czinkóczi Sándor által szerkesztett főiskolai jegyzet így ír a két szerepkörről:

„A menedzser a formális szervezeti célok formálisan megbízott képviselője és megvalósítója. Beosztottai vannak, akiket meghatározott tevékenységek elvégzésére utasíthat, munkájukat folyamatosan ellenőrizheti, koordinálhatja. A menedzser az emberek mellett más erőforrásokkal is rendelkezik, így az emberek és a többi erőforrás legcélszerűbb kombinációit, egymáshoz rendelését igyekszik megkeresni és működtetni. A menedzser tevékenységének a sikerességét a szervezet üzleti tevékenységének eredményességén, a másik szervezetekkel folytatott piaci versenyben való helytállásán mérik le. A szervezet minden irányító posztján menedzserek állnak a legfelső szinttől a közbülsőkön át a közvetlen munkairányítókig.

Menedzserek közreműködésével történik a szervezet különféle szakfunkcióinak a teljesítése is. A menedzser irányító munkája nem mindig személyes kapcsolatban valósul meg: a menedzser és a végrehajtó személyek közé más – szakterületi – menedzserek, szervezetek, technikai eszközök, mint közvetítők épülhetnek, épülnek be.

A leader a formális felhatalmazástól (autoritástól) független személyes befolyással bír a környezetére, azokra az emberekre, akik ennek alapján követik őt. A „követő" (follower) és a beosztott (subordinate) között lényegi különbség van az együttműködés alapjait tekintve. A menedzser és a beosztott kapcsolata a szervezeti célokon és a menedzser utasítási jogkörén alapul. A leader és követői kapcsolatát a személyes és a csoportcélok összhangja, illetve közössége mellett érzelmi összehangoltság és érdek-közösség is megalapozza. A leader tehát együttgondolkodó, közös értékeket valló, egymással szolidáris, ezáltal eredményesen együttműködő emberek közösségét teremti meg. A leader és a követő szerep, illetve viszony nem rögzült (mint menedzser – beosztott kapcsolat), azaz a követők közül átmenetileg vagy tartósan bárki lehet leader.



A menedzser és a leader megkülönböztetése életbeli realitásokon alapul. A témával foglalkozó szakirodalom egyöntetűen azt az igényt tükrözi, hogy a kétféle minőség és szerep hassa át egymást: a manager egyben leader is legyen. A leader és követői között magvalósuló kölcsönös támogató viszonyból adódó többlet teljesítőképesség nélkül ugyanis a menedzseri irányítás legkorszerűbb módszer– és eszköztárával sem lehet a manapság megkövetelt szervezeti eredményességet elérni.

Azok az emberek, akik leaderek és menedzserek is egyszerre igen értékes erőforrások a szervezeti hatékonyság szempontjából. Az ilyen emberek ritkán fordulnak elő, ezért támogatni és jutalmazni kell őket." (Czinkóczi, 2008. 5-6. o.)

Csath Magdolna szerint a 21. században a sikerhez olyan vezetőkre van szükség, „… akik jövőképet tudnak a munkatársak elé vetíteni, akik a működési hatékonyság folyamatos biztosítása mellett stratégiai szemlélettel tudnak gondolkodni, akik időben tudnak változtatni, és akik nem 'parancsnokok', hanem támogató, edző típusú vezetők, továbbá arra is képesek, hogy általánosan elfogadható értékrendet alkossanak meg, és az embereket kreativitásra, energiáik felszabadítására ösztönözzék. A 21. század vezetőjének mindemellett még globális gondolkodónak és jó politikusnak is kell lennie, aki képes tartós hazai és nemzetközi szövetségek építésére és működtetésére is." (Csath strat és vezetés 2004, 81. o.)

Ahhoz, hogy a fent említett elvárásoknak megfeleljen a vezetés, szemlélet és módszerbeli változásokra is szükség van. E változásokat Csath (2004) James (1996) alapján összegzi az alábbi táblázatban:

2. ábra. A vezetői szemléletváltozás fő területei (forrás: Csath, 2004. 87.o.)

A változás irányai	Hagyományos szemlélet	Új szemlélet
Az üzleti világ ökológiai rendszer és nem csatatér	Az üzleti élet lényege a verseny és a konfliktus: cégek között, a vállalaton belül a részlegek, az egyes csoportok és az egyének, továbbá a cég és beszállítói között.	Az üzleti világ szereplői kölcsönös kapcsolatban és függőségben vannak egymással. Azok a cégek számíthatnak sikerre, amelyek partneri kapcsolatokra törekednek.
A vállalat közösség és nem gépezet	A cégnél a munkavállalók a gépezet csavarjai, eldobhatók és cserélhetők. Az az egyedüli dolguk, hogy a gépezetet olajozottan működtessék.	A cég reményekkel és álmokkal teli egyének együttese. Megfelelő vezetés esetén az egyéni célok összhangba hozhatók a cég céljaival.
A vezetés szolgálat és nem ellenőrzés	A vezető legfontosabb feladata a munkavállalók állandó ellenőrzése. Azok a munkavállalók, akik nem követik szó nélkül a vezetőt, veszélyesek.	A vezető feladata az iránymutatás és az erőforrások rendelkezésre bocsátása abból a célból, hogy a dolgozók a munkát elvégezhessék. Az eltérő véleményeknek örülni kell, ha azok segítik a munka jobb elvégzését.
A munkavállalók munkatársak és nem gyerekek	A munkavállalókban nem lehet megbízni, és nem lehet rájuk felelősséget ruházni. Ezért szabályokkal kell őket kordában tartani.	A munkatársaktól elvárható a felelősségvállalás, az állandó jobbításra törekvés. A munkatársak a cég legfontosabb erőforrásai.
Jövőképpel és nem félelemmel kell irányítani	A munkavállalók csak akkor dolgoznak rendesen, ha megfélemlítik őket pl: elbocsátással, fizetéscsökkentéssel vagy a kedvezmények elvesztésével.	Az embereket bíztató jövőképpel kell a jó teljesítményekre ösztönözni.
A változás fejlődési lehetőség és nem fájdalom	A változtatás nehéz, bonyolult, és bizonytalanságot szül.	A változtatás jó dolog, mert lehetővé teszi az új gondolatok megvalósulását és általában a fejlődést.

A szükséges változásokra az egyes alfejezetekben még visszatérünk.

– Kormányzás (governance)

A kormányzás, mint döntéshozók vezetése a személyében korlátozott, testületekben megvalósuló vezetést, hatalomgyakorlást jelent.

„A kormányzás alapvetően csoportos, testületi munka, és mint ilyen, kormányzó testületek létrehozását, szervezését, működtetését is jelenti." Ebben az értelemben szokás társaságirányításként emlegetni. „A kormányzó testületek hatalommal, jogosultságokkal és felelősséggel rendelkeznek. Mind a testületekre, mind a személyekre jellemző, hogy megosztott hatalommal és felelősséggel rendelkeznek, azaz egyszemélyes döntési vagy irányítási kompetenciájuk korlátozott. …… A kormányzó testületek tagjai többnyire nem saját, hanem testületi jogosítványokkal, hatalommal és felelősséggel rendelkeznek, de adott esetekben ez személyenként is értelmezhető. A kormányzó testületek működése
megköveteli, hogy a tagok között együttműködés, kooperáció alakuljon ki." (Czinkóczi, 2008 7.o.)

Tricker (1993) értelmezésében a befolyásoló csoportok (tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak, különböző partnerek és más érdekeltek) közötti viszonyok kezelése adja a kormányzás lényegét. (Angyal könyvből!!!)

Csath szerint a kormányzás azokat a tevékenységeket öleli fel, amelyek célja a felső vezetők munkájának „ellenőrzése és megfelelő irányban tartása". (Csath, 2004. 76.o.) Mint ilyen, a 'Kiket kell szolgálnia a cégnek?' és a 'Hogyan határozza meg a cég a céljait és azok rangsorát?' kérdésekre szükséges fókuszálnia.

„Mivel az érdekeltek száma nagy, természetes dolog, hogy közöttük konfliktushelyzetek is kialakulhatnak. A tőzsdén lévő cégek esetében különösen gyakran merül fel a kérdés, hogy csupán a tulajdonosok felé vagy a többi kockázatviselő felé is felelősséggel tartozik-e a vezetés: másként feltéve a kérdést, vajon a cég egyedüli feladata a profitnövelés és ezen keresztül a tulajdonosok gazdagságának növelése kell, hogy legyen, vagy más szempontokat – például a munkavállalók vagy a környezet érdekeit – is figyelembe kell vennie." (Csath, 2004. 77. o.)

Egyre többen gondolják úgy, hogy a profit mellett az üzleti etika és társadalmi felelősség kérdéseit is ajánlatos kiemelten kezelni, ha változtatni szeretnének a cégek az általánosnak mondható rendkívül rossz nemzetközi megítélésükön. „Ennek keretében változtatni kellene a vevőkkel, a munkavállalókkal és a társadalmi környezettel kialakított kapcsolatokon, a marketingmódszereken és a természeti környezettel való viszonyon." (Csath, 2004. 79.o.)

PPT bemutató anyag –II.2.

II. Vállalkozás és vezetés



II.2. Menedzsment, vezetés, kormányzás

1

Menedzsment - Leadership

- Koordináló folyamat
- Szükséges erőforrások
- Teljesítmény elvárások
- Célelérés
- Stabil működés

- Befolyásoló tevékenység
- Szükséges változtatások
- Célkitűzés
- Fennmaradás
- Sikeres változtatás

Vezető – Menedzser



John Kotter

VEZETŐ	MENEDZSER
• Befolyásolás • Fennmaradás • Fókusz a változáson, megújuláson	• Koordinálás • Sikeresség • Fókusz a szervezeti komplexitáson
Mit tegyünk?	*Hogyan tegyük?*

3

Menedzsment - Leadership - Governance

- *Menedzsment*, mint **szervezetek vezetése.**
- *Leadership* /vezetés/, mint **emberek vezetése.**
- *Governance*, mint **vállalatok kormányzása.**



Az egyes változatok eltérései



Angyal Ádám

Szempontok	Menedzsment	Vezetés	Kormányzás
Vezetés tárgya	szervezet	emberek	befolyásolók
Vezetés célja	szervezeti eredmény	elégedett ügyfél, alkalmazott	befolyásolói igények kielégítése
Legfőbb érték	teljesítmény, eredmény	vállalkozás, kreativitás	együttműködés
Jellemző koordináció	strukturális	személyközi	technokratikus, hatalmi
Jellemző viszonyok	formalizáltak	informálisak	kooperatívak, egyensúlyozók
Vezetési módszer	szabályozás, hatalom	karizma, befolyásolás	paternalista, kooperatív

5

II.3. Menedzseri szerepek, szintek

1. Menedzseri szerepek

A menedzserek, a szervezet céljainak megvalósítása érdekében végzett munkájuk során a szakmai feladatok elvégzése mellett különböző szerepeket 'játszanak el' a szervezeten belül és kívül egyaránt. Ez a szerepfelfogás a menedzseri munka viselkedésmódjára helyezi a hangsúlyt, így annak magatartástudományi oldalát jelenti az előző fejezetben ismertetett funkcionális (szakmai) oldallal szemben.

Mintzberg a menedzseri munka megismerése érdekében megfigyeléseket végzett gyakorló menedzserek körében. A megfigyelt tevékenységeket az elvárások jellege alapján tíz szerepben foglalta össze. Valamennyi tevékenység magába foglalt egy vagy több menedzseri viselkedésmódot. A legjellemzőbb viselkedésmódok alapján a tíz szerepet három csoportba rendezte. Így megkülönböztetett az emberi kapcsolatrendszer kialakításával összefüggő úgynevezett interperszonális szerepeket, az információ feldolgozással kapcsolatos információs szerepeket és a döntéshozatallal kapcsolatos döntési szerepeket.

Az egyes csoportokba besorolt szerepeket a továbbiakban az Eur– Contact által kiadott 'A hatékony menedzser' című tréninganyag első témaköréhez tartozó olvasókönyvben megjelent Henry Mintzberg cikk alapján értelmezzük:

– Interperszonális szerepek

Képviselő (Figurehead): nyilvános megjelenések (ünnepségeken való részt vétel, dokumentumok aláírása, látogatók fogadása) alkalmával a menedzser egy személyben testesíti meg a szervezetet. Ez az egyik legegyszerűbb, legalapvetőbb szerepe beosztásában.

Vezető (Leader): a menedzserek és a beosztottak közötti viszonyt tükröző, szélesen értelmezhető menedzseri szerep. Egyszerre jelenti az emberek motiválását és a munkakörnyezet javítására vonatkozó törekvéseket. Az ezzel kapcsolatos tevékenységek áthatják az egész menedzseri munkát, erre a beosztottak valamilyen módon reagálnak, így jelentősen visszahatnak a menedzser munkájára. A korábbiakban már utaltunk Kotter vezetői szerep értelmezésére, mely szerint a munkatársak inspirálása, változások esetén a változásokat szorgalmazó, kézben tartó „szellemi vezető" feladatának ellátását jelenti. Kiemelten az ösztönzést, a jövőbemutató kezdeményezések ébren tartását, a munkatársak és a szervezet igényeinek összehangolását.

Kapcsolattartó (Liason): azért, hogy a szervezeti egységük részére információkat tudjanak szerezni a menedzserek, emberi kapcsolatrendszert építenek ki. A horizontális kommunikáció fontosságára utaló szerep. A menedzser beosztásánál fogva kapcsolatban van más szervezet tagjaival, más vezető beosztású személyekkel mely során kölcsönösen nyújtanak egymásnak információt és szolgáltatásokat. Így teremtve meg annak lehetőségét, hogy a szervezet hozzájusson a különböző adatbázisokban tárolt információkhoz.

„Az *interperszonális szerepek* a vezető formális hatalmából adódnak és arra szolgálnak, hogy alátámasszák, segítsék a vezető információs és döntéshozatali tevékenységét." (B. Nagy, 200. o.)

– Információs szerepek

Információgyűjtő (Monitor): „a menedzserek csomópontként funkcionálnak a szervezet mind belső, mind külső információáramlásában, ugyanakkor általános információhordozó is, hiszen a teljes szervezetről többet tud, mint bármelyik csoporttag. Így a menedzseri szerep egyfajta információgyűjtő, megfigyelő szerep" annak érdekében, hogy jobban megértsék a szervezet működését és kapcsolatát a környezetével. (Gyökér, 200. o.)

Információ elosztó (Disseminator): a szervezeti hatékonyság megkívánja, hogy a menedzser információkkal lássa el beosztottjait. Ezek egyaránt tartalmazhatnak tényeket és/vagy értékeléseket is. Az információ szétosztását ellentétes érdekek, motivációk, hatalmi taktikák segíthetik és akadályozhatják is.

Szóvivő (Spokesperson): a szervezeti információk továbbítása a kívülállók felé, a felettes szervek és más érdekeltek tájékoztatatása a szervezet teljesítményéről, üzletpolitikájáról és terveiről. A szervezet külső megítélése, az imázs építés szempontjából kulcsfontosságú szerep.

„Az *információs szerepek* nem egyszerűen csak az információ begyűjtését, felhalmozását jelenti, hanem benne foglaltatik az információ értékelése, szelektálása, minél gyorsabb és eredményesebb felhasználása a szervezet érdekében." (B. Nagy 200. o.)

– Döntési szerepek

Vállalkozó (Entrepreneur): a menedzser beosztásánál fogva szembesül a szervezeti működés rugalmatlanságával, a cég piaci helyzetének, megítélésének negatív tendenciáival, a gazdasági környezet új kihívásaival, keresi a lehetőségeket, az új utakat, változásokat kezdeményez és dolgoz ki. E tervezett változások, fejlesztések a működés teljes spektrumát felölelhetik: szólhatnak a folyamatok és a szervezet átszervezéséről, egy új termék piaci bevezetéséről, technológiaváltásról, vagy akár a versenytárs felvásárlásáról.

A menedzser a fejlesztési lehetőségek széles tárházát tartja készenlétben, és mint a zsonglőr egyiket-másikat kézbe veszi, beindítja a fejlesztési folyamatot, aztán történik valami és félre kell tenni az elképzelést, de az is megtörténhet, hogy később újra aktuálissá válik. A fejlesztési elképzelések kidolgozásában lehet nagyon aktív közreműködő a vezető, és az is elképzelhető, hogy megbízást ad a terv kidolgozására, a jóváhagyó döntést viszont saját maga hozza meg, szélsőséges esetben a tervezést, döntést és kivitelezést is kiengedi a kezéből, és csak a háttérből figyeli a történéseket.

E szerepben különösen fontossá válik a jövő felvázolásának, a kockázat vállalásának a képessége és készsége.

Zavarelhárító (Disturbance handler): a menedzser munkája során nap, mint nap találkozik kisebb-nagyobb léptékű, váratlanul bekövetkező, emberi, technikai, szervezeti és irányítási problémákkal, zavart okozó helyzetekkel. Ebben a szerepben az a feladata, hogy a zavarokat felvállalja, kezelje, korrekciókat hajtson végre, és állítsa helyre a működés stabilitását. Sayles szerint, ez azonban egy soha el nem érhető ideális állapot. A menedzser olyan, mint egy szimfonikus zenekar karmestere, aki arra törekszik, hogy a zenei teljesítmény szintjét megtartsa, miközben össze kell hangolnia térben és időben a különböző hangszereket, miközben a zenészeknek megvannak a személyes nehézségei, a közönségnek túl melege van, vagy éppen fázik, baj van a hangszerekkel, a szponzor pedig ragaszkodik a megvalósíthatatlan programváltoztatásokhoz.

Erőforrás-elosztó (Resource allocator): a menedzser fő feladata a működési folyamatok irányítása. Ennek keretében dönt arról, ki mit, mikor fog csinálni, milyen erőforrásokat, hogyan biztosít a végrehajtóknak. Az erőforrások elhelyezésével, szükséges átcsoportosításával a menedzser döntően befolyásolja a stratégiai menedzsment lehetőségeit és eredményességét.

A folyamatos mérlegelés, a mindig szűkösen rendelkezésre álló erőforrások leghatékonyabb felhasználása a határozottságot, a gyors, magabiztos döntéshozatalt, a szakmai érdekek azonnali átlátását és megértését igényli a vezetőtől.

Tárgyaló (Negotiator): a menedzser a tárgyalások résztvevője. Olyan csoportokkal tárgyal, amelyek munkája normáit meghatározzák, és amelyek segítik őt a munkájában, és akiknek 'szolgáltatásait' el akarja adni.

A szerep betöltéséhez ellentétes személyiségjegyek szükségesek. A sikeres tárgyaló határozott érdekérvényesítő, képes a tárgyalások során érvényesíteni, saját személyes és szervezete érdekeit egyaránt.

A *döntési szerepekben*, a menedzser státuszára, tekintélyére és információs bázisára támaszkodik a nagyobb horderejű, stratégiai döntések meghozása során.

Minden munka más és más. Az egyes menedzseri munkakörök esetében a tíz szerep keveréke többé-kevésbé eltérő. Ha valaki sikeres egy bizonyos munkakörben – amelyhez a menedzseri szerepek egy adott keveréke tartozik – nem biztos, hogy sikeres lesz hasonló, de más szerepkeveréket igénylő helyzetben. Következésképpen valamely vezetői pozícióban siker személy nem törvényszerűen képes felnőni egy másik menedzseri szerepkört igénylő vezetői pozícióhoz.

Valamely menedzseri szerepnek való megfelelés, vagy éppenséggel nem megfelelés okozza a problémák legnagyobb részét. A legtöbb vezető kiválaszthatja a menedzseri szerepek közül azokat, amelyeknek munkájában eleget akar tenni. „Ennek eredményeképpen gyakran szereptúlterheltség, és szerepstressz alakul ki, sőt esetenként éppen ezen választási lehetőség alapján formálnak jogot maguknak a vezetők arra, hogy mindenből kivegyék a részüket." (A hatékony menedzser, 1. témakör, szemelvénygyűjtemény az 1-3 könyvekhez, 4. o.)

2. Menedzsment szintek

A mai szervezetek vezetési struktúrája leggyakrabban három vezetői szintre tagolódik:

– felső vezetés
– középvezetés
– alsó szintű vezetés

E szintek hierarchikus kapcsolatban állnak egymással. A működés irányításában betöltött szerepük, az elvégzendő feladatok szerint jelentősen eltérnek egymástól.

– Felső vezetés

Az egész rendszer – elsősorban jövőbeni – működését határozza meg. Válaszol a környezeti kihívásokra, meghatározza a szervezet hosszú és középtávú céljait, stratégiáit. Így stratégiai vezetésnek is nevezzük. Munkájuk fókusza a jövő, az egyedi megoldások keresése, a szervezet egészére ható, hosszú távú hatások és következmények elemzése, majd figyelembevétele.

– Középvezetés

A részrendszerek, folyamatok, egységek irányítása tartozik hozzá. A célkitűzésben megfogalmazott outputok előállításához készítik a terveket, programokat, normákat. Kapcsolatot biztosít a stratégiai és operatív szint között. Elsősorban technikai jellegű problémákkal foglalkozik.

– Alsó szintű vezetés

A működés operatív irányítását jelenti, a beosztottakkal való közvetlen kapcsolat által. Nevezzük munkahelyi vezetésnek, melynek elsődleges feladata a beosztottak közvetlen irányítása a termék, szolgáltatás, egyéni output elkészítése céljából. Hangsúly a működés szintjén lehetséges rutin megoldásokon, a rövid távú hatásokon és következményeken.

Adair szerint a munkahelyi vezető tevékenységének az alábbi igények kielégítésére kell irányulnia:

– feladat igénye
– egyén igénye
– csoport igénye

Ebből következően a munkahelyi vezetés fő feladatai:

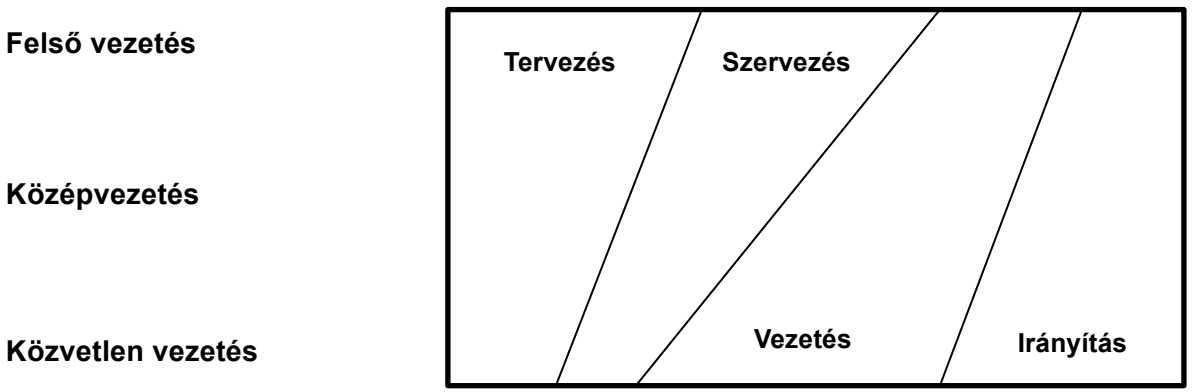
– a munka elvégzése/végeztetése, azaz meghatározott teljesítmény elérése (a feladat igényei)
– törődni az egyes beosztottakkal annak érdekében, hogy örömmel és elégedetten végezzék munkájukat (az egyének igényei)
– gondoskodni a munkacsoportban az elkötelezettség és együttműködés légkörének biztosításáról (a csoport igényei)

A munka menedzselésének természete hierarchia szintenként változik. Így a menedzseri munka tartalmában az egyes szinteken eltérő funkciógyakorlást, és viselkedésmódokat igényel.

Ahogy a menedzser egyre feljebb jut a ranglétrán, egyre több időt és figyelmet szentel a tervezésnek és szervezésnek, s relatíve kevesebbet a vezetésnek és irányításnak. Ezt mutatja az alábbi ábra.

1. ábra. A menedzsment funkciók megoszlása vezetési szintenként

mutatja az alábbi ábra.



Az előzőekben már arra is utaltunk, hogy a menedzseri szerepek sajátos keveréke az adott munkafeladat, a beosztás függvénye. A felső vezetők nagyobb részt interperszonális szerepeket, a termelés közvetlen irányítói elsősorban problémamegoldó (döntési) szerepeket, a középvezetők pedig általában ügyintézői feladatokat, így információ feldolgozó szerepeket látnak el.

A szervezet mérete is hatással van a szerepek arányának alakulására. Egy kisebb cég felső vezetésében az információfeldolgozási és döntéshozatali szerepek aránya jóval nagyobb, mint az interperszonális szerepeké.

PPT bemutató anyag –II.3.

II. Vállalkozás és vezetés



II.3. Menedzseri szerepek és szintek

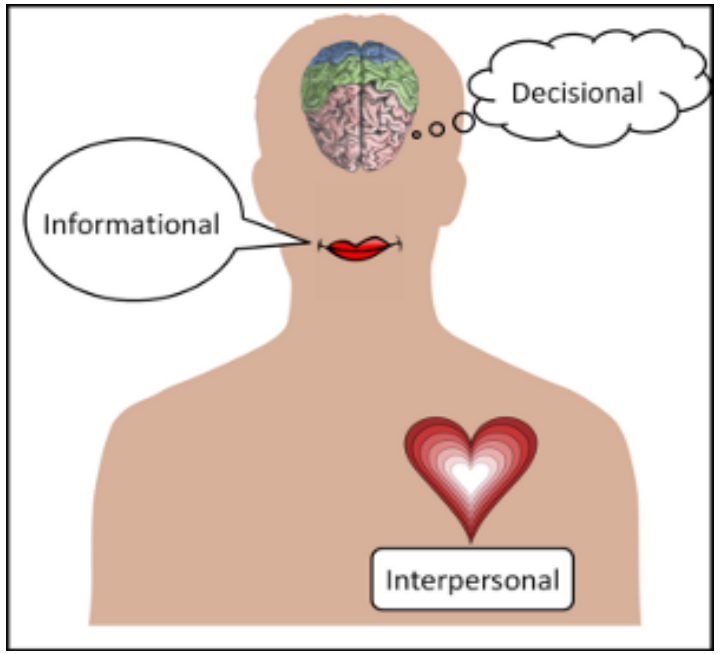
1

Szerepértelmezés



Henry Mintzberg

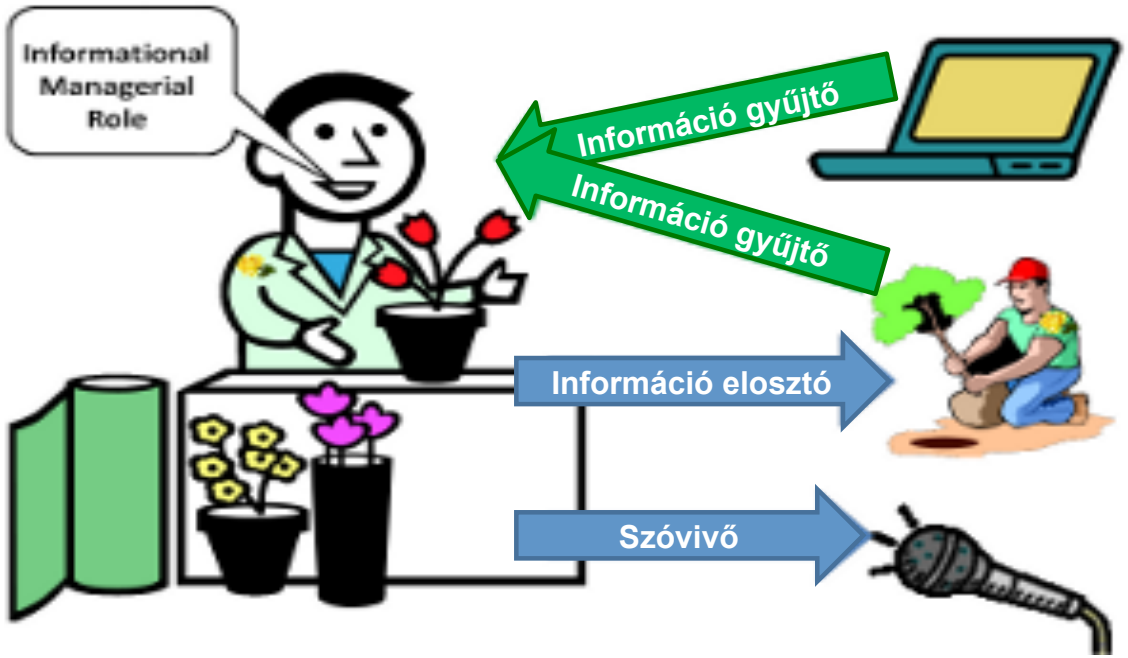
Csoportosítás a menedzseri viselkedésmód alapján



Interperszonális szerepek



Információs szerepek



Döntéshozó szerepek





Vezetési szintek



II. 4.1. Esettanulmány

Válságmenedzselés a Váradi Rt-nél

A Baranyában található XV. századi tekintélyes majorság, – Váradbudmer – első pillantásra nem tűnik alkalmas környezetnek üzleti vállalkozásra.

A Váradi Rt. Üzleti közösséget több évvel ezelőtt alapította, utópisztikus álmai megvalósításaként egy jómódú házaspár. Létrehoztak egy céget azzal a céllal, hogy olyan munkaközösséget teremtsenek, ahol az embereknek lehetőségük nyílik az egyéni fejlődésre és az önmegvalósításra.

A gazdaságilag fejletlen területen munkalehetőségeket teremtettek, forradalmian új mezőgazdasági technikákat, és haladó oktatási rendszert honosítottak meg, melynek következtében rövid időn belül indiai filozófusok és európai művészek találkozóhelyévé vált a környék. A vidék valósággal újjászületett. A haladó szellemű iskola mellé a szegények számára képző– és zeneművészeti kollégiumot is alapítottak. A meghonosított iparágak közül az egyik – az üveggyártás – világhírnévre tett szert formatervezése révén. 18 hónappal ezelőtt azonban úgy látszott, hogy ez az emberbarát vállalkozás összeomlik. A vállalkozás négy legfontosabb vállalata, amelynek biztosítani kellett volna a jótékonysági tevékenységek finanszírozását, veszteséggel zárt. Ezek a vállalatok a következők voltak: az Üveggyár, a Bútorgyár, a Textilüzem és a kiskereskedelmi szervezet. Látva, hogy az egész vállalkozás veszélyben van, a tröszt vezetői elhatározták, hogy szakítanak az addigi könnyed menedzsment stílussal. Fölvettek egy új ügyvezető igazgatót, akinek az volt a feladata, – és ebben szabad kezet kapott – hogy kihúzza a szervezetet a pénzügyi csődből. Alig több mint egy év alatt, Kemény Egon, az új ügyvezető igazgató a korábbi veszteséget nyereséggé változtatta.

Kemény úr korábban egy angol-dán vállalatnál dolgozott, amely cégnek nagyon széles ipari profilja volt, kezdve a mezőgazdasági gépektől a precíziós műszerekig, berendezésekig.

Kemény úr azért hagyta ott a korábbi cégét, mert a Váradi Rt. problémáinak megoldása nagy lehetőséget és kihívást jelentett a számára.

Az új igazgató munkába állása után rövid időn belül megállapította, hogy a szervezet legfőbb baja az, hogy hiányzik az alapvető irányítási rendszer. Most így emlékezik vissza erre: „Az első dolog az volt, hogy információs bázist teremtettünk. Így tudtuk megfigyelni, hogy mit is csinálunk."

Kemény úr felismerte azt is, hogy nagyon gyorsan kell cselekednie, ha meg akarja akadályozni a pénzügyi források további apadását. „Az új pénzügyi év elejére, érkezésem után négy hónappal, elkészítettük valamennyi vállalat számára a költségvetést, beindítottuk a pénzügyi elszámolási rendszert, s kidolgoztuk a költségvetéssel kapcsolatos követelményeket." – mondja.

Jóllehet, négy vállalatra kellett figyelnie, Kemény úr úgy határozott, hogy ezek közül arra a kettőre koncentrál, amelyek hatása a legnagyobb a vállalat pénzügyi helyzetére. Az egyik az Üveggyár, mert ennek volt a legnagyobb lehetősége a profitot hozó működésre, a másik pedig a legnagyobb veszteséggel záró Bútorgyár. Ugyanakkor természetesen a másik két vállalatnál is csökkenteni kellett a veszteséget.

* * *

A pénzügyi év végére három vállalat eredményesen zárt, az üveggyár, a bútorgyár, és a kereskedelmi cég korábbi veszteségéből nyereség lett, a textilüzem pedig a veszteség csökkentésével majdnem 0-szaldós lett. Mind ezt Kemény úr az alábbi módon érte el:

Az üveggyárban és a bútorgyárban először megvizsgálták a piac várható nagyságát. Itt az év folyamán kapott megrendelések tételes mennyiségéből kiindulva határozták meg a keresletet. Majd az üzemeltetési költségeket a forgalomhoz viszonyították, melynek következtében mindkét vállalatnál csökkentették a létszámot. Az üveggyárban 7 %-kal, 189 főre csökkent a létszám. Így az egy főre jutó üzleti forgalom 34 %-kal nőtt. A bútorüzemben 35 %-os létszámcsökkentéssel 30 % forgalomnövekedést értek el. Később a másik két vállalatnál is hasonló eredményeket realizáltak.

Amikor arról kellett dönteni, hogy melyik dolgozót bocsássák el, Kemény úr a jövő követelményeit tartotta elsősorban szem előtt. „Olyan szemszögből vizsgáltuk a vállalatokat, hogy mit akarunk kínálni a vevőinknek, s ennek megfelelően tartottuk meg a kulcsszakembereket." – mondja.

A létszámcsökkentést a bútorüzemben, a kereskedelmi vállalatnál és a textilüzemben a szakszervezetekkel tanácskozva hajtották végre. Az üveggyárban nem működött szakszervezet, volt viszont egy nagyon aktív üzemi tanács, ami eredményesen védte az alkalmazottak érdekeit. Kemény úr végül is, a változtatások könnyebb végrehajtása érdekében, 7–14 %-os fizetésemelést ajánlott a termelékenység javulásért cserébe.

Az üveggyárban minden egyes termékre megállapították a költségeket. A forgalom 80 %-át a termékek 20 %-a adta. A termékek fennmaradó 80 %-át abból a szempontból elemezték, hogy termelésük mennyire hatékony, ill. megfelelően állapították-e meg a költségeiket. Sorra megvizsgálták azokat a gyártási területeket, amelyek jelentősen nem járultak hozzá a forgalomhoz. Az információk alapján az ügyvezető úgy döntött, hogy a piac serkentése céljából feltétlenül szükség van új formák mielőbbi bevezetésére. Erről így nyilatkozik ma: „A piac pangott, már szinte haldoklott. Feltétlenül újítanunk kellett. Ez rengeteg munkát jelentett a főtervezőnknek." Az üveggyárban az elmúlt évben 25 új terméket gyártottak – többet, mint az előző három év alatt összesen.

„Az 1500 vevőnk olyan nagy igénnyel lépett fel, hogy nem tudtuk azt a mennyiséget szállítani, amit kértek" – mondja a főtervező. „Ehhez a nagy volumenű termeléshez sok ember munkáját kellett felgyorsítani, az üvegfúvóktól a grafikus tervezőkön keresztül a csomagolókig" – mondja.

Kemény úr új ösztönzési rendszert is bevezetett az üzletkötők számára. Korábban nem volt kapcsolat a kereskedelem és a gyártás között. Az üzletkötő nem tudhatta, hogy amit csinál, az jó-e vagy rossz. Most már mind a négy vállalatnál működik az ösztönzési– és jutalék rendszer. Mind a 300 alkalmazott személyesen részesedik a termelékenység és a nyereség javulás eredményéből.

Az üveggyárban egyetlen pénzügyi év alatt sikerült megteremteni az üzletkötők ösztönzési rendszerét, a jobb termelékenységet és a szigorúan kidolgozott költségvetési rendszert.

A bútorgyárban a legfőbb probléma az volt, hogy a forgalom 90 %-át a Környezetvédelmi Minisztériumnak szállított bútor tette ki, ami veszteséges üzletnek számított. A gyár termelésének csak 10%-a jutott a piacra. „Válltanunk kellett" – mondja Kemény úr – „mégpedig úgy, hogy ezt a veszteséges munkát nyereséges üzletre cseréljük."

Ennek megfelelően a bútorgyárban kidolgozásra került egy rekonstrukciós program, melynek célja az volt, hogy a veszteséges termelést egy éven belül nyereségessé változtassa. Az első félévben a vállalat kezdett egyenesbe jönni, a második félévben megszűnt a vesztesége. Attól kezdve pedig, hogy egy kishajóépítő üzemet létesítettek a gyárban, fellendült és nyereségessé vált a termelés.

A másik két vállalatnál Kemény úr, hasonlóképpen hajtotta végre a szükséges változtatásokat. A textilgyárban egy nagy beruházásra volt szükség. Kemény úr úgy látta, hogy a gyár nem tud a textilpiacon megmaradni, mivel nem versenyképes, Így ezt a piacot feladva, most a bútoriparnak szállít tiszta gyapjú termékeket az üzem.

„Még így is nagyon nehéz üzlet ez. Nehéz és hosszú út vezet még a felvirágoztatásáig. Tovább fog tartani, mint a többi vállalatnál." – mondja Kemény úr. A kiskereskedelmi szervezet eredetileg azt a célt szolgálta, hogy a környék iparosainak piacot teremtsen. A létesített üzlethálózat tehát az iparosok termékeinek eladásához, biztosította az állandó piacot.

Kemény úr azt is felismerte, hogy a kiskereskedői terület túl gyorsan bővült, és olyan, nem nyereséges üzletekbe fektetett be a cég, mint például a hangszereladás és a zongorajavítás.

Az ügyvezető javaslatára a veszteséges szolgáltatásokat leállították, ezzel a kiskereskedői vonal is megszabadult a nem nyereséges területektől. Ma már gazdaságosan működik az üzlethálózat, olyan üzleteket nyitva, ahol minőségi termékeket árusítanak.

Ezeknek, az intézkedéseknek a hatására a forgalom olyan jelentős növekedését érték el, hogy jelenleg a bővítést tervezik a cégnél.

A Váradi Rt. keretében működő vállalatok nemrég közös vállalattá alakultak, melynek neve „Váradi Farm Foods" lett.

A cég tervezi a továbbiakban egy másik üveggyár létrehozását, miközben a meglévő üveggyárat is fejleszti. A tervek szerint, a fejlesztésre fordított pénzek nagy részét arra a felüljáróra költik majd, melyet az egész gyár fölött fognak átvezetni azért, hogy a turisták úgy figyelhessék meg az üvegfúvást, hogy közben ne zavarják a termelést. Mostanáig évente kb. 100.000 látogató jött a gyárba, jelentős összeget költve üvegtárgyakra.

Kemény úr meg akarja duplázni ezt az összeget. Ezek a tervek 18 hónappal ezelőtt igencsak merésznek számítottak volna. Nehéz elképzelni, hogy az a Váradi Rt, melynek ma már aktívuma van, nemrég még fizetésképtelen volt. Kemény úr így írja le a szervezési módot, amely „receptként" szolgált a bajokra:

„A emberek vagyonának nagy része földben és ingatlanban van lekötve. Annak idején a vagyont kiárusították és/vagy magas kamatú kölcsönöket vettek föl, ha előre akartak lépni. Ma már mindenkinek lehetősége van bekapcsolódni egy sikeresen működő vállalkozásba és így biztosítani családja megélhetését. Ennek elérése érdekében, a múltban strukturálatlan szervezetként működő Váradi Rt-t mára egy egységes irányítási rendszerű szervezetté alakítottuk. Ehhez az egyik legfontosabb lépés az volt, hogy a főbb vállalatokat összefogtuk, s ezek irányításáért egyetlen személy lett a felelős. Nem akartam központi menedzsment szervezetet felépíteni, ezért a vállalatvezetés, olyan rendszerét dolgoztam ki, ahol az emberek szabadon bekapcsolódhatnak a vállalkozásba és a döntéshozatalba. Természetesen tudom, hogy időbe telik, míg az emberek el tudják fogadni a változást. A folyamat azonban beindult, a lehetőség megvan most miután a bevezetett irányítási rendszereket valamennyi cég átvette, és a vállalkozás egy szervezetté kezd összefonódni."

3. FEJEZET

III. Menedzsment elméletek fejlődése

III.1. Klasszikus irányzatok

Menedzselés szempontjából ezeknek az irányzatoknak a közös jellemzője, hogy minden a termelékenység növelésének rendelődik alá, és kiemelik a bér szabályozó szerepét. Ezzel felhívják a figyelmet az ösztönzésre, a vezetés motivációs szerepére.

Ebbe a csoportba tartozó irányzatok, iskolák közül azt a hármat emeljük ki, amelyek mai napig hatással vannak a menedzsment-tudományra, gyakorlatra:
– Frederick Taylor tudományos menedzsmentje
– Henri Fayol igazgatástani irányzata
– Max Weber bürokrácia elmélete

– Tudományos menedzsment

A XX. század elején az USA-ban megjelent irányzat **Frederick W. Taylor** nevéhez kötődik, így szokták taylorizmusként is emlegetni.

Ahhoz, hogy megértsük mi késztette Taylort arra, hogy a végrehajtásra fókuszáljon miközben a menedzsment munkáját akarta eredményesebbé, hatékonyabbá tenni, szólnunk kell néhány szót az USA sajátos gazdasági körülményeiről. Az ipari fejlődés hatására XX. század fordulójára megjelentek a nagy gyáróriások (Midvale Steel Company, Bethlehem Steel Corporation, stb.). A munkaerőpiacon viszont szinte csak szakmai tudással, üzemi tapasztalattal nem rendelkező, Európából bevándorolt és többnyire angolul sem beszélő munkaerő állt rendelkezésre. Ilyen körülmények között a termelékenységi verseny hatalmas kihívást jelentett a menedzsment számára.

Mindezeknek tudható be, hogy Taylor figyelme elsősorban a munka megszervezésére és a termelés irányításával összefüggő feladatok megoldására irányult. Elméletét a *„Scientific Management'* (Tudományos menedzsment) című művében összegezte. Már a könyv címe utal a taylorizmus egyik alapelvére: tudományos alapon, maximális racionalitással kell szervezni és irányítani a munkát, vagyis racionalizálás mindenekfelett.

A másik alapelv szerint a munkásra nem lehet rábízni, hogy meghatározza a feladat végrehajtásának módját. A menedzsment feladata, hogy tudományos alapon megtervezze a legjobb munkamódszert, előírja azt, majd gondoskodjon a munkások betanításáról. Ebből kiindulva Taylor szétválasztotta a fizikai és szellemi munkát, bevezette a feladat szerinti vezetés (task menedzsment) módszerét. Az is ide tartozik, hogy mindenféle csoportmunkát eltörölt, mindenki egyéni feladatot kapott.

„A munkaművelet mérésnek és szabályozásának a módszerét Taylor három fázisban valósította meg. Az elsőben munkamódszer tanulmányokat készített. A második a kísérletezés szakasza volt. A harmadik szakaszban az előző kísérletek során kialakított „legjobb utat" szabállyá tette, azaz valamennyi munkás számára kötelező módszerként előírta.

Külön ki kell emelni, hogy az egyéni feladatokhoz bevezette az egyéni teljesítménybérezést. Taylornál az anyagi ösztönzés központi szerepet tölt be. Szerinte a munkást csak a pénz érdekli, csak a magasabb bér ellenében hajlandó nagyobb teljesítmény nyújtani. E felfogás alapján alakult ki az a nézet, miszerint a taylorizmus az embert „hom– oeconomicus"-nak tekinti, aki kizárólag pénzért hajlandó bármit is megtenni." (B. Nagy, 2008, 11.o.) A hatékonyság érdekében egységesítette, szabványosította a szerszámokat, a technológiát, a munkaműveleteket, azok elemeit és a szükséges munkaidőt, és bevezette a funkcionális irányítás rendszerét. Ennek lényege, hogy a munkásnak nem egy, hanem több közvetlen főnöke volt, akiket szakmai (funkcionális) alapon különített el. Így először különbözteti meg a technológus, a programozó, a normás és az ellenőr beosztásokat. A rendszer a gyakorlatban nem működött, szükség volt az egyszemélyi felelős vezetésre.

Taylor elvei a maguk korában igen nagy népszerűségnek örvendtek. Számos területen nagy sikerrel alkalmazták őket. A Ford gyárban például a taylori munkaszervezési elvek alapján kialakított futószalagos gyártósoron készültek a legendás T-modellek.

„Taylort, szándékait tekintve, pozitív hősnek is lehetne tekinteni. A munka hatékonyságát középpontba állító törekvései mögött az az elképzelése állt, amely szerint a nagyobb hatékonyság következtében létrejövő terméktöbbletből mind a profitot, mind a béreket egyaránt növelni lehetne. Módszerét az ipari béke megteremtésének eszközeként mutatta be. A valóságban ez azonban éppen fordítva zajlott le. A magasabb hatékonyság érdekében elbocsátott munkások szerencsétlenségük okát látták benne. A munkások már arra a hírre is sztrájkolni kezdtek, hogy a menedzsment tárgyalni kezd Taylorral. ……..

Módszereit kíméletetlennek és embertelennek tartották, ami miatt kétszer is kongresszusi vizsgálat indult ellene. Taylor meg nem értett, keserű emberként halt meg 1915-ben. Nem tett jót a taylori munkamódszereknek az sem, hogy a világ nagy diktátorai, Lenin, Sztálin és Hitler igen pozitíven álltak hozzá e módszerek elterjesztéséhez." (B. Nagy, 2008, 12.o.)

A taylori elvek nem tekinthetők történelemnek, bár már nem azzal a kegyetlen, embertelen móddal alkalmazzák őket, mint régen. A gyorsétkeztetési láncok, gyártószalagos termelési gyakorlata nagyon közel áll a taylori munkaszervezési elvekhez. Egyértelműen bizonyítva, hogy a hatékonyság növelésének igénye szinte minden más szempontot elsöpör.

– Igazgatástani irányzat

Henri Fayol francia bányamérnök volt. Egy bányászati-kohászati nagyvállalat elsőszámú vezetőjeként harminc éves tapasztalatot szerzett a menedzsment (nála: igazgatási) munkában. Erre alapozottan fogalmazta meg a vezetéssel kapcsolatos elméletét, melyet főművében, az „Administration industrielle et générale" (Ipari és általános vezetés) tett közzé.

Sokéves tapasztalata alapján ő a felső vezetők munkájában látta a szervezeti eredményesség zálogát. Így Taylorral ellentétben, aki a végrehajtásra és a középvezetői munkára helyezte a hangsúlyt, Fayol a felső vezetésre fókuszál, az ő tevékenységük eredményességére, hatékonyságára.

Értelmezése szerint, a vállalati működés hat tevékenységcsoportba (funkcióba) sorolható.

Ezek:
- műszaki
- kereskedelmi
- pénzügyi
- biztonsági
- számviteli és
- igazgatási funkció

Az igazgatási funkció alatt a vezetési feladatok ellátását érti, úgymint: a vállalat átfogó tervének meghatározása, a szervezetének kialakítása és működtetése, a szükséges erőforrások biztosítása és összehangolt felhasználása, valamint a munka és működés ellenőrzése. Emellett hangsúlyozza, hogy a vezetési funkció gyakorlása megoszlik a vállalat felső és alsó szintjei között.

A vezetői tevékenységek szakmai rendezésével az igazgatási funkció öt részfunkcióját különíti el:
- *tervezés:* felkészülés a jövőre, célkitűzés, cselekvési programok megadása
- *szervezés:* a vállalati szervezet kialakítása
- *rendelkezés:* tevékenységek és emberek irányítása, parancsolás
- *koordinálás:* a munkavégzés és a szervezeti működés összehangolása
- *ellenőrzés:* a kiadott utasítások és szabályok betartásának felügyelete

Ezzel az értelmezéssel a menedzseri funkciók olyan jól átgondolt, összehangolt rendszerét adja Fayol, hogy kisebb kiegészítésekkel, módosításokkal ma is alkalmas a vezetői munka szakmai szempontú áttekintésére.

A menedzsment tevékenységnek a szervezeti működés rendszerében való elhelyezése, elemzése és részletes kifejtése mellé 14 pontban fogalmazza meg azokat az alapelveit, amelyek útmutatást adnak a menedzsereknek feladataik elvégzésében és konkrét problémák megoldásában.

„Fayol szerint a sikeres menedzseri munka titka az, hogy a menedzser képes legyen a fenti funkciók gyakorlása során néhány egyszerű, bárhol alkalmazható vezetési elvet betartani, követni." (B. Nagy, 2008, 13.o.)

Fayol 14 princípiuma (igazgatási alapelve):

– *Munkamegosztás:* specializált munkavégzés

– *Hatalom* és felelősség megfeleltetése

– *Fegyelem:* a megállapodott szabályok betartása és betartatása

– *Egyszemélyi vezetés elve:* egy dolgozó csak egy menedzsertől kaphat utasítást, és csak neki köteles beszámolni

– *Az irányítás egysége:* az azonos cél érdekében folyó tevékenységeket egy csoportba kell sorolni, és egységes irányítás alatt kell végrehajtani

– *Az egyéni érdek alárendelése a közösségi érdeknek*

– *Megfelelő bérezés:* megfelelő és igazságos anyagi ellenszolgáltatás munkáltatói és munkavállalói oldalról egyaránt

– *Centralizálás:* a hatalom és a felelősség a menedzseri hierarchia csúcsán koncentrált

– *Hierarchia:* utasítás-láncolat (szolgálati út) az utasítások és az információ áramoltatására

– *Rend:* minden és mindenki szervezeti helyének rögzítése, a rendelkezésre állás biztosítása

– *Méltányosság:* egyenlőség és igazságosság a szabályok kialakításában és betartatásában

– *Az állomány stabilitása:* az ösztönzés és a lojalitás fontossága a munkatársak megtartásában

– *Kezdeményezés:* minden munkatárs esetében a vélemények és elképzelések kinyilvánítása az adott munkakör keretein belül

– *Közösségi szellem:* közös célok, együttes megmozdulások közösségteremtő ereje

Fayol munkásságának legjelentősebb hozadéka, a vezetési funkciók, és a vezetési elvek meghatározása. Első volt, aki kiemelt szerepet tulajdonított a tervezésnek, önálló osztályt hozott létre a funkció ellátására. Az egyszemélyű, felelős vezetés elvének alkalmazásával biztosítja az utasítás és irányítás egységét, a zökkenőmentes vezetést. A vezetés szakmaiságának növelése érdekében a felső vezetők mellé törzsegységeket állít be, döntés előkészítő és tanácsadó szereppel, így kidolgozza a törzskari irányítás rendszerét, megszüntetve ezzel a funkcionális irányításból eredő fő problémákat.

Felhívja a figyelmet a vezetés tanulható és taníthatóságára, a vezetők képzésének fontosságára.

– Bürokrácia elmélet

Max Weber német szociológus, a XIX – XX. század fordulójának egyik legnagyobb hatású személyisége. Szerteágazó munkásságából itt most a vezetéstudományban meghatározó szerepet betöltő bürokrácia elméletével foglalkozunk.

Weber szerint a társadalom és a szervezetek racionalizálódásának (észszerűség, célszerűség) megnyilvánulása a bürokratizálódás. Értelmezésében a bürokrácia azt jelenti, „hogy a szervezetek az ügyeket pontosan meghatározott szabályok szerint intézik.

A bürokraták között pontos munkamegosztás érvényesül. Szakismereteik, pontosan megfogalmazott követelmények (például iskolai végzettség) alapján választják ki őket. Előléptetésük pontosan megfogalmazott elvek szerint történik. A bürokrácia működése tehát kiszámítható" és megbízható.

„Weber a bürokratikus racionalizációban látja a modern gazdasági, társadalmi és politikai változások lényegét, ……. a bürokratizálódást elkerülhetetlennek tartotta, de annak negatív következményeit is hangsúlyozta. A bürokrácia 'vasketrecéről' ír, amely korlátozza az egyéni szabadságot, s kiszolgáltatja a társadalom tagját a személytelen bürokratikus ügyintézésnek." (Andorka, 1997, 67.o.)

A weberi ideálisnak tekintett bürokratikus szervezet főismérvei:

– *Munkamegosztás*: általánosan és személytől függetlenül rögzített feladatok és kötelességek a specializált munkakörökben

– *Szabályozottság:* a tevékenységek alapját különféle szabályok, előírások jelentik, melyek vonatkoznak hatáskörre, feladatteljesítésre és szolgálati útra egyként

– *Hierarchia:* szigorú alá– és fölérendeltségi rendszer, amelyben mindenkinek van felettes ellenőrző és felügyeleti szerve, ugyanakkor felfele irányuló fellebbezési és panasztételi joga is

– *Aktaszerűség, írásbeliség:* írásban rögzített szabályok és instrukciók szerint, akták útján történő érintkezés

– *Szakmai hozzáértés:* képzettség, diploma alapján kinevezett, főfoglalkozású szakképzett hivatalnokok, akik rendszeres, kiszámítható, kortól, rangtól és teljesítménytől függő pénzbeli juttatás ellenében teljesen lojálisak a szervezettel. Ezt biztosítja az előléptetési rendszer, amely a hivatalban eltöltött szolgálati időn, vagy teljesítményen, esetleg mindkettő figyelembevételén alapul.

– *Személytelenség, tárgyilagosság:* személyes érzelmektől és részrehajló megfontolásoktól mentes tevékenységvégzés

Bár a bürokratikus szervezet a technikai teljesítőképesség csúcsát jelenti, Weber maga is érzékelte hiányosságait:

– a hatalom és tekintély késztette önmagáért való növekedés kényszere

– az előléptetési rendszerben működik a Peters-elv: előbb-utóbb mindenki a saját inkompetencia szintjén ragad le, mert feljebb léptetni nem lehet, hiszen képtelen színvonalasan ellátni feladatait, visszaminősítésre pedig nincs lehetőség

– az időigényes szabályozás nem képes követni a felgyorsult változásokat, így veszélyes méreteket ölthet a hatalmaskodás

– Összegzés

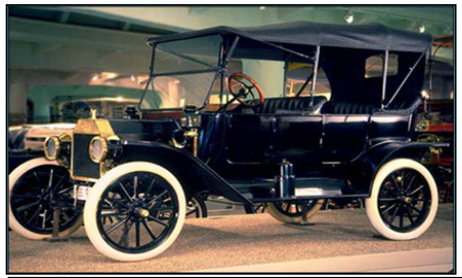
A klasszikus elméletek képviselői a szervezetre úgy tekintettek, mint egy mechanikusan működő gépezetre, ahol a részek, részegységek kapcsolatrendszere egyértelműen meghatározott és szabályozott. Úgy működnek, „mint egy gép: rutin-szerűen, hatékonyan, megbízhatóan és kiszámíthatóan”. (B. Nagy, 2008, 27.o.)

„A bürokratikus szervezetek megítéléséhez az is hozzátartozik, hogy a gépszerűen működő, bürokratikus szervezetek igen hatékonyak tudnak lenni, ha a környezet stabil, kiszámítható. Ugyanakkor nagyon sebezhetőek, ha a piaci, vagy a tágabb értelemben vett környezet turbulens, kiszámíthatatlan.

Napjainkra nyilvánvalóvá vált a gép-szervezetek további hátránya is, teljes mértékben kiiktatják, nem mobilizálják a humán tényezőt, az emberek tehetségét, képességét. Sőt ez a szemlélet az embert az egész gépezet „leggyengébb láncszemének" tekinti. Maga Taylor panaszolta, hogy neki egy pár dolgos kézre van szüksége, de ezzel szemben egy egész embert kap." (B. Nagy, 2008, 28.o.)

PPT bemutató anyag –III.1.

III. Menedzsment elméletek fejlődése



III.1. Klasszikus irányzatok

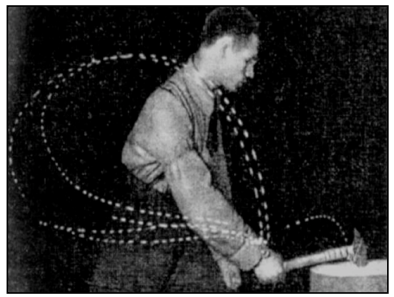
1

Tudományos vezetés

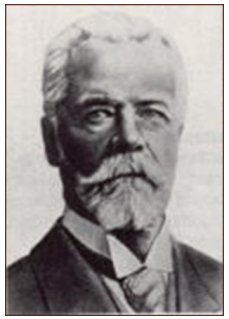


Frederick Taylor

- Hatékonyság, hangsúly a **végrehajtás**on
- **Fizikai** és **szellemi munka** szétválasztása
- Egységesítés, **szabványosítás**
- **Legjobb munkamódszer**, időtanulmányok
- Kiválasztás és **betanítás**
- **Feladat szerinti vezetés**
- Egyéni, teljesítmény bérezés
- Racionalizálás és **funkcionális** irányítás
- A tömegtermelés alapjai



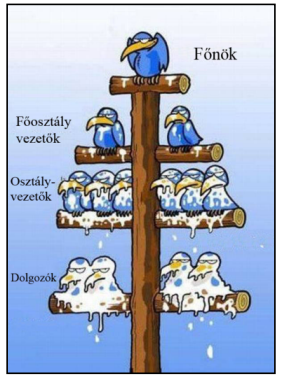
2



Henri Fayol

Igazgatástani irányzat

- A menedzselés **funkciók gyakorlása**, úgy mint:
  - *Tervezés*
  - *Szervezés*
  - *Irányítás*
  - *Koordinálás*
  - *Ellenőrzés*
- A **hatékony vezetés** 14 alapelve
- A **vezetés tanulható** és tanítható
- **Egyszemélyi felelős** vezetés
- **Munkamegosztás**, szigorú alá-fölé rendeltség

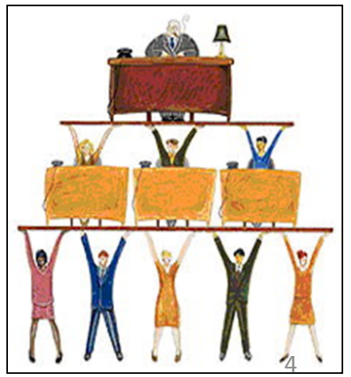


3

Bürokrácia elmélet


Max Weber

- A szervezet = **jól működő** gépezet
- Formálisan rögzített, **kiszámítható** működés
- Szigorú **alá-fölérendeltség**
- Folyamatosan tanuló, **szakképzett hivatalnok**ok
- **Technikai teljesítőképesség** maximuma
  - Szakszerűség
  - Szabályozottság
  - Írásbeliség
  - Érzelem és kapcsolat mentes racionalitás



III. 2. Emberközpontú irányzatok

A klasszikus irányzatok a formális szervezetekre, a szervezetek struktúrájára fókuszáltak. Az 1920-as évek gazdasági válsága ráirányította a figyelmet a szervezeteken belüli kapcsolatokra, ez emberi viselkedésre. Összefoglaló néven emberközpontú (humanisztikus) irányzatoknak nevezzük azokat a vezetéselméleteket, melyek az emberek egymás közötti kapcsolataira, az emberi viselkedésre, a vezetők viselkedést befolyásoló szerepére és ezek szervezeti eredményességre gyakorolt hatásaira fókuszálnak. Közülük is csupán néhány, máig ható elmélet bemutatására van módunk.

Ezek:

– E. May– emberi viszonyok tana
– C. Barnard társadalmi rendszerek irányzata
– K. Lewin-féle szociálszpichológiai iskola
– H. Simon magatartástudományi döntéselmélet

– Emberi viszonyok tana

Elton May– és munkatársai a közel tíz évig tartó, Hawthorne-i vizsgálatok néven ismert kutató munkájuk „eredményeként" kidolgozták ki elméletüket. az emberi viszonyok (Human Relations) vezetési iskola elméletét.

A kísérlet sorozatot a taylori elvekkel összhangban indították. Azt vizsgálták, hogy a munkakörülmények (megvilágítás, munkanap hossza, napi pihenési időszak, bérezés) változása hogyan befolyásolja a munkatermelékenységet. Már a világítás kapcsán kiderült, hogy gyengébb megvilágítási viszonyok mellett is növekedett a dolgozók teljesítménye. Tehát azt a taylori elvet, mely szerint, a munkakörülmények rosszabbodása rontja a dolgozók teljesítményét, nem igazolták a kísérletek. A kutatók a kísérleti és az etalonnak tekintet csoport munkaviszonyainak összehasonlítása, a kísérletben résztvevő dolgozókkal történt beszélgetések alapján arra a következtetésre jutottak, hogy

– az emberek közötti kapcsolatok, a pszichológiai és szociális tényezők is hatnak a termelékenységre
– a szervezetekben a munkamegosztási viszonyok mellett kialakulnak hatalmi-, érdekés érzelmi viszonyok is, ezek alapján informális csoportok jönnek létre, amelyek néha nagyobb hatással vannak a szervezet működésére, mint a formális csoportok
– az embereket különböző társas és pszichológiai tényezőkkel (érzések, érzelmek attitűd) is lehet motiválni
– a munkások teljesítménye függ a munkahelyi elégedettség érzésüktől
– a dologi tényezők mellett a humán és társas tényezők jelentős mértékben képesek befolyásolni a termelékenységet

May– tanításának legfőbb eredményei:
– a szociálpszichológiai szükségletek és a munkahelyi megelégedettség motivációs szerepének a felismerése
– az egyén elsősorban, mint csoporttag jelenik meg, így a munkahely alapegysége inkább a csoport, mint az egyén
– az informális csoportok szerepe az egyes munkás attitűdjének és teljesítményének meghatározásában
– az alkalmazotti részvétel segíti a szervezet vezetését, ehhez participatív (részvételen alapuló) vezetési módszerre van szükség, mely erősíti a személyközi kapcsolatokat, a szabad információáramlást, a bizalmi légkört
– csak demokratikus vezetési stílusú (viselkedési módú) vezető képes a participatív vezetés gyakorlására, az alkalmazottak szociálpszichológiai szükségletei kielégítésének elősegítésére

„Az emberi viszonyok tanának talán az egyik legjelentősebb fejleménye, gyakorlati következménye az autonóm munkacsoportok kialakulása és működése. Az autonóm munkacsoportok olyan szervezeti egységek, amelyek a termelési folyamat, jelentős részterületét látják el, amelyen belül döntési szabadságuk van abban a tekintetben, hogy a munkát hogyan végzik el, az egyes feladatokat hogyan osztják ki, hogyan osztják meg, és milyen felelősségi rendszer mellett. Autonóm munkacsoportokat először a svéd autógyárak alkalmazták, a Saab– Scania és a Volv– az 1990-es évek elejéig. Az elméletet Eric Trist dolgozta ki a londoni Tavistock intézetben a második világháborút követően." (B. Nagy, 2008, 16.o.)

– Társadalmi rendszerek irányzata

Az elmélet legjelentősebb képviselője Chester Barnard, akit a rendszerelmélet előfutáraként szokás emlegetni. Sok éves felső vezetői tapasztalattal a háta mögött vállalkozott a tanításra és fogalmazta meg elképzeléseit a szervezetek működésével kapcsolatban. Értelmezésében a szervezetek, mint szociális, **társas rendszerek** a szervezeti tagok tudatosan koordinált tevékenységének rendszerét jelentik. Ebben a megközelítésben a **szervezeti közreműködők közötti interakciók,** és a **közös cél**ért való **együttműködés** a kulcselemek. A kooperáció eredményeként megvalósul a kívánatos működés. A tagok együttműködése akkor hatékony, ha elérik a célt, és kialakul az egyensúly az ösztönzés és a teljesítmény között.

A közös célok elérésről csak akkor beszélhetünk, ha a szervezet tagjai ismerik a vállalat céljait, elfogadják azokat és hajlandóak a cél elérése érdekében tevékenykedni. Ehhez Barnard elképzelése szerint az kell, hogy „az egész vállalati szervezet kapcsolat-, illetve kommunikációs-rendszerként működjön, amelynek előfeltétele, hogy részletekre kiterjedően szabályozzák a kapcsolatok formális csatornáit."

Barnard arra is rámutatott, hogy „a dolgozók közötti kapcsolattartás, kommunikáció, információtovábbítás nem választható el a munkakörök pontos szabályozásától." (Ladó, 1986, 159-160.o.)

Ebből következően a menedzsmentnek az is a feladata, hogy létrehozza és működtesse a szervezet belső kommunikációs hálózatát, lehetővé téve ezzel a szervezeti tagok együttműködésének koordinálását, és új, döntéshozatali rendszer kialakítását.

Az **ösztönzés** és a **teljesítmény közötti egyensúly** kapcsán, ki kell emelni, hogy a dolgozó teljesítménye úgy értendő, mint a vállalati célok eléréséhez való hozzájárulás mértéke. Ha a hozzájárulás mértéke és a munkában megélt elégedettség között nincs harmónia, akkor hiányzik a hajtóerő, a motiváció. Így hangsúlyossá válik a vezető **ösztönző tevékenysége**, melynek eszközei között Barnard a dolgozót érintő ügyekben való részvételt és a kommunikáció lehetőségét is megemlíti. Hangsúlyozza azonban, hogy ezek az eszközök az egyének szubjektív megítélése és értékrendje alapján értékelendők.

Egyensúly nélkül a rendszer nem marad fenn. Így „a szervezetek léte azon múlik, hogy milyen mértékben valósul meg a tagok szervezeti hozzájárulásának és kielégülésének egyensúlya." (Gyökér, 2005, 23.o.)

– Szociálszpichológiai iskola

Az iskola meghatározó képviselője Kurt Lewin volt, aki Hitler hatalomra jutásáig Berlinben dolgozott kutató pszichológusként. Majd az USA-ba menekült, ahol csoportdinamikai kutatásokat folytatott és megalapította a szociálszpichológiai iskolát.

Lewin szerint az egyén cselekvését egyéni tényezők mellett, az adott helyzetből eredő szituatív feszültség lényegileg határozza meg. (Klein, 2002) Az aktuális szituációban kiemelt szerepet tulajdonít az emberi kapcsolatoknak, az egyének egymáshoz való viszonyának. Mindez szervezetre vonatkoztatva azt jelenti, hogy a munkatárs viselkedése nagymértékben függ attól, hogyan alakulnak az emberi viszonyok abban a kiscsoportban (munkacsoport, team, osztály), amely keretében nap, mint nap dolgozik.

Lewin értelmezésében a **csoport dinamikus egész**ként működik, ahol bármely rész megváltozásának hatására módosul, változik a másik rész állapota. A kiscsoportokra jellemző **társas mező,** – az egyének és egységek kölcsönhatásának rendszere – eredményezi a viselkedést kiváltó konkrét helyzetet. Ha ezek a hatások **egyensúly**ban vannak egymással, akkor a csoport, és benne az egyén a jól megszokott módon viselkedik, teszi a dolgát, produkálja a kívánt teljesítményt. Ha az egyensúly felborul, a helyreállítására irányuló feszültség önfenntartó és önszabályozó cselekvéseket késztet ki, melyek a korábbi viselkedés megváltoztatásában nyilvánulnak meg. Így a munkahelyi kiscsoport egyszerre jelent motivációs hátteret, és dinamikusan változó életteret, amelyben az egyéni és csoport cselekvések létrejönnek. (Klein, 2002)

Lewin szerint a magatartás megváltoztatása három lépésben érhető el:

– A meglévő szokások, rutinok, működési sémák **felolvasztása.**

– Új szokások, normák, működési módok kialakítása, a **változás** előidézése.

– A megváltozott magatartás rögzítése, **befagyasztása.**

Munkahelyi közegben a magatartás megváltoztatásának kulcs tényezője a vezető. Az, ahogy bánik, viselkedik a munkatársaival. A vezetők hatékony viselkedését feltáró kutatások eredményeként Lewin három féle vezetői stílust különít el. A **tekintélyelvű, a demokratikus** és a mindent ráhagyó, **„laissez faire"** vezetői viselkedés nagyon különbözőképpen hat az egyén és a csoport viselkedésére egyaránt.

A kísérletek szerint, a legkevesebbet a liberális irányítású csoportok dolgoztak (a munkaidő 33%-a), gyenge volt náluk a munka minősége és a motiváció is. A tagok nem érezték jól magukat ebben a csoportban. A demokratikusan vezetett csoportok a rendelkezésre álló idő 50%-ban dolgoztak. A tagok motiváltságára jellemző, hogy a vezető távollétében is folytatták a munkát, és kreatív ötletekkel járultak hozzá a csoport eredményességéhez. A tekintélyelvű csoportok dolgoztak a legtöbbet (74%-át a munkaidőnek), de a csoportban agresszív légkör uralkodott. Mindez a sok korlátnak, szabálynak és az egyéni érdekek háttérbe szorításának tulajdonítható. A dolgozók a vezető távollétében abbahagyták a munkát, ezzel is tükrözve érdektelenségüket. Az emberek demokratikus irányítás mellett érezték legjobban magukat. (Klein, 2002)

Az iskola képviselői szerint, a vezetői viselkedés típusok megkülönböztetése nem jó, vagy rossz kérdése. A feladat jellegétől, a munkatársak felkészültségétől, munkamotivációjától függően más és más vezetői hozzáállás lehet hatékony és eredményes.

Lewin magatartás megváltozásával kapcsolatos megállapításai adták az alapot a modern szervezetfejlesztési elképzelésekhez. Vezetési stílus értelmezése, és az általa meghatározott típusok ma is a leggyakrabban emlegetett vezetői viselkedés kategóriák.

– Magatartástudományi döntéselmélet

Barnard örökségét Herbert Simon fejlesztette tovább. A vezetői döntések sajátosságainak és a döntéshozatali eljárásnak a vizsgálatával kapcsolatos kutatásai alapozták meg az elméletet. Munkásságának legjelentősebb eredménye az emberi döntéshozatal új elméletének kidolgozása, melyért 1982-ben Nobel-díjat kapott.

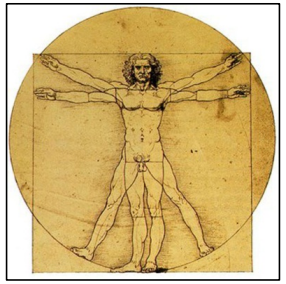
Simon elméletében kétféle döntési modellt különböztet meg:

1. A döntéshozók leegyszerűsítik a világot és a döntési szituáció elemeit, majd **optimális döntést** hoznak.
2. A döntéshozók realisztikusan látják a világot és az optimális döntés lehetőségeit, így a legjobb megoldás helyett, a számukra elfogadható, **kielégítő megoldás**t keresik meg.

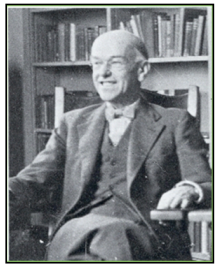
A vezetői döntések a második modell szerint születnek. Ezeket a döntéseket Simon **korlátozottan racionális döntése**knek nevezett el. „E modellben a döntés nem egyszeri mozzanat, hanem alternatíva, ill. megoldás keresési folyamat eredménye. A szervezet a maga eszközeivel képes az egyéni döntéshozók döntéseit, az optimumot jobban közelítő irányba módosítani." (Gyökér, 2005, 24.o.)

Simon elméletével a következő, IV. téma keretében részletesen foglalkozunk.

III. Menedzsment elméletek fejlődése



III.2. Emberközpontú irányzatok



Elton Mayo

Emberi viszonyok tana

- A **szociális szükségletek** motiválnak
- **Interperszonális kapcsolatok**, kölcsönös bizalom
- Hangsúly a **társas viszonyok**on
- **Formális** és **informális** csoportok
- **Participatív vezetés**
- Vezetői kommunikációs szerep
- **Demokratikus** vezetési stílus



2

Társadalmi rendszerek irányzata



Chester Barnard

- **Közös célok**
- Megfelelő **kommunikáció**
- **Hatékony** az **együttműködés**, ha:
  - *Elérik a célt*
  - *Egyensúly van az ösztönzés és teljesítmény között*



Egyensúly nélkül a rendszer nem marad fenn!

3

Szociálszpichológiai iskola



Kurt Lewin

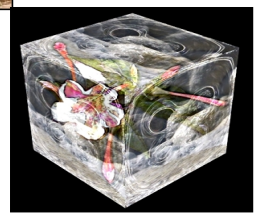


Felolvasztás

Magatartás változtatás



Változtatás



Befagyasztás

Vezetői viselkedés

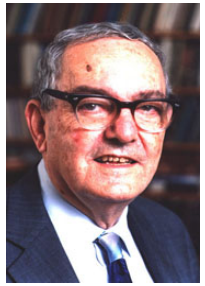
- *Tekintélyelvű*
- *Demokratikus*
- *„Laissez faire”*

Csoport

- *Dinamikus egész*
- *Társas mező*
- *Egyensúlyi állapot*

4

Magatartástudományi döntéselmélet

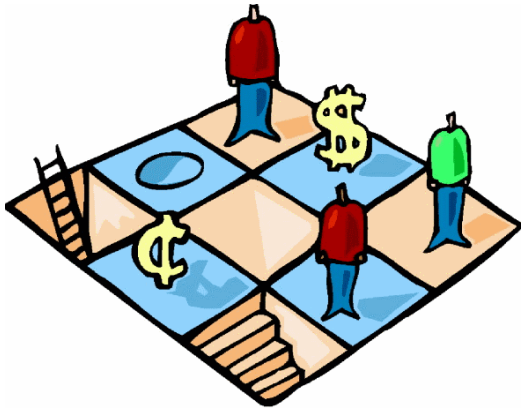


Herbert Simon

Döntési modellek

- *Optimális döntés*
- *Kielégítő megoldás*





Korlátozottan racionális döntés

5

III.3. Integrációs irányzatok

– Kontingencia elmélet

A függő és független változók közötti összefüggések feltárásának elmélete. A független változók rendszerét adott szituációnak értelmezve szituációs elméletként is említik.

Az elmélet feltevése

– A szervezetek nyílt rendszerek, melyek szerves kölcsönhatásban vannak környezetükkel.
– A szervezet teljesítménye a környezeti feltételek, mint független változók és a függő változók (a szervezeti struktúra és a vezetés) kapcsolatának függvénye.

A modell lényege

A szervezet független változói befolyásolják egyes szervezeti jellemzők, függő változók megjelenését. A cégtől függetlenül létező környezeti tényezők jelentik a független változókat. Függő változóknak tekintjük a stratégiát, a struktúrát és a vezetés viselkedését, stílusát. A szervezet teljesítményét az fogja meghatározni, hogy a szervezet milyen mértékben képes önmagát, struktúráját megfeleltetni a környezet kihívásainak. Így a szervezetek alkalmazkodása a folyamatosan változó környezethez elengedhetetlen feltétele lesz a szervezet sikerességének és fennmaradásának. A két oldal egymáshoz való illesztésének nincsenek minden szervezetre általánosan alkalmazható, előre meghatározható, biztos módszerei. A menedzsment feladata, hogy akkor és ott, a feltételek, a szituáció függvényében megtalálja a megfelelő megoldást. A menedzsment lehetséges útjainak eltérő a hatékonysága, más feltételrendszerhez más megoldás illeszthető eredményesen. A vezetés hatékonyságát az fogja eldönteni, hogyan képes azonosítani a szituációt, milyen gyorsasággal talál rá és milyen eredményességgel alkalmazza az illesztés megfelelő módját.

A szervezet úgy alkalmazkodik környezetéhez, hogy szakosodik, majd minden területe külön-külön megfelel az őt érintő kihívásnak. Természetesen a differenciáltság csak akkor lehet eredményes, ha együtt jár az integrációval, a szervezeti egységek együttműködésének összehangolásával. (Lásd még a XII. téma domináns és szubkultúrák alfejezetet) A menedzsment mellett fontos szerepe van az alkalmazkodásban, annak gyorsaságában az alkalmazotti körnek. A hatékony viselkedés kialakítását az állandó interakció és kommunikáció segíti.

Összegzésképpen elmondható, hogy az elmélet integrálja a szervezetek dologi-technikai és az emberi oldalát hangsúlyzó különböző elméleteket. A szervezeteket nyílt, szociotechnikai rendszereknek tekinti, ahol a hatékony működés érdekében a menedzsment multidiszciplináris megközelítést alkalmaz. Az ajánlható vezetés stílus a helyzetfüggő vezetés. Erről részletesen a VIII.4. altémában olvashatnak.

– 7S modell

T.J. Peters és R.H Waterman a McKinsey tanácsadó cég munkatársaként éveken keresztül gyűjtötte az információt sikeres, innovatív amerikai nagyvállalatokról, annak érdekében, hogy megfejtsék mi a cégek kiválóságának alapja. Kutatásuk eredménye a 7S modell, és a vállalati sikeresség nyolc jellemzőjének megadása.

A modell a klasszikus és humanisztikus **irányzatok integrációjá**nak tekinthető. A klasszikus megközelítés dologi-technikai tényezőit (hardver) és az emberi tényezőket (szoftver) egyformán fontosnak tartja a szervezet eredményessége szempontjából. Jól érzékelteti ezt az egyenlő oldalú hatszög hat csúcsában elhelyezett 3-3 tényező, melyek mind a hatszög középpontjában megjelenő, alapvető céloknak, közös értékeknek rendelődnek alá.

A hét tényező az alábbiak szerint értelmezhető:
- **stratégia** (Strategy): cselekvési terv a cég erőforrásainak hasznosítására céljai elérése érdekében
- **struktúra** (Structure): szervezeti séma szerinti felépítés
- **rendszerek** (Systems): jelentések és szabályozott folyamatok
- **személyzet** (Staff): a fontos alkalmazotti kategóriák demográfiai leírása
- **vezetői stílus** (Style): a kulcsvezetők viselkedése, a szervezet kultúrája
- **képességek** (Skill): a csúcsvezetők képessége arra vonatkozóan, mit csinálnak különösen jól
- **fő célok** (Superordinate goals): azok a lényeges nézetek és vezérlő koncepciók, amelyeket a szervezet „beletölt" tagjaiba, úgy, mint közös értékeket

Az első három tényezőt szokás kemény/hideg oldalnak nevezni, míg a másik négyet lágy/meleg tényezőknek. A modell megalkotói hangsúlyozzák, hogy a szervezetek kialakítása, eredményes működtetése szempontjából a lágy tényezők legalább annyira fontosak, ha nem fontosabbak, mint a menedzseri elsőbbséget élvező kemény oldal.

A kiválóság nyolc sikertényezője:
- *a cselekvés* elsőbbsége
- szoros *kapcsolat* az ügyfelekkel
- *önállóság* és vállalkozó szellem
- az *emberi tényezőre* alapozott termelékenység
- a cselekvést meghatározó, minőségre fókuszáló *értékrendszer*
- a „ne csinálj olyat, amihez nem értesz" elv
- egyszerű *szervezeti forma,* kis létszámú központ
- a *körülményekhez igazodó,* szigorú és engedékeny *vezetés* (Klein, 2002)

A modell értelmezése szerint a menedzsereknek komplex módon szükséges megközelíteni a szervezeti hatékonyság kérdését. A szervezetet dinamikus egészként kell működtetni, ahol alapelv, hogy az egymással kölcsönhatásban lévő elemek összeillesztése a szervezeti értékrendszer (szervezeti kultúra) keretei között, a közös célok elérése érdekében történik.

Az integrációs irányzatok a korábbi elméletek szintézisére törekszenek, egyesítve a műszaki, gazdasági, egyéni és csoport szempontokat egy szocio-technikai rendszerben.

III. Menedzsment elméletek fejlődése



III. 3. Integrációs irányzatok

Kontingencia elmélet

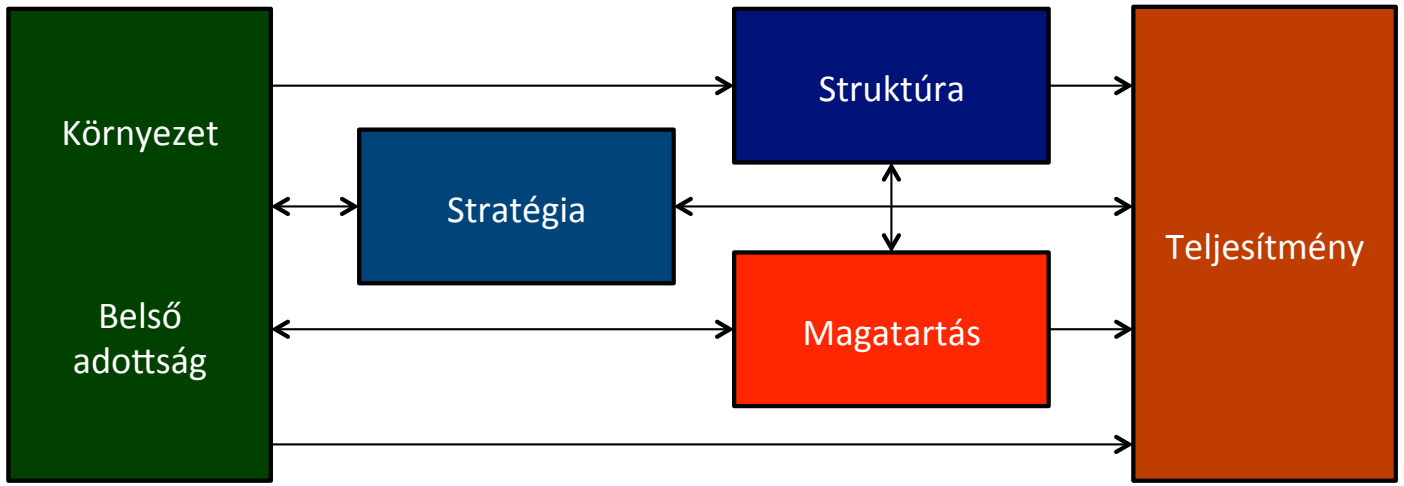


P. Lawrence J. Lorsch

- *A szervezetek* **nyílt rendszer***ek*
- **Független változók** – *környezeti tényezők*
- **Függő változók** – *szervezeti jellemzők* (stratégia, struktúra, vezetés)
- *A szervezeti* **teljesítményt** *a szervezet környezethez való* **illeszkedése határozza meg**

2

Kontingencia modell



3

McKinsey 7S - modell



T. Peters R. Waterman

- *A szervezet* **dinamikus egész**
- *A* **tényezők** *egymáshoz és a közös értékekhez* **illeszkednek**
- *Hangsúly a* **lágy tényezők***ön*



4

4. FEJEZET

IV. Problémamegoldás és döntéshozás

Szakemberek és laikusok közül is sokan vélik úgy, hogy a vezetés munkájának lényege a döntés.

A második témánál tárgyalt menedzseri szerepeknél láttuk, hogy Mintzberg a tíz vezetési szerep közül négyet a döntéshozáshoz kapcsol. Eszerint ő is fontosnak tartotta a döntéshozást a menedzserek életében. Bármennyire is fontos vezetői tevékenység a döntés, ha valaki csak ezt a szerepet gyakorolja, maximum rossz vezető lehet. Ráadásul a döntés az egyik legnyilvánvalóbb megjelenése a hatalomnak, így sokan hatalmuk fitogtatására használják. Az is igaz viszont, hogy a döntésképtelenség megkérdőjelezi a menedzser vezetői alkalmasságát.

A menedzsment elméletek történeti áttekintése során mi is kiemeltük a Simon-féle magatartástudományi döntéselméletet. Nem véletlenül, véleményünk szerint is a vezetők munkaidejük jelentős részében kisebb-nagyobb horderejű döntéseket hoznak. Ezért a kurzus során kiemelten kezeljük a menedzseri döntések témáját. Előtte azonban röviden áttekintjük a döntéselmélet alapjait.

IV.1. A döntés elméleti alapjai

Döntési helyzetbe akkor kerülünk, ha azt tapasztaljuk, hogy az az állapot, amiben éppen vagyunk nem igazán ideális. Mondhatnák úgyis, hogy rossz, elfogadhatatlan a fejünkben lévő 'álomhelyzethez' képest. Mi azonban nagyon szeretnénk ebből az állapotból az ideálisba jutni. A kérdés az, hogyan tehetjük ezt meg. Elkezdünk tehát, azon gondolkodni
hogyan mehetünk 'A'-ból 'B'-be. Leggyakrabban azzal szembesülünk, hogy ennek többféle módja is elképzelhető, a mi döntésünktől függ, melyik módot választjuk.

Értelmezésünk szerint **döntés:** az alternatívák közötti választás, amelyre valamilyen probléma felmerülése miatt kerül sor. **Problémá**ról általában akkor beszélünk, ha különbség van a jelenlegi és a kívánt állapot között, és mi, szeretnénk megszüntetni ezt a különbséget. A döntés tehát szorosan összekapcsolódik a problémamegoldással, annak egy meghatározó lépése.

A **problémamegoldás** azt jelenti, hogy a jelenlegi helyzetből a kívánatos állapotba átvezetjük pl. a szervezetet, a rossz állapotból átmegyünk a jóba. Így a folyamatnak nincs vége a legjobb változat kiválasztásával, hanem folytatódik a megvalósítással.

A problémamegoldás az alábbi tevékenységek folyamataként írható le:

1. a probléma felismerése
2. a probléma elemzése
3. alternatívák felállítása, értékelése
4. az egyik alternatíva kiválasztása
5. a kiválasztott alternatíva megvalósítása
6. visszacsatolás

Ha ezt a folyamatot döntési oldalról vizsgáljuk látható, hogy a 4. lépésnél az alternatíva kiválasztásánál születik meg a *döntés.* Az előtte lévő három lépés jelenti a döntés előkészítését, az utána következő 5. lépés a *végrehajtást*, végezetül a 6. lépés jelenti az *ellenőrzést.*

Az emberi döntésekkel nagyon sokféle szakterület foglalkozik. A különböző irányzatok tükrözik az adott szakterület sajátos felfogásmódját, előfeltevéseit. Nem beszélhetünk tehát egységes, egyetemes döntéselméletről, és ez akkor is igaz, ha a korszerű elméletek már tudományközi alapokon nyugszanak. Ahhoz, hogy a vezetői döntéseket megértsük, az elméletek sokaságából két irányzatot emelünk ki és mutatunk be.

– A klasszikus közgazdaságtani döntéselmélet

Az elmélet alapja a hasznosság (utilitás), mint az emberi igények kielégítésének képessége.

Az egyén célja a hasznosság maximalizálása korlátozott erőforrásai (idő, pénz, munkaerő) mellett, vagyis a számára értéket hozó, optimális változat megtalálása.

Az optimális döntés akkor érhető el, ha a döntéshozó:

– ismeri az összes megoldási lehetőséget,
– biztosan tudja milyen eredmény várható az egyes alternatívák esetében,
– képes megállapítani az eredmények preferencia sorrendjét.

A problémamegoldás szempontjából ez azt jelenti, hogy a döntéshozó rendelkezik minden szükséges információval a problémáról, a cselekvési változatokról és azok várható következményeiről. Az alternatívák értékelési kritériumai adottak, az értékkülönbségek alapján a döntéshozó egyértelmű fontossági sorrendbe állítja a változatokat. Ezek után azt a változatot választja, amelyik számára a maximális értéket nyújtja.

A döntésnek ez az optimalizáló felfogása egyben racionális döntéshozói hozzáállást is jelent. Az eddig elmondottak alapján, optimalizálás alatt a lehető legjobb alternatíva kiválasztását értjük. A racionalitás pedig azt feltételezi, hogy az emberek hasonló esetekben hasonlóképpen járnak el. Így várható, hogy „azonos helyzetben végrehajtott azonos cselekedetek azonos eredményre vezetnek". (Angyal, 1999, 62.o.)

A klasszikus elmélet fő gondolatait összegezve a racionális döntéseket a következőkkel jellemezhetjük:

– állandó döntési kritériumok,
– ismert minden alternatíva,
– értékelhető minden alternatíva,
– kiválasztható a legjobb alternatíva, vagyis optimális döntés hozható.

Az első két ismérv utal a döntéshozó teljes körű informáltságára, a harmadik szerint a döntéshozót egyetlen cél vezérli, és az értékelést biztos preferencia rendszerére alapozva végzi el.

Ennek, a Simon által objektív racionalitásnak nevezett döntési szituációnak a feltételei a legritkább esetben teljesülnek. Ezért Simon bevezeti a korlátozott racionalitás fogalmát, ami viszont egy korszerűbb döntéselméleti megközelítést fog eredményezni.

– Kielégítő döntések elmélete

A döntésekkel kapcsolatos újabb kutatások feltárták, hogy az egyén nem mindig a maximális – hasznosság elve alapján cselekszik. Viselkedését számtalan személyes tényező mellett, környezeti (piac, intézményrendszer) és kulturális hatások is befolyásolják.

A magatartás egyéni jellemzőinek – az észlelés, a gondolkodási folyamatok sajátosságai, az agy kapacitáskorlátai – figyelembevétele a döntési folyamatban, a korábbi fogalmak újra értelmezését tette szükségessé.

Probléma: egy észlelt jelen idejű állapot és egy kívánatosnak ítélt állapot közötti különbség, amennyiben a megoldás nem kézenfekvő. Az észlelésnek tehát meghatározó szerepe van a probléma értelmezésében és megoldásában egyaránt. A probléma megoldása független a tényleges helyzettől, csak az észlelt helyzettől, állapottól függ. Ez egyben azt is jelenti, hogy elméletileg ugyanarra a probléma helyzetre az érintettek különböző megoldásokat keresnek. Hiszen minden jelenlévő, a többiektől eltérő, egyéni módon észleli az adott helyzetet, így eltérő lesz a problémaértelmezése, és a választott megoldása is.

A statikus döntésértelmezés az alternatívák közötti választásra helyezi a hangsúlyt. Ez az értelmezés nem segíti, hogy a vezetői döntéshozatalt megfelelő mélységben átlássuk és megértsük. Így szükségessé válik a döntéshozatal folyamatában való vizsgálata, a **dinamikus döntés felfogás.**

E folyamat mozzanatai:
– a döntési helyzet felismerése,
– a döntés előkészítése,
– a döntési változatok meghatározása,
– a döntés,
– a döntés végrehajtása, és
– az ellenőrzés.

Mint említettük, Simon szerint nincsenek meg a feltételei a racionális döntésnek. Véleménye szerint a döntés értelmezésénél és a döntéshozatal vizsgálatánál az általa bevezetett **korlátozott racionalitás elv**ét kell figyelembe venni. Az elv értelmében: *„A komplex problémák megfogalmazásában és megoldásában a valóságos helyzetekben előforduló problémák nagyságához viszonyítva az emberi elme kapacitása nagyon kicsi ahhoz, hogy az objektív racionalitás alapján oldhassuk meg ezeket a problémákat.”*

A korlátozott racionalitás ismérvei:
– változó kritériumok
– nem megismerhető cselekvési lehetőségek
– rosszul strukturált problémák
– kielégítő döntés

A korlátozott racionalitás elvén alapulva született meg a **kielégítő döntések elmélete.**

Az elmélet feltételezései a következők:
– a döntéshozók észlelési sajátosságaik következtében, nem a valós helyzet alapján cselekszenek, hanem annak gondolati leképezése alapján, ez az észlelt kép azonban csupán egyszerűsített, rosszul strukturált mása az eredetinek;
– az alternatívákra vonatkozó ismereteik sem teljes körűek (pl: nem ismerjük az összes megoldási lehetőséget, a felvázolt alternatívák következményei csak valószínűsíthetőek), ez azt is jelenti, hogy az értékelési kritériumokat csak a jelen ismerete alapján lehet megadni, és nem a jövőbeli következmények függvényében;
– a döntéshozó nem vizsgálja az összes alternatívát, hanem a probléma teljes komplexitásától elvonatkoztatva az első kielégítő megoldást választja.
– a kielégítő szint a döntéshozó törekvéseitől, elvárásaitól függően az egyéni tapasztalatok (pl: az előző legjobb alternatíva értéke) alapján dinamikusan változik.

A kielégítő megoldás megtalálása egy tanulási folyamat eredménye. Ennek során a döntéshozó addig vizsgálja a lehetséges cselekvési változatokat, amíg rá nem talál az „elegendően jó" alternatívára. Arra, amelyik bizonyos minimális elvárásoknak megfelel, kielégíti a kívánt követelményeket.

Simon a kielégítő döntések kapcsán a döntéshozó egy új típusát azonosítja, az **„adminisztratív embert".**

„Az adminisztratív modell szerint, a döntéshozót a jövőben bekövetkező észlelt elvárásai irányítják egy olyan környezetben, amelyik túlságosan komplex ahhoz, hogy teljesen megismerhesse. Ennek eredményeképpen nem maximalizálásra, hanem kielégítésre törekszik és azokra az eredményekre irányítja figyelmét, melyek könnyen kvantifikálhatók és rövid időn belül bekövetkeznek."

PPT bemutató anyag –IV.1.

IV. Döntés és problémamegoldás



IV.1. A döntéselmélet alapjai

Döntési helyzet

DÖNTÉS

A vezetői tevékenység lényege!



DÖNTÉSI HELYZET

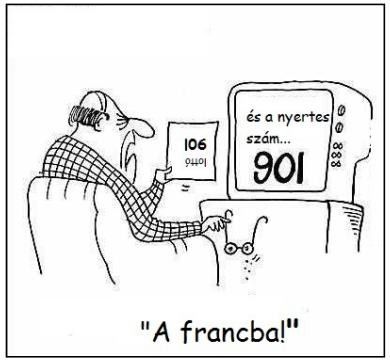


Döntés – Probléma

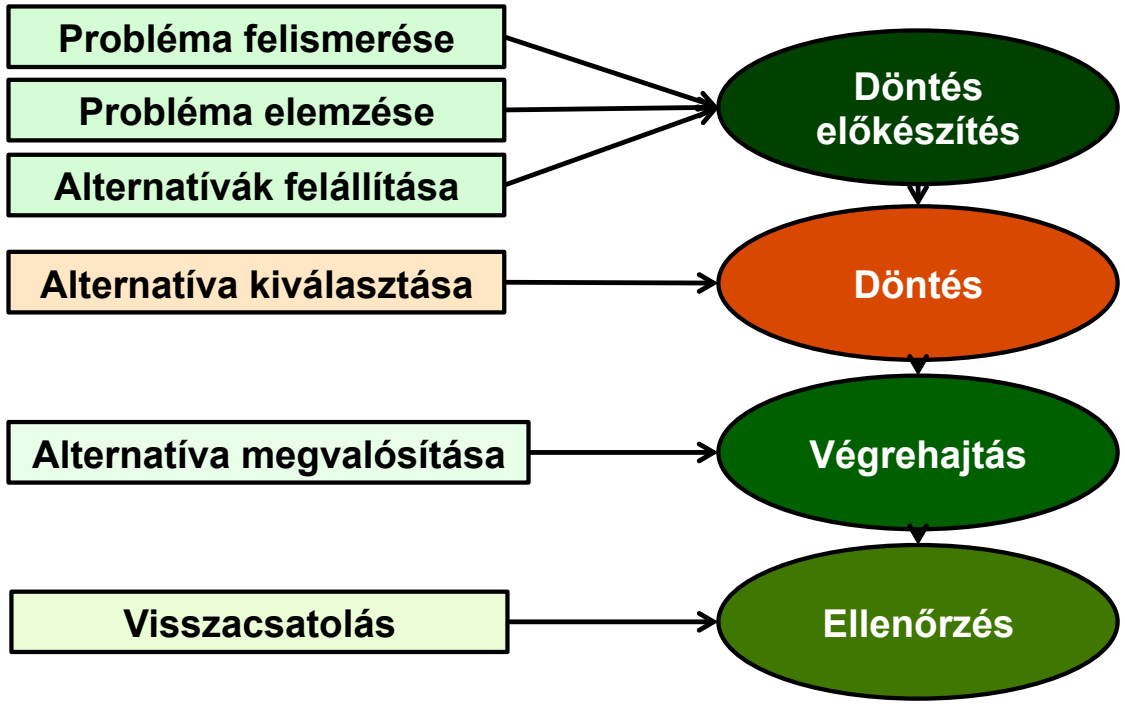
Alternatívák közötti választás

A jelenlegi állapot eltér a kívánatostól, és mi szeretnénk ezt az eltérést megszüntetni.





Problémamegoldás és döntés



4

Közgazdasági döntéselmélet

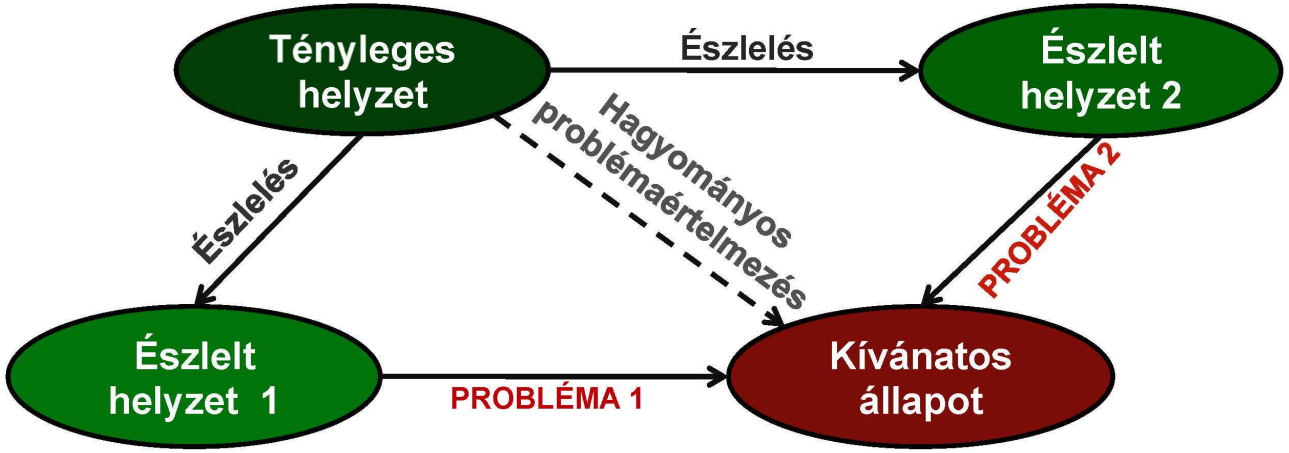
- Alapja: a **hasznosság maximálása**
- **Objektív racionalitás**
  - *Állandó* kritériumok
  - *Ismert* alternatívák
  - *Értékelhető* alternatívák



- **Optimális döntés** – legjobb alternatíva

5

A probléma újra értelmezése



A viselkedés egyéni jellemzőinek figyelembe vétele.

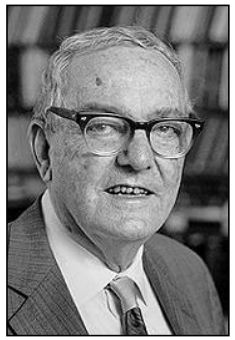
6

Dinamikus döntés felfogás

1. A döntési helyzet felismerése
2. A döntés előkészítése
3. A döntési variánsok értékelése
4. Döntés
5. Utasítás a megvalósításra
6. Ellenőrzés

Döntés, mint folyamat

Korlátozott racionalitás elve



Herbert Simon

„az emberi agy kapacitása nagyon kicsi azokhoz a komplex problémákhoz képest, amelyeket objektív racionalitással kellene megoldani”.

(Roóz, 2006, 83.o.)



8

Kielégítő döntések elmélete



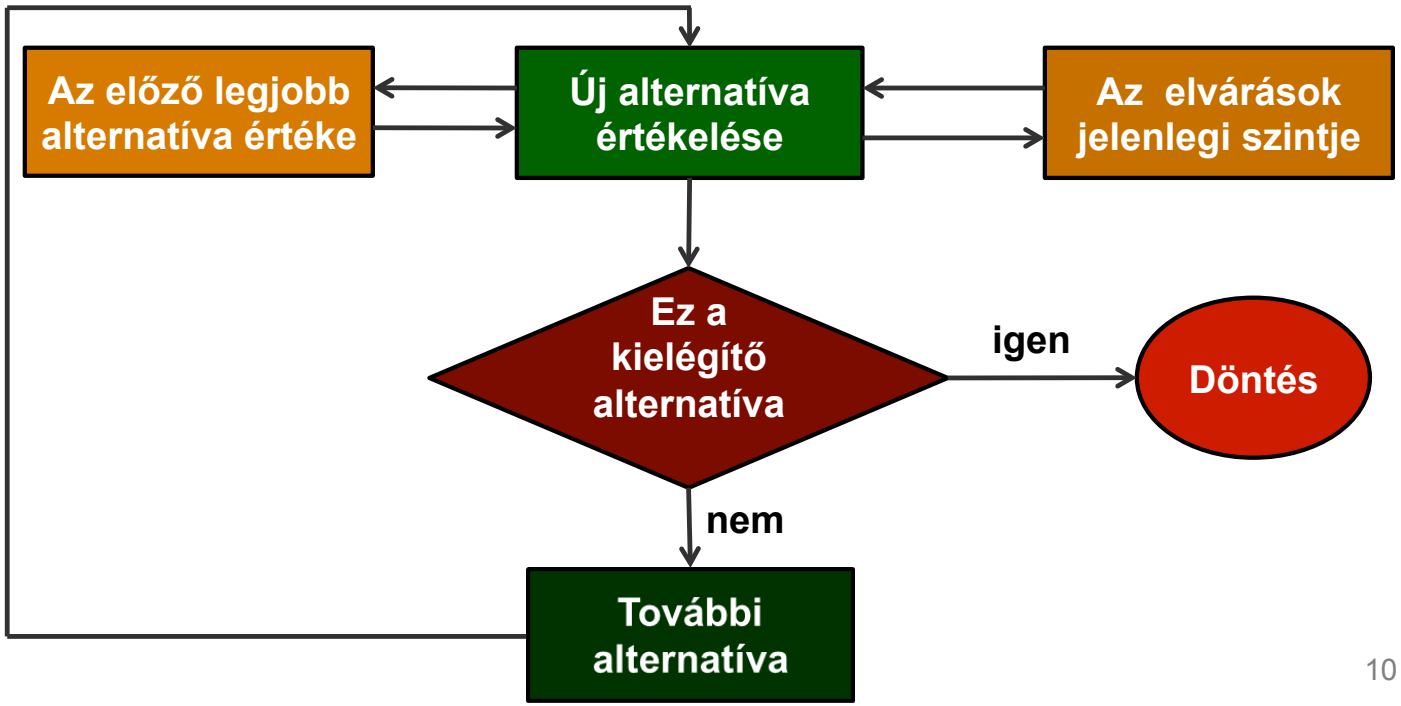
Feltevések

- **Korlátozott ismeretek:** alternatívákról, emberi racionalitásról, vezetői munka korlátairól.
- **Cselekvés** a valóság **egyszerűsített gondolati leképezés**e alapján.
- Az első **kielégítő megoldás** választása.
- A **kielégítő szint** dinamikusan **változik.**



9

Kielégítő döntés, mint tanulás



10

„Adminisztratív ember”

- **Észlelt** elvárások irányítják.
- **Komplex**, részben ismert környezet.
- Kielégítésre törekszik.
- Könnyen **kvantifikálható** eredmények,
- **gyors** bekövetkezés,
- a **kockázat csökkentés**ére.



11

IV.2.1. Vezető és a döntés

– Menedzseri problémák

A téma kifejtését azzal kezdtük, hogy a menedzseri munka lényege a döntés, a problémák megoldása. A problémák tárháza a szervezet méretétől, a folyamatok bonyolultságától, a piaci viszonyok sokféleségétől függően végtelen lehet.

Továbbiakban, a menedzseri szempontból legmeghatározóbb probléma típusokkal foglalkozunk:
- Eltérő megközelítések alapján: *Technikai – Emberi – Gazdasági*
- Döntéskényszer mértéke szerint: *Sürgős – Nem sürgős*
- Döntés kihatása alapján: *Fontos – Nem fontos*
- Két dimenzió szempontjából: *Krízis – Stratégiai – Taktikai – Operatív probléma*

Szervezeti vonatkozásban van értelme külön-külön beszélni **műszaki-technikai, emberi és gazdasági problémák**ról, vezetői szempontból azonban ennek a szétválasztásnak nem sok értelme van. Valójában minden menedzseri problémának van műszaki-technikai, humán és gazdasági vetülete. Vezetői szintektől függően ezek aránya nagyon eltérő lehet. Középvezetéstől felfele elképzelhetetlen, hogy a problémákat ne komplexitásukban, valamennyi kihatást figyelembe véve kezelje a menedzser. Az alsószintű vezetőknél nagyobb hangsúly helyeződik a probléma konkrét műszaki és emberi kérdéseire. A középső, üzemvezetői szint már csak többoldalú problémakezeléssel lehet eredményes. A felső vezetők a konkrét műszaki kérdésekkel kevésbé foglalkoznak, a pénzügyi, finanszírozási kérdések és a munkaerő biztosítása kerül előtérbe.

A **sürgős problémák** a szervezeti működőképesség visszaállításával kapcsolatosak. A **fontos problémák** pedig a kialakult működési mód megváltoztatására utalnak. Az üzemzavar elhárítása sürgős, a minőségbiztosítási rendszer bevezetése viszont fontos probléma.

A két dimenzió (döntési kényszer és a döntés kihatása) együttes figyelembevételével négyféle problémahelyzetet értelmezhetünk:
1. A **krízis problémák** a szervezet létét veszélyeztető akadályok, amelyek azonnali beavatkozást igényelnek. Sürgősek és fontosak is, így a vezetők ezek megoldásával kezdik. Hozzávetőlegesen, munkaidejük 5%-át tölti ki az ilyen probléma kezelése.
2. A **sürgős, de nem fontos problémák**at taktikai problémáknak nevezzük. A döntéskényszer következtében a vezetők többsége munkaidejének 30%-ban eproblémák megoldására fókuszál.

3. **Stratégiai problémák** a szervezet létét hosszabb távon alapvetően befolyásoló akadályok/lehetőségek – a szervezet távlati céljaival, kialakult működésmódjánakmegváltoztatásával, a versenytársakhoz viszonyított verseny-helyzetének hosszú távú alakulásával kapcsolatosak. Tehát a döntés kihatása alapján fontosak, de nem igényelnek azonnali intézkedéseket. A vezetők e problémákat előszeretettel sorolják hátra, és a munkaidőnek csupán 15%-ban foglalkoznak velük.
4. Az **operatív problémák** folyamatosan termelődő, figyelmet igénylő helyzetek, amelyek megoldása nem feltétlenül a vezető feladata. Esetükben nem beszélhetünk a körülmények kényszerítő erejéről, a működés egésze szempontjából nem fontosak, mégis a menedzsment munkaidejének 50%-át kötik le, annak következtében, hogy ezek alkotják a problémák legnagyobb arányát.

– Menedzseri döntések

Mint már többször utaltunk rá a menedzserek nagyon sokféle döntési szituációval találkoznak, így a döntéseik is széles skálán mozognak, számtalan típusukat ismerjük. Az alábbiakban négy különböző kritérium szerinti csoportosításukat ismertetjük.

– A döntés hatásának időtartama szerint: *Hosszú – Közép – Rövid távú döntések*
– Vezetési szint szerint: *Stratégiai – Taktikai – Operatív döntések*
– Döntéshozatal módja szerint: *Egyéni – Csoportos döntések*
– A feladat jellegéből adódóan: *Programozott – Nem programozott döntések*

Az időtartam és a vezetői szint szerinti döntésekre a második témában (II.3.) már utaltunk. Részletesebben majd az „V. Tervezés” témában foglalkozunk velük. Itt csak néhány gondolatot fogalmazunk meg a döntések hosszú és rövid távú következményeinek a vezetői munka eredményességére gyakorolt hatásáról.

Minden döntésnek van rövid és hosszú távú hatása. Gyakran megtörténik, hogy ami rövidtávon számunkra kedvező következményekkel jár, az hosszabb távon sok-sok nem szeretem hatást eredményez, és ez fordítva is igaz. A most fájdalmas döntés távlatban fejlődést, egy jobb állapot elérését hozza magával. Ez azt jelenti, hogy amikor a vezető döntést hoz a szervezet stratégiai céljairól, és a sikert biztosító stratégiáról, tisztában kell lennie azzal is, hogy a döntése jelenbeli hatása a szervezet folyamatait és struktúráját is érintő teljes átszervezés, technológiaváltás, létszám racionalizálás az ott dolgozók jelentős részét kellemetlenül, fájdalmasan érinti. Ez konfrontálódást eredményezhet az alkalmazotti kör és a vezetés között, és bármennyire is fájdalmas, a vezetésnek fel kell vállalni az ütközést a szervezet jövője érdekében. Ha a konfrontálódást nem vállalva olyan döntést hozunk, amivel sikerül elkerülni a mostani ütközést a másik oldallal, ez rövidtávon számunkra kedvező lehet. Hosszú távon viszont az elodázott problémamegoldás olyan súlyos következményeket eredményezhet, amelyek megszüntetése már a meglévő szervezeti keretek között nem megvalósítható. A taktikai szintű probléma nem megoldása krízishelyzetet eredményezhet, a továbbiakban pedig új stratégiai szintű döntések meghozására kényszerülhet a felső vezetés.

A csoportos döntések a következő (IV.3.) alfejezet témája.

A döntés, mint feladat, magára a kiválasztás folyamatára vonatkozik. Ennek a folyamatnak a kiszámíthatósága, tervezhetősége nagyon fontos a vezetői munka hatékonysága és eredményessége szempontjából.

A jól strukturált, ismétlődő jelleggel fellépő, ismert, kiszámítható követelményekkel leírható problémák megoldását a **programozott döntések** közé soroljuk. A megnevezés utal e döntések tervezhető, jól szabályozható jellegére. Ezeket a rutin jellegű menedzseri döntéseket, elsősorban Simon munkásságának köszönhetően, ma már algoritmizált számítógépes folyamatok, megfelelő információs adatbázisok támogatják.

Ezzel szemben, a **nem programozott döntések** a rosszul strukturált, újszerű, egyedi problémák megoldását igényli. A relatíve kevés tudás a problémáról, az ismeretlen, kiszámíthatatlan követelmények kreatív, oksági megalapozottságú megoldást tesznek szükségessé. A számítástechnika fejlődésével egyre több, nem programozható döntés válik könnyen megoldható, programozható döntéssé, ezzel növelve a menedzseri munka minőségét.

– A vezető döntéshozatali folyamata

Korábban már utaltunk rá, hogy a statikus értelmezés szerint a döntéshozatal konkrét tevékenységet, az alternatívák közötti választást jelenti. A vezetői döntéshozatal megértése igényli a dinamikus megközelítést, a folyamatként való értelmezést. Eszerint a vezetői döntéshozatal folyamata a vezető akaratának érvényre juttatásáról szól. Ennek a folyamatnak három folyamatszakaszát értelmezzük: akaratképzés, akaratérvényesítés és ellenőrzés. (Roóz, 2006)

Az **akaratképzés** részfolyamata döntési oldalról vizsgálva felöleli a döntési helyzet felismerését, a döntés előkészítését, a variánsok értékelését, és a konkrét döntést, a választást. A menedzsment hatékonysága szempontjából a döntés időzítése különösen fontos. A túl korán vagy túl későn hozott döntés egyaránt lehet akadálya az eredményességnek. Az idejében hozott döntéshez a felismerésen túl vezetői kreativitás és intuíció szükséges. A döntés előkészítését, mint a variánsok kidolgozását általában nem maga a vezető végzi, hanem az őt támogató szakmai apparátus. A variánsok értékeléséhez a szempont rendszert a vezető adja meg, de magát a kiértékelést szintén a szakmai team végzi. Az értékelés során gyakran az derül ki, hogy legmegfelelőbb döntés a variánsok valamiféle elegye lehet. A döntés a vezető felelőssége. Ez akkor is igaz, ha a szakmai teamnek a döntést megelőző tevékenységek mellé, magát a választást is delegálja, hiszen a megbízott munkacsoport kiválasztása, a feladat kiadása ebben az esetben is vezetői hatáskör.

Az **akaratérvényesítés** részfolyamata a döntés során megszületett elhatározás érvényre juttatását biztosítja. A vezető utasításba adja a kiválasztott megoldás megvalósítását. Ennek érdekében először vizsgálni kell a megvalósítás feltételeit, tervezni a bevezetést és ezután jöhet a kivitelezés. E munkálatokban leggyakrabban a vezető közvetlenül nem vesz részt.

Az **ellenőrzés** részfolyamata jelenti a visszacsatolást, az akaratérvényesítés hatékonyságának ellenőrzését. Ennek során a döntéshozó meghatározza a döntési folyamatban előforduló hibákat, intézkedik a szükséges módosításokról, korrekciókról. Majd tapasztalatai alapján megfogalmazza, a további döntések eredményességét segítő tanulságokat. Ezzel lehetővé teszi, hogy a korábbi döntéshozatali folyamat során elkövetett típushibákat a későbbiekben elkerüljék.

„A helyes döntési módszer az egész vezetési tevékenység és annak minden részeleme együtteséből és azok közös gyakorlásából következik, így a döntést vezetés-integráló funkcióként is fel lehet fogni. Ha a vezető azt tekinti legfontosabb feladatának, hogy döntéseket hozzon, és ha megteszi mindazt, amit a jó döntéshez meg kell tennie, akkor jól játszotta a vezetői szerepet" (Angyal, 1999, 61.o.)

– A döntéshozatal szintjei

Vezetői szintenként a különböző problémák és döntési lehetőségek eltérő hangsúllyal jelennek meg. Ebből következően három döntési szint különíthető el:

Stratégiai döntési szint: A felső vezetés szintjén megszülető, a vállalati stratégiával kapcsolatos döntések tartoznak ide. Nagy kockázatot hordoznak, a hatásuk hosszú távú, és általában heurisztikus, intuitív módon alakulnak ki.

Taktikai döntési szint: A középvezetés elsősorban a technikai jellegű, taktikai problémákkal foglalkozik. Az idetartozó döntések középtávúak és közepes kockázatúak. E taktikai döntéshozatalt megelőzően általában kvalitatív vizsgálatokat végeznek a kockázat csökkentése érdekében.

Operatív döntési szint: Az alsó szintű vezetés a működés szintjén megjelenő, rutin megoldásokat igénylő problémákat old meg. Általában valamilyen kvantitatív elemzést követően. Ezeknek a jól meghatározható, rövid távú hatásokat és következményeket eredményező problémáknak a megoldásáról alacsony kockázat mellett dönthet a vezető.

A **három vezetési és döntési szint** összekapcsolásával beszélhetünk stratégiai-, taktikai és operatívmenedzsmentről, erre a megkülönböztetésre már a II.3. altémában utaltunk. Ez a kategorizálás azonban csak általánosságban igaz. „Az igazi gondot az jelenti, hogy a problémák felmerülésének pillanatában nehezen dönthető el, vajon a nehéz helyzet, például az iparág visszaesése, új versenytárs megjelenése, a fogyasztói igények módosulása stratégiai, vagy csupán operatív választ igényel. A stratégiai elemzés módszerei segítenek abban, hogy elkülöníthessük e kettőt egymástól. Ám a sokoldalú elemzések ellenére is csak évek múlva derül ki, hogy döntésünk helyes volt-e, vagy sem. A helyzet megoldását tovább nehezíti, hogy a stratégiai és az operatív problémák mindig összefonódva, egymástól nehezen elkülöníthetően jelentkeznek. Többnyire csak utólag válik világossá, hogy a gondok mögött „csupán" a nem kellően hatékony vezetés miatt bekövetkező működési zavarok, vagy az iparágat is megrázó stratégiai probléma húzódott meg. A menedzsment kiinduló kérdése tehát az, hogy az adott problémát stratégiainak, vagy operatív jellegűnek tekinti-e, és eszerint kezeli." (Marosán, 15-16. o.)

Mindezek alapján megállapítható, hogy a vezetők két legnagyobb hibája, a problémamegoldás során, hogy
– többnyire operatív stílusban közelítenek meg egy stratégiai jellegű problémát. Így, kizárólag az ellenőrzés fokozásával, a fegyelem erősítésével, a működésbeli hatékonyság javításával próbálják megoldani azt.
– egy lehatárolt területen jelentkező és operatív beavatkozást igénylő helyzetet stratégiailag, vagyis hosszú elemzést követelő, jelentős erőforrásokat igénylő, alapvető iránymódosítás útján akarják megoldani.

Az operatív és stratégiai menedzsment eltérő probléma kezeléséről részletesebben az V. témában, a tervezés kapcsán olvashatnak.

– A vezetői döntéshozatal csapdái

A vezetők a döntéshozatal során gyakran követnek el hibákat. Ezek közül a legjellegzetesebbeket mutatjuk be Roóz (2006, 84-85.o.) értelmezésében.
– **„A döntés jelentőségének túl értékelése”** Kezdő vezetőkkel gyakran előfordul, hogy minden döntés fontos a számukra. Szükséges, hogy tapasztalataik alapján képessé váljanak a „fontost” a „nem fontostól” elválasztani, és ennek megfelelően fordítani időt a megoldásukra.
– **„Kzízisszituációk teremtése”** Gyakori hibája a vezetőknek, hogy egy szokványos döntési szituációt, válsághelyzetként állítanak be. Így segítve elő a döntések könnyebb, gyorsabb elfogadtatását. Sajnos azonban, az ilyen gerjesztett, rendkívüli helyzetek sok felesleges feszültséget is teremtenek a szervezetben.
– **„A másokkal való konzultáció elmulasztása”** Sok vezető fél attól, ha tanácsot kér akár a beosztottaktól, akár a felettesektől, akkor alkalmatlannak tartják őt a vezetői pozícióra. A sikeres vezetőket éppen az különbözteti meg a sikertelenektől, hogy mások tudását, ötleteit is képesek hasznosítani anélkül, hogy a tekintélyükön csorba esne.
– **„A hibák be nem ismerése”** Sokszor megtörténik, hogy a vezető körömszakadtáig védi a rossz döntését. Ezt teszi azért, mert mindentudónak tartja magát és/vagy a hibásan értelmezett vezetői tekintély, a „status quo” fenntartása érdekében. Mindenkinek vannak jó és rossz döntései is. Már többször beigazolódott, hogy az elején jónak tűnő döntés a végkifejlettre már nem is volt olyan jó, és fordítva, a nem igazán szerencsés döntés a végén sikert hozott.
– **„Félelem a döntéshozataltól”** Az előző esettel szemben, az önmagukban bizonytalan, tökéletességre törekvő vezetőkre jellemző, hogy félnek döntést hozni. Újra és újra nekifutnak a döntésnek azért, hogy másképpen, jobban csinálják, és közben maga a döntés halasztódik. Fontos, hogy minden vezető tisztában legyen azzal, hogy döntésének célja a kielégítő szint elérése, illetve leggyakrabban a kevésbé jó döntés is jobb, mint a nem döntés, a cselekvés hiánya.
– **„A korábbi tapasztalatok figyelmen kívül hagyása”** Sok kezdő vezető vélekedik úgy, hogy ami a múltban született hibás, elavult, majd ő meghozza a helyes, a jó döntést. Nem ismerik fel, hogy a döntések egy jelentős hányada, sok ismétlődő elemet tartalmaz. Az a szerencsés, ha a vezető a korábbi döntéseket, tapasztalatokat lehetőségekhez képest átveszi, kreatívan alkalmazza saját döntéseiben.
– **„A máskor, másutt jó erőltetése”** Ez a szituáció az előző ellentéte. A kockázatvállalás mértékének csökkentése gyakran készteti a vezetőket a járt utak megtartására. A korábban sikeres megoldásokat erőltetik anélkül, hogy azok illeszkednének a jelenlegi helyzethez.

– **„Hiányos és/vagy elavult adatok felhasználása”** A rutinos vagy önmagukról túl sokat gondoló vezetők szeretik azt gondolni, hogy minden a fejükben van, nekik már nem lehet újat mondani. Így gyakran esnek abba a hibába, hogy nem szerzik be a szükséges információkat és/vagy nem aktualizálják a meglévőket. Ezt a hozzáállást erősítheti az is, hogy gyorsan, olcsón akarnak eredményre jutni. A gyorsan elavuló információk korában elengedhetetlen az információk állandó frissítése, a tényadatok elemzése a helyes következtetések levonásához.

– **„Ígéretek, amelyeket nem tudunk teljesíteni”** A népszerűség hajszolása, a döntések gyors, kritika nélküli elfogadtatása gyakran készteti a vezetőt arra, hogy különböző ígéretekkel nyerje meg munkatársait. Sok esetben ezek az ígéretek túlnőnek a vezető lehetőségein, hatásköri keretein. Majd, amikor az ígéreteket be kellene teljesíteni, jön a fájdalmas felismerés. A vezető ráeszmél arra, hogy nem képes megtartani a szavát, az alkalmazottak pedig csalódtak, mert főnökükben nem lehet megbízni.

– Döntéshozó típusok

A vezető döntéshozó magatartását vizsgálva, a döntés minősége és az alkalmazottak döntés elfogadása alapján, négyféle döntéshozói típust értelmezhetünk: laisses faire, főnök, jófiú és teamvezető. (Roóz, 2006)

A **laisses faire** típusba sorolt vezetőkre „hadd menjen” mentalitás a jellemző. Kerülik a döntéseket, a problémák általában maguktól oldódnak meg. Az alacsony szintű döntési minőség dolgozói elutasítással, legalább is alacsony szintű elfogadással párosul. Az ilyen vezető nem igazán felel meg az elvárásoknak.

A **„főnök”** típusba azok a vezetők kerülnek, akik szakmai felkészültségük és hatalmuk birtokában hoznak szakmailag jó döntéseket, melyek alkalmazottakkal való elfogadtatása alacsony szintű. Ez elsősorban az autokrata vezetői magatartásnak, és a dolgozók döntési folyamatból való kihagyásának tulajdonítható.

A **„jófiú”** típusú döntéshozó elsődlegesen az alkalmazottak szimpátiáját szeretné megnyerni. Arra törekszik, hogy minden érintett elégedett legyen. A sokszoros kompromisszum által megszületett döntés minősége azonban alacsony értékű.

A **„teamvezető”**, mint ahogy a megnevezés is utal rá, szívesen old meg problémákat csoportban és hoz közös döntést. A csoportban történt tudásmegosztás és teremtés magas színvonalú döntéseket, az alkalmazotti részvétel pedig magas elfogadást eredményez. A döntések minősége szakmai szempontok (hatékonyság, megvalósíthatóság, a sikeresség valószínűsége) alapján behatárolható. A döntés eredményességét azonban sok egyéb tényező, hatás befolyásolhatja. Ezzel kapcsolatban Angyal Ádám Simonra hivatkozva a következő megállapítást teszi: „Az üzleti életben egy probléma megoldására sok jó, de egymástól különböző megoldást lehet találni, éppen ezért vezetési hiba lenne azt gondolni, hogy a kiválasztott megoldás a legjobb, mást nem is lehet tenni.” (Angyal, 1999, 61.o.)

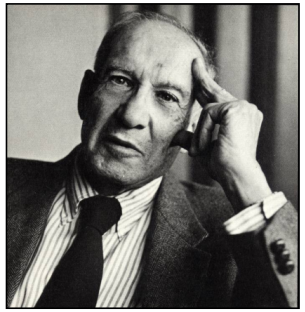
A bemutatott döntéshozó típusok a szempontrendszernek megfelelő szélsőértékek. Gyakorlatban, a vezetőkre ezeknek a típusoknak valamiféle elegye jellemző. Az, hogy a konkrét döntési szituációban melyik lesz meghatározóbb, függ a megoldandó problémától, a szervezeti kultúrától és a vezető személyiségétől.

PPT bemutató anyag –IV.2.

IV. Döntés és problémamegoldás



IV.2. Vezető és a döntés



Peter Drucker

Mottó



„A menedzseri döntések leggyakoribb hibaforrása az, hogy a jó válasz megtalálására helyezik a hangsúlyt *a jó kérdés megtalálása helyett*.”

2

Menedzseri problémák

1. Eltérő megközelítések alapján
   Technikai – Emberi – Gazdasági

3. Időbeliség alapján
   Sürgős – Nem sürgős

5. Szervezet szempontjából
   Fontos – Nem fontos



3

A problémák komplexitása

A probléma jellege	Fontos	Nem fontos
Sürgős	***Krízis probléma*** Először ezzel foglalkozik Munkaidő 5 %	***Taktikai probléma*** Kényszerítő erejű Munkaidő 30 %
Nem sürgős	***Stratégiai probléma*** Hátrasorol Munkaidő 15 %	***Operatív probléma*** Utoljára hagy Munkaidő 50 %

4

Menedzseri döntések

- Időtartam szerint
  Hosszú – Közép – Rövid távú
- Vezetési szint szerint
  Stratégiai – Taktikai – Operatív
- Döntéshozatal módja szerint
  Egyéni – Csoportos
- A feladat jellegéből adódóan
  Programozott - Nem programozott döntések



Döntés, mint feladat

Jellemzői	*Programozott döntések*	*Nem programozott döntések*
Probléma	Jól strukturált, ismétlődő	Rosszul strukturált, újszerű, egyedi
Követelmények	Ismertek, kiszámíthatóak	Ismeretlenek, kiszámíthatatlanok
Probléma megoldása	*Algoritmizált,* rutin	*Kreatív*, oksági megalapozottságú

6

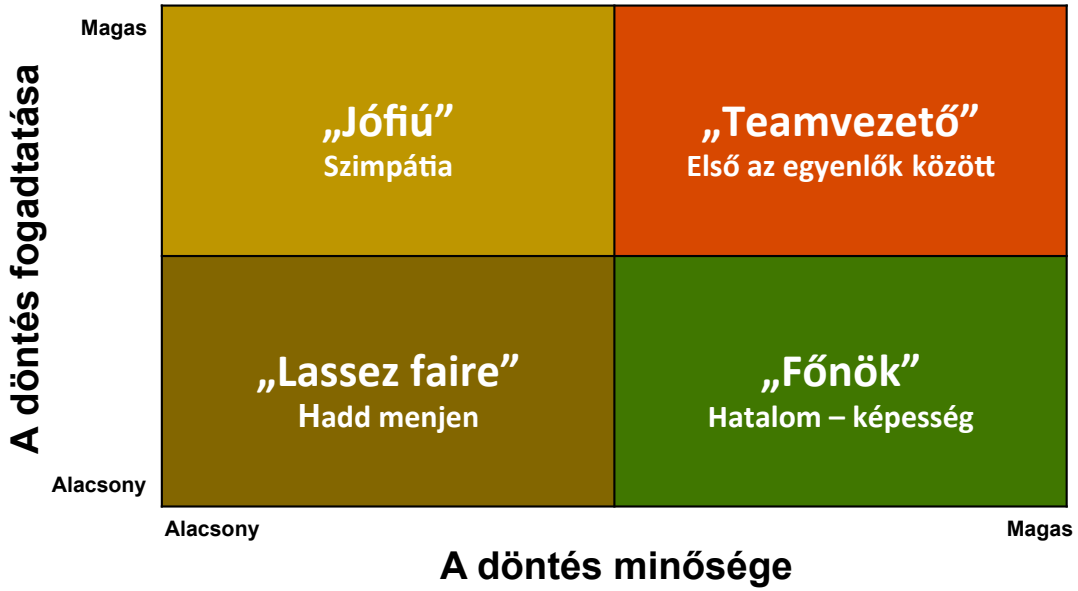
Vezetői döntéshozatal

1. A döntési helyzet felismerése	AKARATKÉPZÉS
2. A döntés előkészítése	
3. A döntési variánsok értékelése	
4. Döntés	
5. Utasítás a megvalósításra	AKARATÉRVÉNYESÍTÉS
6. Ellenőrzés	ELLENŐRZÉS

7



Döntéshozó típusok



IV.3. Csoportos döntések

– Csoportos döntés helye a vezetői döntéshozatalban

A döntéshozatal egyik lehetséges és eredményesen alkalmazott módja a csoportos döntés. A tapasztalatok szerint, a közösen meghozott döntések az esetek többségében eredményesebbek, jobbak, mint az egyéni döntések. Másrészt tényként állíthatjuk, hogy a konszenzusos döntések viharos gyorsasággal válnak valóra a szervezeti gyakorlatban. Ennek tulajdoníthatjuk, hogy egyre gyakrabban alkalmazzák a szervezetek irányításában a csoportdöntést. Az alkalmazás mértéke a vezetési hierarchia egyes szintjein eltérő lehet. A közvetlen, munkahelyi vezetésre még mindig jellemzőbb az egyéni döntés, bár többször tapasztalható, hogy a vezető bevonja munkatársait a döntési folyamatba. A vezetés felső szintjén jelentkező bonyolult, összetett és rosszul strukturált problémák általában újszerű, egyedi megoldást igényelnek, melyhez kreativitásra, specializált tudásra van szükség. Ezeknek az elvárásoknak a csoport közegben megvalósuló problémamegoldás és döntés jobban megfelel. Ezeken túl, a felső vezetés számára kiemelten fontos a döntések elfogadtatása, mely csoportdöntés esetében könnyebben elérhető, mint egyéni döntésnél.

A csoportos döntéshozatal leggyakoribb terepe az interaktív csoport. Itt a problémamegoldás érdekében a csoport tagjai az interakciók során megosztják egymással tapasztalataikat, ütköztetik véleményüket, új összefüggéseket tárnak fel és így új tudást hozhatnak létre. Ilyen körülmények között kreativitást, intuíciót igénylő, innovatív megoldások születhetnek. A csoportos problémamegoldás és döntés során a tudástermelés, tudásmegosztás és hasznosítás spirális folyamatában a nem megfogható és a megfogható tudások kölcsönösen megtermékenyítik egymást, fejlesztve ezzel a résztvevők tudását, kompetenciáit. Mint például: a csoportmunkára való alkalmasság, az új dolgok iránti nyitottság, a csoportban tanulás képessége és az eredményért érzett együttes felelősség. Az egyedi megoldások, a felhalmozott szervezeti tudás által ezek a csoportok a szervezeti értékteremtés hatékony forrásai. A tanuló szervezet és a tudásmenedzselés legeredményesebb megnyilvánulásai.

– Csoportos döntések sajátosságai

A csoportos döntés más, mint az egyéni döntés, mert észlelésünk, viselkedésünk más a csoporton belül, mint egyénileg. A személyes jellemzők, az egyéni viselkedések sokfélesége mellett, a csoporttagok közötti interakciók a kölcsönhatások széles skálájával képesek befolyásolni a tagok viselkedését. Mi a csoportos döntések vizsgálatánál, ezek közül a befolyásoló tényezők közül, a kollektív jellemzőkre helyezzük a hangsúlyt.

Először nézzük, milyen viszonyok mellett születik meg a csoport szintű döntés:

- **Csoportnyomás:** A többség befolyása meghatározó lehet a kisebbség véleményére. A csoporttaggá válás kényszere, és a feltételezés, hogy amiről többen mondják, hogy jó, az biztosan igaz is, megváltoztatja az egyéni véleményeket. A tagok önkéntes alkalmazkodása segíti a konszenzus létrejöttét.
- **Csoportszellem:** Az összeszokott, összetartó csoport, erős, határozott vezetővel elvárja, sőt, kötelezőnek tartja a hallgatást, beleegyezést, a konszenzust. Az ilyen csoportokban nincs helye az egyéni véleménynek, a csoport a céloknak és döntési alternatíváknak csak szűk körét vizsgálja. A kockázatokat nem értékeli, csak az álláspontokat megerősítő információkra figyel.
- **Szavazás:** A szavazással meghozott döntések a többségi elven alapulnak. Jellemzőjük, hogy a kisebbség véleményét figyelmen kívül hagyja a csoport, és a véleményegyezések között lévő intenzitásbeli különbséget sem tudja kezelni. Az igenek mögötti hangsúlyok nagyon eltérőek lehetnek, nem mindegy hogy az „igen" meggyőződéses igen, vagy a legkevésbé rossz elvén alapuló „éppen igen". Nagyon sok minden befolyásolja egy döntés minőségét, szakmai jóságát, de a szavazatok száma nincs erre hatással.
- **A csoport kockázatvállalása:** A csoporttagok átlag körül szóródó kockázatvállalásával szemben, a csoport kockázatvállalása valamely szélsőérték felé mozdul el. A bizonytalan felelősség következtében a csoport jóval nagyobb kockázatot vállalhat, mint az egyén, de a fordítottja is igaz lehet, az óvatos csoport konzervatív döntést hozhat.

A hatások figyelembevételével a csoportos döntések előnyei és hátrányai az alábbiak szerint értelmezhetők.

Előnyök

- a csoport tudása nagyobb, szerteágazóbb, mint az egyéné
- a csoport a megoldási lehetőségek nagyobb számát képes létrehozni
- a döntés elfogadásának mértéke növekszik, ha az egyén csoporttagként részt vesz a döntési folyamatban
- a közvetlen kommunikáció segíti, hogy a csoport tagjai jobban megismerjék és megértsék az alternatívákat és a döntést
- az egyén kockázatviselése kisebb, mint az egyéni döntésnél

Hátrányok

- általában idő és költségigényesebb, mint az egyéni döntés
- a konformitás, a hasonlóságra, másokkal való azonosságra törekvés gátolhatja az egyén teljesítményét
- az egyéni dominancia, valaki uralhatja és/vagy ellenőrizheti a csoportot
- a csoporttagok között eluralkodó versengés következtében, a győzelem fontosabbá válhat, mint a döntés minősége
- a csoportok hajlamosak elfogadni az első jó megoldást, anélkül, hogy a többi lehetőséggel foglalkoznának
- bizonytalan felelősség

A vezető felelőssége, hogy a csoport negatív hatásait kiküszöbölje, minden gondolat, ötlet és vélemény azonos esélyt, szabad utat kapjon a közös döntés esetében. A csoport összeállításával, a működési szabályok kialakításával és az egyéni vélemények aggregálására alkalmazott módszer megválasztásával csökkenthetőek a kedvezőtlen hatások.

– Csoporton belüli döntés folyamata

A döntés folyamata, a végrehajtandó tevékenységek sora független attól, hogy egyén vagy csoport dönt. A tevékenységek közötti hangsúlyok azonban eltérnek. Csoportos döntésnél minden lépést színesít és nehezít is, hogy több, különböző ismeret, vélemény figyelembevételével kell eredményre jutni. Az említett hangsúly eltolódások következtében a most bemutatásra kerülő döntési folyamat több lépésre van bontva, mint ahogy azt tettük az egyéni döntés estében.

1. A probléma felismerése

A csoporttagok eltérő problémaértelmezéseik következtében sokszor nem tudnak megállapodásra jutni a probléma vonatkozásában. Így gyakran megtörténik, hogy a döntéshozatalra szánt idő nagy része a probléma azonosítására megy el. A vezető felelőssége, hogy azonosítsa a problémát, vagy olyan feltételrendszert állapítson meg a problémamegoldáshoz, ami segíti konkretizálni a problémát

2. Döntési kritériumok meghatározása

Annak érdekében, hogy a csoporttagok ugyanazon ismérvek alapján értékeljék a lehetséges megoldásokat szükséges a közösen értelmezett, mindenki által elfogadott kritériumrendszer. A kritériumoknak illeszkedniük kell a vezetői feltételrendszerhez, és elengedhetetlen, hogy minden csoporttag azonosuljon velük. Egyéni döntésnél a döntéshozó összegyűjti a saját szempontjait, de annak az értelmezésével nem sokat bajlódik.

3. A döntési kritériumok súlyainak meghatározása

Az egyéni döntésnél ritkán használ a döntéshozó valamiféle súlyozási módszert, mert a saját fontossági sorrendjét adottnak veszi. Csoportban az egyéni preferenciák aggregálásával határozhatjuk meg a mindenki által elfogadott kritériumsúlyokat.

4. Döntési alternatívák kidolgozása

A csoportban sok, egymástól nagyon különböző ötlet fogalmazódhat meg. Ezek átbeszélése során, egyesek kiesnek nem válnak kidolgozott alternatívává, másokat kombinálnak egymással és úgy válnak megoldási lehetőséggé, de egészen új elképzeléseket is megfogalmazhat és kidolgozhat a csoport.

5. Az alternatívák értékelése

A korábban megadott kritériumok és súlyaik alapján, az előnyök-hátrányok fegyelembevételével először egyénileg értékelnek a csoport tagjai, majd valamilyen választott véleményösszegző módszer segítségével megszületik a csoport közös értékelése. Ilyen módszerekkel a téma további részében ismerkedhetnek meg. Az értékelés elvégésénél célszerű, ha a csoport objektivitásra törekszik, a szubjektív elemek csökkentésével és a mérhető, valós adatok felhasználásával.

6. Választás az alternatívák közül

A választást jelentős mértékben megkönnyíti, ha az előző lépésekben szakszerűen járt el a csoport, de még ezzel együtt sem garantálható a döntés végeredménye. Nem fordulhat elő, hogy ugyan az a csoport, ugyanarra a problémára, eltérő időben ugyanazt a megoldást javasolná, „akkor és ott elve". Máskor, más körülmények között, más döntés születik változatlan csoport összetétel mellett is.

7. Megoldás, kivitelezés

Először a bevezetés feltételeit szükséges vizsgálni, utána meg kell tervezni a kivitelezést, majd végre kell hajtani a feladatot. Az, hogy a csoport ezekben a munkálatokban milyen mértékben vesz részt a kapott jogoktól és kötelezettségektől függ. Lehet aktív végrehajtó, de lehetséges, hogy utasít és felügyel. Gyakori, hogy a csoportok a feltételek megadásában és a tervezésben közvetlenül részt vesznek, a megvalósítást viszont csak felügyelik.

8. Visszacsatolás

A visszacsatolás során megtörténik a célok elérésének, a kivitelezés módjának és a döntés eredményességének ellenőrzése. Az objektivitás megköveteli az eredmények mérését, a célokkal, követelményekkel való összehasonlítását. Majd szükséges a javító, korrigáló intézkedések megtétele. Végül pedig a tapasztalatok levonása úgy csoport, mint egyéni szinten. A csoport által megfogalmazott tanulságok hatékonyan segíthetik a későbbi döntési folyamatokat.

– A csoportviselkedés tényezőinek hatása a csoportos döntésre

A döntési csoportok háromféle döntési stratégia közül választhatnak a döntési probléma jellege, a csoportra váró feladat és a kitűzött cél alapján. Ezek a rutin, a kreatív és a tárgyaláson alapuló stratégia. A különböző stratégiák eredményes megvalósítása eltérő hozzáállást és viselkedést kíván a csoporttól. Ez azt jelenti, hogy más-más típusú csoport lehet hatékony az egyes stratégiák esetében. Az alábbi táblázat mutatja, hogy a választott stratégia milyen csoportjellemzők mellett eredményes. (Veresné, 2004)

Csoportjellemzők	Rutin jellegű döntéshozatal	Kreatív döntéshozatal	Tárgyaláson alapuló döntéshozatal
a csoporttagja	szakértő	munkatárs	képviselő
a csoport összetétele	szakértők vezetővel	heterogén hozzáértő személyek, folyamatot kiszolgáló vezető	a választók arányos képviselete
a tagtól elvárt viselkedés	független erőfeszítés, a szakértelem számít	egyéni és közös ötletek, minden ötletet megvitat a csoport	az egyén küldöttnek tekinti magát
a célelérés módja	a célok kitűzése, interakciók a vezető és a szakértők között	teljes részvételen alapuló probléma megoldási folyamat, spontán kommunikáció	szabályozott kommunikáció, formalizált folyamatok, szavazási eljárások
a csoportra jellemző légkör	erős stressz, az időbeli korlátok és a követelmények miatt	nyugodt, stressz mentes környezet, szankciók nélkül	őszinteség, nyíltság, az előírt folyamatok elfogadása, az egyénieskedés kerülése
a csoporton belüli legfőbb érték	professzionalizmus	nyíltság, konszenzus, az eredetiség támogatása, nem hivatali stílus	a megegyezés elérése, építő jellegű konfliktusok, a kompromisszum elfogadása

forrás: Veresné Dr. Somosi Mariann (2004): *Vezetői döntéshozatal.*

Látható, hogy a rutin jellegű döntéshozatalnál a specializáció, a koordináció és az egyéni szakértelem a fontos. Ez jellemző a középvezetési szinttől lefele hozott döntésekre. A kreatív döntéshozatal a részvételen alapuló problémamegoldást hangsúlyozza strukturálatlan környezetben. Leggyakrabban a stratégiai problémák megoldása igényli ezt a fajta döntéshozatalt a felső vezetés szintjén. A tárgyaláson alapuló döntéshozatal a megválasztottak formalizált és meghatározott reprezentálását és együttműködését emeli ki a célelérés érdekében. A tulajdonosi szervezetek sokszok érdeket figyelembe vevő döntéseinek eredményes stratégiája.

PPT bemutató anyag –IV.3.

IV. Döntés és problémamegoldás



IV.3. Csoportos döntések

Csoportos döntési helyzet



Igény a

- **kreativitás** és a **specializált** tudás,
- **egyedi** megoldás,
- **teljes** elfogadás,
- **gyors** megvalósulás.

Csoportdöntés sajátosságai

- Csoportnyomás
- Csoportszellem
- Szavazás
- Kockázatvállalás

? Konszenzus!

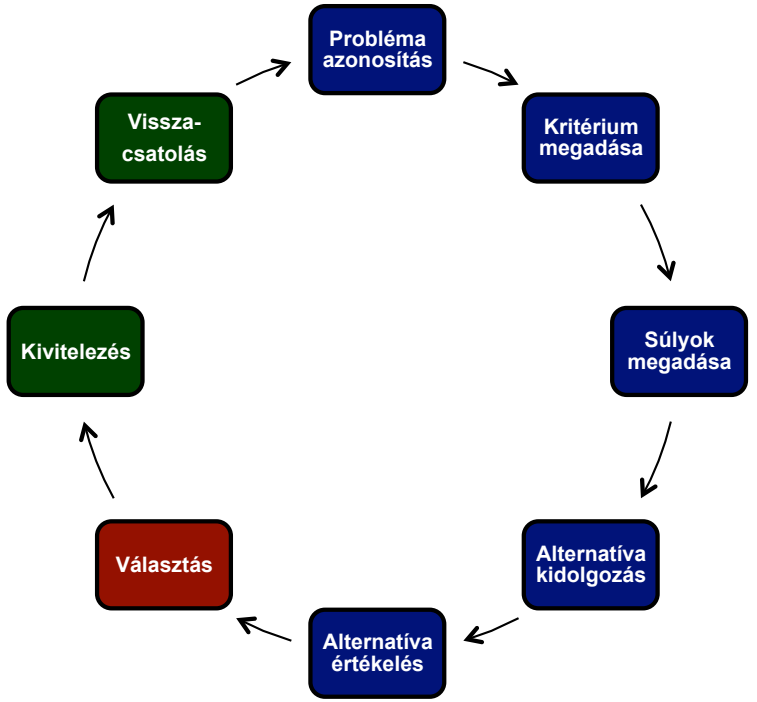


Csoportos döntés tulajdonságai

Előnyök	Hátrányok
• Nagyobb tudás • Több lehetőség • Elfogadás nő • Jobb megértés • Kisebb kockázatviselés	• Időigényes • Konformitás • Egyéni dominancia • Versengés • Első jó elfogadása • Bizonytalan felelősség

Csoportos döntés folyamata





5

Csoportviselkedés és döntés



Csoportjellemzők	RUTIN DÖNTÉS	KREATÍV DÖNTÉS	TÁRGYALÁSOS DÖNTÉS
Tagok	szakértő	munkatárs	képviselő
Összetétel	szakértők vezetővel	heterogén hozzáértő személyek	a választók arányos képviselete
Elvárt viselkedés	független erőfeszítés, a szakértelem számít	minden ötletet megvitat a csoport	az egyén küldöttnek tekinti magát
Célelérés módja	a célok kitűzése, interakciók	teljes részvétel, spontán kommunikáció	szabályozott, formalizált , szavazási eljárások
Légkör	erős stressz, korlátok, követelmények miatt	nyugodt, stressz mentes környezet,	őszinteség, nyíltság, az folyamatok elfogadása,
Legfőbb érték	professzionalizmus	nyíltság, konszenzus, nem hivatali stílus	a megegyezés elérése, kompromisszum elfogadása

IV.4.1. Döntés támogató eszközök

– Probléma feltáró, elemző módszerek

– Ok-okozati elemzés

Az Ishikawa-diagram az okok és hatásaik elemzésének, a közöttük lévő összefüggések feltárásának módszere. A probléma megismerése érdekében előzetes adatgyűjtést végzünk. Ennek során kiderül, milyen arányúak és melyek azok a hatások, tényezők, paraméterek, amelyek a problémát okozzák. Ezek közül Pareto-elemzéssel választjuk ki a lényegeseket. A következő lépésben, az ilyen módon értelmezett gyengeségeket fogjuk okozatnak tekinteni, majd megkeressük az ezeket kiváltó okokat is. Ez a folyamat az ok-okozati elemzés, melyet egyéni és csoportos tevékenység keretében is elvégezhetünk, de bonyolult, soktényezős problémahelyzetben eredményesebb a csoportmunka.

Az Ishikawa-diagram előnyei

„– áttekinthető ábra formájában rálátást ad az egész problémakörre;
– felfedi a sokszor rejtett kapcsolatokat az okok között;
– segítséget ad a probléma eredetének feltárásában.”

„A diagram termékek és folyamatok elemzésére egyaránt alkalmas. A „hal” gerincéből leágazó fővonalak végein lévő blokkokba írjuk be a fő okcsoportokat, majd ezekből a vonalakból szálkaszerűen leágazó vonalak mellé az egyes okokat.” Az okcsoportokat gyakran az 5M struktúra alapján értelmezzük: ember (Man); gép (Machine); anyag (Material); módszer (Method); mérés (Measuring).

„Ha ez a megoldás nem vezet eredményre, alkalmazhatunk más struktúrát is. Célszerű, ha a fő okcsoportok száma 3-6, és egy okcsoporton belül legfeljebb 10-20 okot sorolunk fel. Előfordulhat az is, hogy azonos okok több okcsoportban szerepelnek a struktúra különböző mélységű helyein. A mélység azt jelenti, hogy – általában 4-5 szinten – az okok okaira is ki kell térnünk, azaz a fő okcsoporttól kiindulva addig (max. 5-ször) tesszük fel a „Miért?” kérdést, amíg eleminek tekinthető okokhoz nem jutunk.”

A halszálka diagram elkészítésének lépései

1. A vizsgált probléma (okozat) meghatározása és beírása a 'hal fejébe'. A probléma azonosítása megtörténhet Pareto-elemzéssel.

2. A fő okcsoportok meghatározása és beírása a 'hal' gerincétől elágazó fővonalak végén lévő négyzetekbe.

3. Okcsoportonként a problémát kiváltó elsőgleges okok beírása. Majd az okok okainak vizsgálat az 5 Miért kérdéssel, azért, hogy meghatározzuk az eleminek tekinthető okokat. Így alakul ki 'hal struktúra' mélységi tagolása.

4. A három legjelentősebbnek tartott ok meghatározása. Ehhez mindenféle rangsoroló és/vagy véleményösszegző módszer megfelelő lehet. Csoportos döntéseknél általában elvárás, hogy teljes egyetértéssel döntsön a csoport a fő okokról. A konszenzus megszületését azonban gyakran hosszas vita előzi meg.

Az ok-hatás elemzés célja

„A diagram szerkesztésének a célja a legvalószínűbb okok meghatározása. Ha kiderül, hogy az ok nem valós, tényekkel nem kellően támasztható alá, hanem úgynevezett vélelmezett ok, a folyamatot az új, és esetleg tovább bővített adatbázison ismét el kell végezni. Az elemzés akkor sikeres, ha végül kellően alátámasztott, és így valós okok meghatározásához vezet."

Az Ishikawa-diagram elkészítése után meg kell határozni a három legjelentősebbnek tartott okot. Ehhez egyéni és csoportos rangsoroló módszereket vehetünk igénybe. A valóban jelentős vagy jelentősnek minősített okok meghatározásával szűkíthetjük a probléma határait. A kiemelt legjelentősebb okokat újabb ellenőrzésnek kell alávetni, azért, hogy megbizonyosodjunk a valódiságukról. Ezután indíthatóak az okokat megszüntető, javító intézkedések.

Az ok-hatás elemzés módszerét Czeglédi László (2011) interneten megtalálható anyagai alapján mutattuk be.

– Problémafa

A problémafa alkalmas a különböző problémák ok-okozati kapcsolatainak vizsgálatára, és e kapcsolatrendszer strukturált bemutatására. Valamint kiinduló alap a problémamegoldás céljainak célfába rendezéséhez.
A probléma területeket logikai rendszerben ábrázolja, az alulról fölfele építkező ok-okozati kapcsolat struktúra kiépítésével. Az okok alulra, a következmények felülre kerülnek.

A problémafa elkészítése

1. Először azonosítjuk a központi/kulcsproblémát.
2. Meghatározzuk a problémát kiváltó tényezőket/okokat.
3. 'Fa' építése a kulcsprobléma köré. Az eljárás a következő:
   - ha az 'A' tényező oka 'B' tényezőnek, akkor aláhelyezzük,
   - ha az 'A' tényező következménye 'B' tényezőnek, akkor fölé helyezzük,
   - ha egyik sem, akkor mellé helyezzük.

– Célfa

A probléma hierarchiához illeszkedő cél struktúrát jeleníti meg. A problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával készíthető el. Amennyiben problémafa jól átgondolt a transzformáció egyszerűen elvégezhető.

Míg a problémafa a jelenlegi helyzet negatívumait rögzíti a célfa a jövő elvárt pozitívumaira fókuszál. A problémafa ok-okozati összefüggései a célfában eszköz-eredmény kapcsolattá alakulnak át. Így a célfa ágai a problémák megoldási útvonalait mutatják.

A célfa elkészítése

1. Először a beazonosított problémák alapján ki kell tűzni célokat.
2. Majd a célelérést szolgáló eszköz-eredmény összefüggéseket szükséges megadni.
3. Ezután az átfogó célból kiindulva felépítjük az egyre konkrétabbá váló célhierarchiát.

– Rangsoroló módszerek

– Pareto-elemzés

Wilfred– Pareto, olasz matematikus megfigyelései alapján fogalmazta meg a róla elnevezett Pareto-elvet. E szerint, bármely jelenség esetében a következmények 80%-t, a kiváltó okok 20%-a eredményezi. Ebből következően az okoknak ezzel a 20%-val érdemes foglalkozni például, ha jelentős mértékben szeretnénk csökkenteni a negatív hatásokat.

A Pareto-elemzés során eseményeket, jelenségeket, állapotokat, problémákat, okokat elemzünk, azért, hogy a kevés lényegest elkülönítsük a sok lényegtelentől. A vizsgálathoz a mintanagyságot úgy kell meghatározni, hogy még a kis számban előforduló adatok se maradjanak ki. Az egyes csoportokba tartozó adatokat leszámláljuk, majd oszlopdiagramban balról jobbra csökkenő sorrendben ábrázoljuk azokat.

A Pareto-elemzés folyamata

1. Az elemzés az okok vagy jelenségek összegyűjtésével, feljegyzésével kezdődik. Ehhez használható olyan adatgyűjtő lap, amelyen már előre fel vannak tüntetve a jellegzetes jelenség típusok.
2. Az okok, jelenségek rendezése, csoportosítása típusok, kategóriák szerint. Ha az adatgyűjtő lapon már csoportosítva írjuk az okokat az 1-2. lépés egyszerre zajlik le.
3. A továbbiakban a gyakoriságot vagy relatív gyakoriságot állapítjuk meg.
4. Ezután megrajzoljuk a diagramot az eljárás szerint. A diagram mutatja a legfontosabb kiváltó okokat, amelyekkel foglalkoznunk kell a továbbiakban.

– ABC-elemzés

A kevés lényeges és a sok lényegtelen szétválasztására alkalmas módszer. Alapja a Paretoelv, a 20/80 szabállyal. Az „ABC-elemzés” azonban három kategóriába sorolja a vizsgált dolgokat (tételeket) ’A’ ’B’ és ’C’ kategória.

’A’ kategória: a dolgok mennyiségének az az 5%-a tartozik ide, amely a dolgok értékarányának 75%-t teszi ki. Pl: a beszerzés 5%-a eredményezi a költségek 75%-t. Ez a csoport jelenti a kevés lényeges tételt. Az összes sokaságból csak néhány darab, melyeket egyenként érdemes elemezni, mert esetükben 5% munkaigény mellett a teljes megtakarítás 75%-a realizálható.

'B' kategória: a dolgok 20%-a, mely 20% értékarányt képvisel. Ezt a kategóriát általában érdemes együtt kezelni és vizsgálni.

'C' kategória: a dolgok jelentős mennyisége, 75%-a, mely az értéknek kis részarányát, csupán 5%-át adja. Az idesorolt tételek jelentik a sok lényegtelen dolgot. A nagy tételszámú 'C' sokaság egészében csekély jelentőségű, ezért nem érdemes velük foglalkozni.

Előnyei:
– jól érzékelteti mi az a kis részarányú dolog, ami igazán nagy hatással van a szervezeti működés eredményességére
– megmutatja, mivel érdemes, mivel szükséges foglalkozni

Hátrányai:
– múltbeli adatokra épül
– 'C' kategóriás dolog (termék) is lehet stratégiai jelentőségű

A százalékos arányokat az elemzést végző a tényleges mennyiségi és értékarányok alapján, szabadon megváltoztathatja, 70/20/10, vagy 60/30/10. Ajánlatos azonban, az 'A' kategória értékmutatójánál a minimum 50%-ot előírni.

Vizsgálati szempontok lehetnek:
– beszerzett és/vagy felhasznált anyagok mennyisége az értékük vonatkozásában
– termékek az árbevétel és/vagy fedezeti hányad vonatkozásában
– alkatrészek mennyisége a termék önköltsége vonatkozásában
– megrendelések mennyisége az érték vonatkozásában
– beszállítók száma az általuk beszállított áruk forgalmi értéke alapján
– a hibát kiváltó okok mennyisége a hibajavítás értékének vonatkozásában

Az elemzés lépései termékek rangsorolásánál

1. A vizsgálatba bevont termékek és értékesítési mennyiségeik meghatározása.
2. Az értékesített mennyiség és az egységár alapján árbevétel számítás termékenként, majd a teljes árbevétel megadása.
3. Az egyes termékek sorba rendezése az árbevétel értéke alapján, a legnagyobb értékűtől haladva a legkisebb felé.

4. A termék árbevételek %-os arányának kiszámítása a teljes árbevétel vonatkozásában.
5. A legnagyobb értékarányú terméktől kiindulva, csökkenő sorrendben a %-ok összegzése valamennyi termékre.
6. A megadott kategória határok alapján az 'A', 'B' és 'C' termék csoport elkülönítése egymástól.

– Preferencia mátrix

Döntési helyzetekben az értékelési kritériumok/szempontok általában nem egyformán fontosak. Így célszerű megadni egy mérőszámot (súlyszámot), mely kifejezi a szempont fontosságát az adott döntési helyzetben, és a döntéshozó véleményével is összhangban áll.

A preferencia mátrix, különböző szempontok fontossági sorrendjének a meghatározására alkalmas, páronkénti összehasonlítással. A módszer alap feltevése, hogy a döntéshozó képes két szempontot összehasonlítani, meg tudja mondani, hogy valamelyik jobb/nagyobb a másiknál, vagy egyformák.

A fontossági sorrend megadásának folyamata

1. A sorba rendezendő szempontok meghatározása. /'n' db/
2. A szempontpárok véletlenszerű kialakítása Ross-féle elrendezéssel. /'n(n-1)/2' pár/
3. Páronkénti döntés arról, hogy a két szempont közül melyik fontosabb.
4. A páros összehasonlítások eredményeinek preferencia-mátrixban való rögzítése. /'n × n'– es mátrix/ Mindig a sor van preferálva az oszloppal szemben. A mátrix (i,j)-edik eleme, (ahol i ≠= j) 1, ha C_i fontosabb C_j-nél, és 0, ha C_j fontosabb C_i-nél. Azonos nem lehet, kötelező választani!
5. Az 1-esek soronkénti összegzése. Az i-edik sorban szereplő 1-esek száma megadja, hogy az adott szempont (i-edik) hány másik szempontnál volt fontosabb.
6. A fontossági sorrend megadása. A legtöbb 1-est kapott szempont a legfontosabb /a lehetséges max. érték 'n-1'/, a legkevesebb pontot elért szempont nem fontos/alig fontos.
7. A preferencia súlyok megadása. Az összes ponthoz viszonyítva a kapott pontok alapján a szempontok %-os értéknek kiszámítása.

– Pontozásos módszer

Szintén a fontossági sorrend meghatározására alkalmas. A döntéshozó pontértékeket rendel a szempontokhoz, úgy, hogy minél nagyobb a pontszám, annál fontosabbnak tartja a szempontot.

A pontozás lépései

1. A sorba rendezendő szempontok meghatározása.
2. A pontozó skála értelmezése 0-5-ig (lehet bármi más is), ahol a 0 jelzi, ha egyáltalán nem fontos valami, az 5 pedig a legfontosabbat.
3. Döntés arról, kaphat-e azonos pontszámot két szempont, vagy kötelező a különbségtétel.
4. A pontok hozzárendelése a szempontokhoz. A pontok a bíráló véleménye szerinti súlyokat fejezik ki.

– Az egyéni vélemények aggregálása

Több döntéshozó esetében az egyéni vélemények összesítése, aggregálása szükséges a csoport preferencia sorrendjének meghatározásához. A csoportos döntések (IV.3.1. altéma) kapcsán már beszéltünk a szavazásról, mint véleményösszesítő módszerről. Rögtön azt is hangsúlyoztuk, hogy milyen problémák adódnak a többségi-elv figyelembevételével meghozott döntéseknél.

Célszerű tehát olyan módszer alkalmazása, mely kiküszöböli a szavazás negatív tényezőit.
Ehhez használhatjuk az **értékelő táblát,** mely az egyéni preferencia súlyok alapján adja meg a csoport preferencia sorrendjét.

Az értékelő tábla készítés lépései

1. Az egyéni véleményeket tükröző fontossági pontszámok meghatározása. Ez történhet az előzőekben bemutatott preferencia mátrix segítségével, vagy pontozásos módszerrel.
2. Az egyéni sorrendek rögzítése az értékelő táblába, mely egy 'n×m' mátrix, ahol 'n' a tényezők, szempontok száma, 'm' pedig a döntéshozók (csoporttagok) száma.
5. Az az egyéni pontszámok szempontonkénti (soronkénti) összesítése. Az összesítés alapján legnagyobb pontértéket kapott szempont a legfontosabb az összes döntéshozó közös véleménye szerint.
6. Súlyszámok meghatározása. Valamennyi bíráló összesített pontjához viszonyítva a szempontok pontértékeinek %-os aránya.

Az értékelő tábla előnyei

– A csoport tagjai egymástól függetlenül foglalnak állást.
– A tagok állásfoglalása, preferenciája rangsorolással, vagy pontozással fejeződik ki.
– Minden véleménnyel, a kisebbségével is számol a csoport állásfoglalásának meghatározásakor.
– Figyelembe veszi az egyéni vélemények egyezésének intenzitásbeli különbségét is.

– Csoportos alkotástechnikák

– Az ötletroham (brainstorming)

A módszer célja, hogy a csoport egy jól meghatározott, kellően leszűkített témára összpontosítva nagyszámú ötletet gyűjtsön a problémamegoldás érdekében. Az ötletek felvetésekor nem az ötletek minősége, hanem a mennyisége a fontos.

Az ötletek gerjesztése a gondolattársításon, a szabad asszociáción alapul. Éppen ezért a legképtelenebbnek tűnő ötleteket is fel kell vetni, mert magukban hordozhatják a jó megoldást, és másokban új ötleteket gerjeszthetnek. Ezt erősíti a csoport heterogén összetétele is. Az ideális csoport nagyság 6-15 fő. A lebonyolítás időszükséglete 15-60 perc.

Alkalmazható: célmeghatározásra, helyzetfeltárásra és egyszerű, de kreatív gondolkodást igénylő problémák megoldására. Az üzleti életben általában a rosszul megfogalmazható, sokféle kimenetű döntések előkészítésére használják.

A brainstorming szabályai

– Mindenkit meghallgatunk, mondjon bármit is.
– Ne idegenkedj a szokatlantól!
– Minden ötletet feljegyzünk, táblára írunk.
– Szabad mások ötleteit fejleszteni, kombinálni.
– Az ötleteket lényegre törően, vezérszavakkal célszerű megfogalmazni.
– Lehet passzolni, ha valakinek nincs új ötlete.

– Az idegen ötlet is közölhető, nincs szerzői jog.
– Az ötleteknek nem kell egymáshoz kapcsolódni, a csapongó fantázia jobb.
– Zavaró tényezőktől mentes, nyugodt körülményeket kell teremteni.
– Nyitott, oldott légkör szükséges biztosítani a fantázia szárnyalásához.
– Tilos közbe szólni, grimaszolni, megzavarni másokat.
– Tilos véleményt nyilvánítani, másokat és ötleteiket bírálni.
– Tilos mérlegelni az elhangzottakat és vitát kezdeményezni.

A BS módszer előnye

– Rövid idő alatt nagy mennyiségű, új ötlet születik, igen hatékony eljárás.
– Az ötletek száma általában kétszerese annak, amit egy ember kitalálhat (ennek magyarázata pl. a csoporton belüli versenyhelyzet és az asszociáció lehetősége).
– Az ötletek minősége jobb, mint az egyéni ötleteké, mert a csoportmunka lehetőséget biztosít az ötletek módosítására, kiegészítésére, javítására.

A módszer hátránya

– A résztvevők nem minden körben fogalmaznak meg új gondolatokat, ötleteket.
– A névtelenség, személytelenség nem biztosított, így mindig van olyan, aki egyáltalán nem szólal meg.

A brainstorming menete

1. *Az ötletek feltárása:* A moderátor felolvassa a röviden, de egyértelműen megfogalmazott problémát, melyet a táblára is felírnak, hogy mindenki jól lássa. A csoport tagjai egyeként felvetik megoldási javaslataikat. Az ötleteket elhangzott formájukban, mindenki számára láthatóan feljegyzik. Ha az aktivitás csökken a moderátor kérdésekkel, saját ötletekkel, új megközelítési módok felvetésével segítheti a fantázia szabad szárnyalását.
2. *Az ötletek rendszerezése:* Az eddig összegyűjtött ötletek megbeszélése az átfedések kiszűrése érdekében. Példák bemutatása, ötletkombinációk keresése. Az ötletlista pontosítása. Ha van újabb ötlet azt is felvesszük a listára.
3. *Értékelés:* Eredetileg nem tartozik az ötletrohamhoz. A gyakorlatban azonban, általában megkérik a csoportot, hogy vitassa meg és minősítse az összegyűjtött ötleteket.

A brainstorming sikere indította el a módszer továbbfejlesztési folyamatát. A finomított változatok tömegével találkozhatunk a gyakorlatban. Van ahol a felvethető, megvitatható ötletek számát korlátozzák, van ahol ugyanazokat az ötleteket több csoport egymástól függetlenül vitatja meg. Más módszerek viszont több embert vonnak be az alkotó folyamatba, megint mások a problémaelemzés elmélyítését célozzák meg.

A továbbiakban még két módszert mutatunk be. Elsősorban azért, mert gyakran alkalmazzák őket az üzleti életben, ha szakértői csoporttól elmélyült, de kreatív problémamegoldást várnak el.

– Delphi módszer

Célja, hogy az elmélyült alkotó munkába minél több szakember bevonásra kerüljön, ezáltal szakmailag megalapozott, részletesen kidolgozott javaslat szülessen. A csoport tagjai nincsenek közvetlen kapcsolatban egymással, levelezés útján tartják a kapcsolatot az értékelő csoporttal, mely a koordinációt is végzi. Így a csoport mérete 25-30 fő is lehet, a felső határ az eredmények feldolgozási lehetőségének függvénye. A lebonyolítás időszükséglete több hét is lehet a fordulók számától függően.

Az eljárás lényege, hogy a szakértők írásban elkészített javaslatait az értékelő csoport összegyűjti, összegzi és értékeli, majd az eredményt mindenkinek visszaküldi véleményezésre. Ez a folyamat addig folytatódik, míg a mindenki által elfogadott közös megoldási javaslat megszületik. Gyakran kérdőíves formában zajlik a lebonyolítás.

Alkalmazható bonyolult, interdiszciplinális problémakör szakértői véleményezésére, koncepcióalkotásra, részletes terv kidolgozására.

– Névleges csoport módszer (NCM)

A brainstorming előnyeinek megtartása mellett lehetőséget biztosít az elmélyültebb egyéni gondolkodásnak, az ötletek alaposabb megvitatásának és továbbfejlesztésének. A csoport a kiválasztott ötleteket több körön keresztül finomítja, majd az ilyen módon kidolgozott megoldásokat rangsorolja.

Alkalmazható bonyolult problémák elemeinek, okainak feltárására, célok, prioritások egyértelműsítésére, kreativitást igénylő, nyílt problémák megoldására.

A csoport általában szakértői csoport, optimális mérete 5-9 fő, ha ennél többen vannak, több kiscsoportot kell kialakítani. A lebonyolítás időszükséglete ½ -1 nap.

– Választást segítő módszerek

A szűken értelmezett döntés (választás) segítésére, a kockázatok csökkentésére rengetegféle modell, eljárásmód létezik. A döntéssel foglalkozó önálló tudományág, a döntéselmélet is megszületett. A kurzusunknak nem célja a komoly matematikai alapokat igénylő modellek megismertetése.

Csupán egy egyszerű, de a gyakorlatban eredményesen hasznosítható döntési módszert, az „optidöt tábla" használatát mutatjuk be.

– Optidönt tábla

Alkalmazható egyéni és csoportos döntésnél, megoldási lehetőségek értékelésére több, eltérő fontosságú szempont figyelembevételével.

Az elkészítés menete

1. A szempontrendszer tisztázása és a fontosságot tükröző súlyok meghatározása. Erre, az általunk bemutatott rangsoroló módszerek eredményesen alkalmazhatók.

2. Az értékelési szempontokhoz minősítő skála rendelése. Ez számszerűen és szövegesen is rögzíti, hogy mikor adható pl: 5 pont a megoldási változatra az adott szempont (pl: fogyasztás) szerinti minősítésénél. Például autók közötti választásnál a fogyasztást a legkedvezőbbnek tekintjük, és így a legmagasabb pontszámmal (3/5/10 pont) minősítjük, ha a fogyasztás nem haladja meg a 6 liter/km-t. A skála terjedelméről a csoport dönt, háromnál kevesebb kategóriát és tíznél többet nem érdemes kialakítani. Csoportos döntésnél ez a lépés kihagyhatatlan. Így biztosítható, hogy a csoport tagjai azonos alapon minősítsenek. Egyéni döntéshozó ritkán készít minősítő skálát, a fejében lévő értékrend alapján minősít, többnyire szubjektíven.

3. Minden megoldási lehetőség minősítése a szempontrendszer szerint.

4. A táblázat elkészítése és feltöltése: szempontok és súlyaik az oszlopokban, döntési változatok (alternatívák) a sorokban. A mátrix közbülső mezőiben a minősítés pontjai szerepelnek.

5. A súllyal korrigált pontértékek kiszámítása, és soronkénti összesítése. Az így kapott összpontszám mutatja, a döntéshozók közös értékelését. A nagyobb pontérték jobb minősítést jelent. A tábla információi alapján a legnagyobb pontszámot elért változatot érdemes választani.

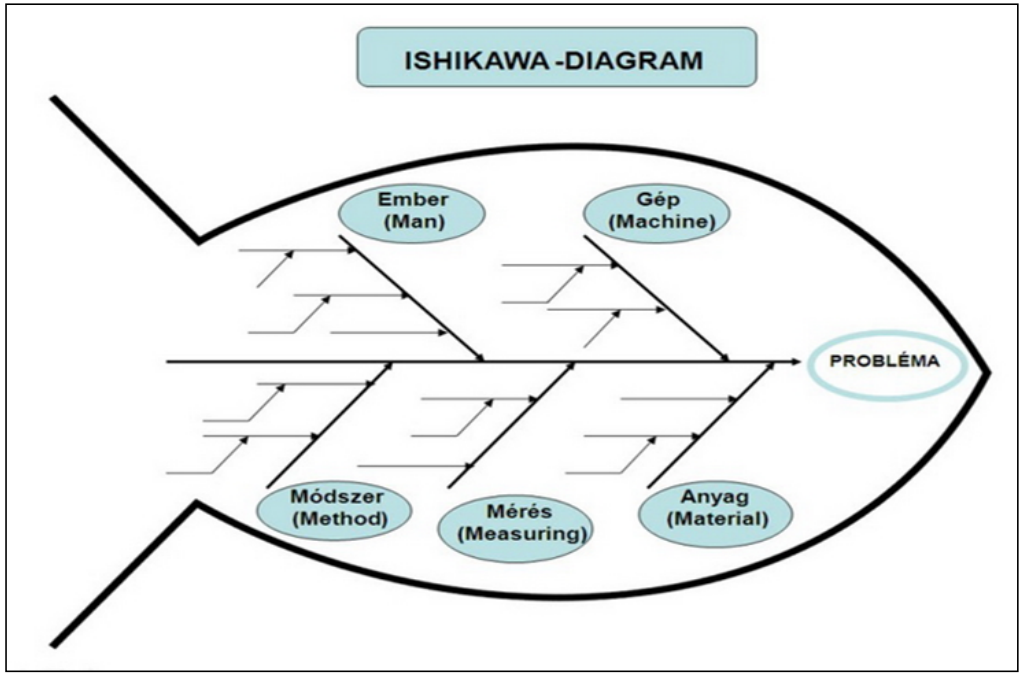
PPT bemutató anyag –IV.4.

IV. Döntés és problémamegoldás



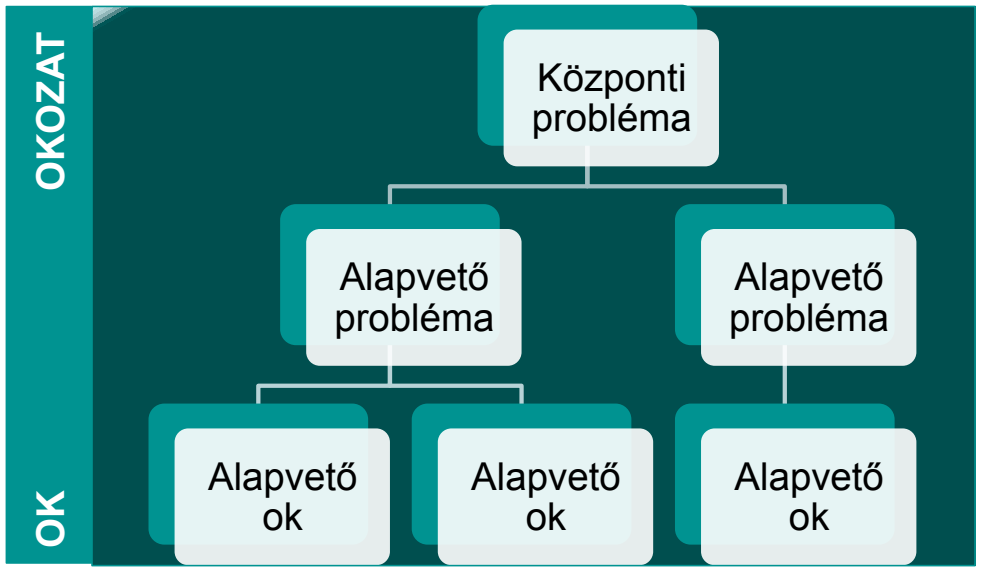
IV.4. Döntéstámogató eszközök

Ok-okozati elemzés



2

Problémafa



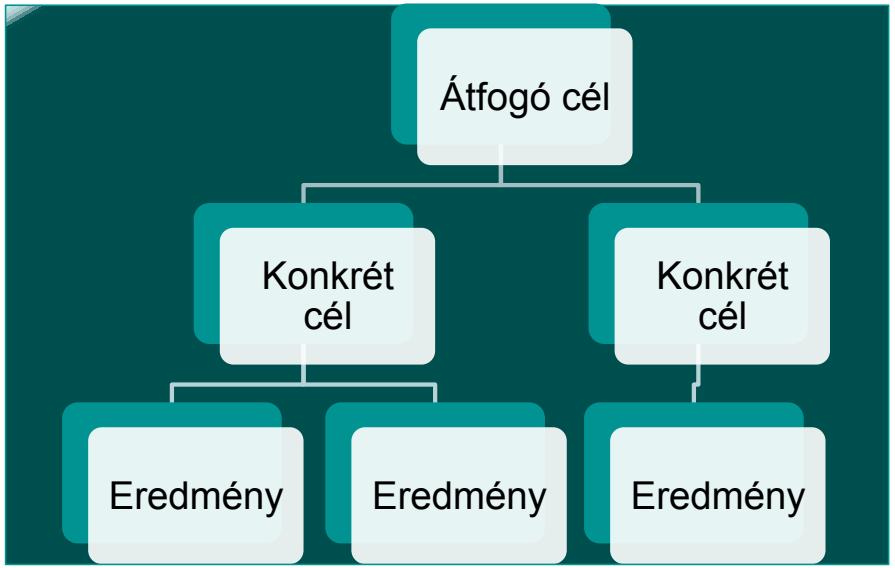
3

Problémafa-célfa transzformáció

PROBLÉMAFA	CÉLKITŰZÉSFA
• A jelenlegi helyzet negatívumai • Kulcsprobléma • Ok-okozati kapcsolatok	✓ A kívánt jövőbeli helyzet pozitívumai ✓ Konkrétcélkitűzés ✓ Eszköz-eredmény összefüggések

4

Célfa


Átfogó cél
Konkrét cél
Konkrét cél
Eredmény
Eredmény
Eredmény

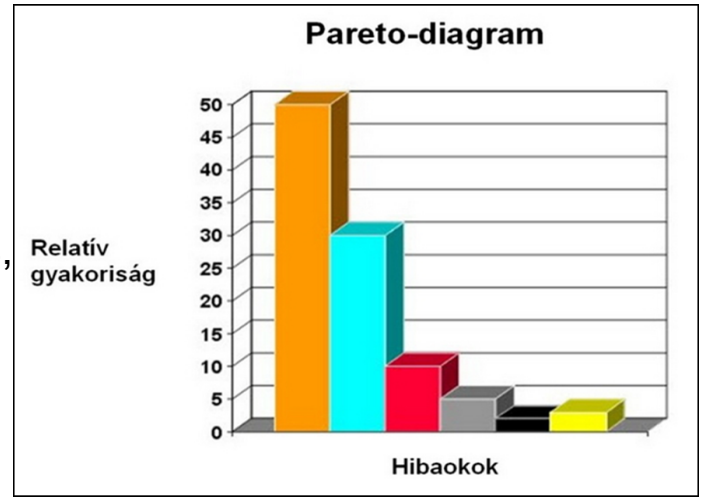
5

PARETO-elv

A kevés lényeges és sok lényegtelen szétválasztása.

20/80 szabály:

- a dolgok 20%-a képviseli az igazán fontos elemeket,
- a másik, 80% jelenti a szükséges, de nem meghatározó részt.

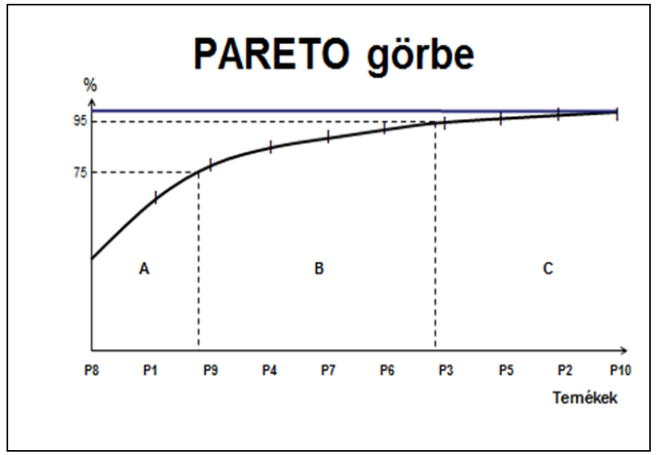


ABC-analízis

A PARETO-elv finomítása, további bontás

Ha valamely eredményt sokféle tényező/dolog/ befolyásol, akkor

- a dolgok mintegy 5%-a okozza az eredmény 75%-át ‚**A' rész**,
- a dolgok mintegy 20%-a okozza az eredmény 20%-át **‚B' rész**,
- a dolgok mintegy 75% okozza az eredmény 5%-át **‚C' rész.**



7

Preferencia mátrix

Szem-pontok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Össz. pont	Rang-sor
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Össz.												

Értékelő tábla

Szem-pontok	Értékelők								Össz. pont	Rang-sor	Súly-szám
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
Összes											

9

Brainstorming

„Ötletroham”



•Alapja: az asszociáció növeli a csoport kreativitását.

Egyik ötlet szüli a másikat.

•A gondolatok szabad áramlása, gátlások nélküli kimondása.

Tilos a kritika.

- Feldolgozásra alkalmas megoldások kiválasztása.

Az ötletek nagy mennyisége, és nem a minősége a fontos.

Delphi módszer

- **Írásos** kommunikáció, nincs személyes jelenlét
- **Szakértői javaslat**ok elküldése
- Az **értékelő csoport** összeveti azokat
- A kiértékelt javaslatok **visszaküldés**e
- A szakértők **módosítják** azokat, és **újraküldik**
- **Több forduló**
  - ✓ a probléma bonyolultságától,
  - ✓ a problémamegoldó képességtől
  - ✓ az értékelők munkájának minőségétől függően



11

Nominális csoport módszer

NCM

•A Brain-storming és a Delphi ötvözése

•Egyéni **vélemények**, elgondolások **leírása**

•Javaslatok **megvitatás**a, közös **átfogalmazás**a

•Javaslatok **egyéni rangsor**olása

•**Összegzés**

Csoport prioritás



12

Optidönt tábla

Döntési változatok	Szempontok	Munka idő	Jövedelem	Telj. elvárás	Vonzó	Utazási távol.	Munkatársak	Főnök	Összpontszám
	Súlyok	0.9	1.0	0.8	0.6	0.7	0.7	1.0	
	‚A' munka-	6	6	8	8	8	5	6	
	hely	5.4	6.0	6.4	4.8	5.6	3.5	6.0	**37.7**
	‚B' munka-	9	8	8	6	10	8	10	
	hely	8.1	8.0	6.4	3.6	7.0	5.6	10	**48.7**
	‚C' munka-	4	6	10	4	10	8	10	
	hely	3.6	6.0	8.0	2.4	7.0	4.8	10	**41.8**

13

IV.5.1. Robin Hood esettanulmány

Kora tavasz volt, a nottinghami főshériff elleni felkelés második évében. Robin Hood sétálni indult a sherwoodi erdőbe. Ahogy sétált, eltűnődött a hadjárat kimenetelén, a hatalom intézkedésein, az ellenfél lépésein és a választási lehetőségeken, amelyekkel szembe kellett néznie.

A sheriff elleni lázadás egyéni keresztes hadjáratként kezdődött, ami Robinnak a sheriffel és hivatalával való összetűzése miatt tört ki. A dolgot egyedül nem tudta dűlőre vinni, ezért szövetségeseket keresett. Olyan férfiakat, akiknek ugyancsak személyes sérelmük volt és mély igazságérzetük. Később azokat vette számításba, akik nem túl sokat kérdeztek. Az erő, gondolta Robin, a létszámban van.

Az első év a csapat fegyelmezésével telt el. A csapatot a sheriff elleni gyűlölet tartotta össze. Mindenki hajlandónak mutatkozott törvényen kívül élni, addig, amíg a céljaikat el nem érik. A banda egyszerűen volt megszervezve. Robin szava volt a döntő, ő hozta a fontos határozatokat. Különleges feladatokkal a helyetteseit bízta meg. Will Scarlett gondjaira volt bízva a hírszerzés és felderítés. Legfontosabb feladata az volt, hogy figyelemmel kísérje a sheriff embereinek mozgását, gazdag kereskedők, apátok utazási terveiről gyűjtsön információkat. Little John tartott fegyelmet az emberek között. Eközben érzékelte, hogy az emberek legfontosabb igénye az íjászat magas szintű elsajátítása volt. Scarlock figyelt a pénzügyekre, ő fizette ki a részesedést, ő vesztegette meg a tisztviselőket, a fosztogatásból megtérítette a kiadásaikat, és alkalmas helyet keresett a nyereség elrejtésére. Végül Muchnak, a Miller fiúnak nehéz feladata volt: az, hogy az állandóan növekvő létszámú csapatot élelemmel ellássa.

Robin megelégedettségének forrása a csapat növekedése volt, de ez természetesen egyre több munkát is jelentett neki. Robin és csapatának híre terjedt, ezért özönlöttek hozzájuk az újoncok. Az emberek létszáma meghaladta az erdő élelemszolgáltató képességét. A vadállomány megritkult és az élelmet távoli településekről kétkerekű taligával kellett szállítani. A banda azelőtt mindig együtt táborozott, de most a kisebb csapatok kezdtek nagyobb csoportokká alakulni, amelyek már mérföldekkel arrébb táboroztak. A fegyelmet egyre nehezebben lehetett fenntartani. „Miért? –töprengett Robin. Nem ismerem a felét sem azoknak az embereknek, akikkel ezekben a napokban összefutottam."

Miközben a csapat létszáma növekedett, a legfontosabb bevételi forrásuk egyre csökkent. Az utazók távolabbi útvonalak és más szálláshelyek után néztek. Ez költségesebb és kényelmetlenebb volt nekik, de mégis ezt részesítették előnyben, azért, hogy az értékeiket megóvják Robin embereitől. Robin hajlott rá, hogy megváltoztassa korábbi politikáját és fix útadót szedjen. Ezt az ötletét erősen támadták a hadnagyai, akik büszkék voltak a sereg körében terjedő híres mondásra: „Robin elvesz a gazdagoktól és ad a szegényeknek." Ők úgy érezték, hogy a szegények és a városlakók a legfontosabb támogatóik és egyben információszolgáltatóik. Ha az útadó miatt ellentétbe kerülnének, akkor kiszolgáltatnák az egész sereget a sheriff embereinek. Robin csodálkozott, milyen sokáig jól megvoltak a korábbi módszereik megőrzésével. De a sheriff egyre erősebb lett: van pénze, vannak emberei és eszközei. Képes arra, hogy hosszabb távon kifárassza Robint és az embereit. Előbb vagy utóbb megtalálja gyengéiket és szétrombolja Robin bandáját. Robin érezte, hogy muszáj végső döntésre vinni hadjáratát.

De hogyan érheti ezt el?

Robin tudta, hogy csak nagyon halvány esélye van arra, hogy elkapja vagy megölje a sheriffet. Emellett, a sheriff megölése, bár kielégítené a vágyát a visszavágásra, nem oldaná meg az alapvető problémáját. Az szintén valószínűtlen volt, hogy a sheriffet elmozdítsák hivatalából, mert annak nagyhatalmi batátai voltak az udvarnál. Másrészről – elmélkedett Robin – ha a környéken tartósan fennmaradna a bizonytalanság állapota, és az útadó nem lenne beszedve, a sheriff kiesne a kegyből. Mindemellett, Robin arra is gondolt, hogy a sheriff ravaszul ki fogja használni a bizonytalanságot arra, hogy még jobban megerősödjön.

A végeredmény János herceg, a régens szeszélyén múlik. János herceg gonoszságáról, ingatagságáról és kiszámíthatatlanságáról volt ismert. Gyötörte a félelem, mert népszerűtlen volt az emberek között, és nem kívánta a fogságban lévő Richárd király visszatérését. Tartott a főuraktól is, akik egyre jobban ellenezték hatalmának növekedését. Néhány főúr elhatározta, hogy összegyűjti a váltságdíjat, amivel kiszabadítják Oroszlánszívű Richárdot ausztriai börtönéből. Ezek az urak felkérték Robint a csatlakozásra, a jövőbeni amnesztiáért cserébe. „Ez veszélyes javaslat – töprengett Robin. A helyi banditaság egy dolog, az udvari cselszövés egy másik. János herceg bosszúálló természetű, ha a játékot elvesztenénk, valamennyien személyesen érezhetnénk bosszúját."

Robint a gondolataiból a vacsorára hívó kürt hangja riasztotta fel. A levegőben roston sült őzhús illata terjengett. Semmi nem dőlt el, és semmi sem oldódott meg. Robin útban volt a tábor felé, bízott magában és abban, hogy a holnapi hadművelet után közelebb jut a problémák megoldásához.

5. FEJEZET

PPT bemutató anyag –V.1.



V. A tervezés

V.1. A tervezés tartalma

„ A legjobb terv is csak terv, vagyis jó szándék. Elkötelezettség nélkül arra, hogy ezt végre is akarod hajtani, csak ígéreteid és reményeid vannak, semmi több.” (Peter Drucker)

A vállalati tervezés kialakulásának főbb korszakai

1930-as évek

Rövidtávú pénzügyi terveket



A II. világháború utáni évek

Hossz távú tervek



A 60-as,70-es évek

Stratégiai tervek



A tervezés szükségessége

- Elősegíti a vállalkozások adaptációs képességét



- A vállalat számára folyamatos tanulási lehetőség



- Az ösztönzési rendszer alapja



Menedzsment V-2.

Tervezési rendszer

Stratégiai tervezés: ezen belül kerül sor a vállalat hosszú távú fejlődési irányának meghatározására. Megfogalmazódik, hogy a vállalat milyen célokat fog az elkövetkezendő néhány évben az időhorizont távja iparág függő) követni, és a célokat milyen eszközökkel kívánja megvalósítani. Eredménye annak meghatározása, hogy milyen termékekkel, milyen piacokon kívánják a vállalat jövőbeli eredményeit megvalósítani és milyen alapvető döntésekre van szükség. Célja, hogy felvázolja azokat a kereteket, melyek alapvetően meghatározzák a vállalat mozgásterét. Feladata, hogy megnevezze a jövőbeni siker forrásait, azokat továbbfejlessze. A stratégiai terv lefekteti a vállalat fejlődésének fő irányait, sarokpontjait. A tervezési rendszer további elemei alakítanak és konkretizálnak. A stratégiai tervezés elsősorban a felső vezetés feladata.

Üzleti (középtávú) tervezés: a stratégiai célkitűzéseket ülteti át operatív kulcsértékekké. Elérése lépésenként a stratégiai terv megvalósulásához vezet. A középtávú tervben mutatkozik meg, hogy a fejlődés a stratégiai célok irányába történike. A stratégiai tervezés ellenőrzésének eszköze is. Időhorizontját a vállalatra vonatkozóan kell meghatározni. Gördülő tervezés, azaz a tervezési horizontot egy évvel toljuk előbbre. Minden tervciklusban a vállalat egy évet újonnan von be a középtávú tervezés folyamatába az elmúlt tervciklus utolsó két éve átdolgozásra kerül. Ez a gördülő tervezési mód biztosítja a tervértékek éves aktualizálását és azt, hogy a terv megfeleljen e legújabb információknak is. A mindenkori első évből vezethető le részletes éves tervezés. Közvetítő szerepet tölt be a stratégiai tervezés és az éves tervezés között. A középtávú tervezés elsősorban az ügyvezetés feladata.

Operatív tervezés: az éves tervezés feladata, hogy a stratégiai terveket és a középtávú kulcsértékeket a következő üzleti év számára konkrét értékekké és intézkedésekké alakítsa. Az operatív terv a stratégiai és középtávú tervekből vezethető el, érhető el, hogy az adott üzleti év operatív tevékenysége megfeleljen a stratégiai célkitűzésnek. Az operatív éves tervezésben minden elszámolási egység felelősen részt vesz.

Projekttervezés: kívül esik a vállalat rendszeres tervezési ciklusán. Ad hoc jelleggel, különleges, eseti célok-melyek összhangban vannak a tervcélokkal– elérésének érdekében alkalmazzák. Nincs az üzleti évhez kötve, azt a projekt kezdési időpontja és befejezése határozza meg. Ez a terv határozza meg az adott projekt költségeit, kapacitásait és határidőt. Megalapozott projekttervezés növeli a projekt sikerének valószínűségét, csökkenti a projektkockázatot és hozzájárul a rendelkezésre álló erőforrások célirányos felhasználásához. Javítja a résztvevők közötti koordinációt. Folyamatának felelőse a projekt volumenétől és jellegétől függően változik. Általános érvényű szabály, hogy a projekt volumenének és jelentőségének növekedésével a projektért felelős személynek a vállalati hierarchia egyre magasabb szintjén kell elhelyezkednie.

V.2. A vállalati tervezés rendszere



Stratégiai tervezés

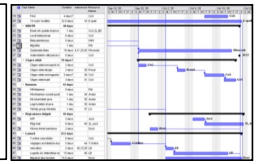


Üzleti tervezés

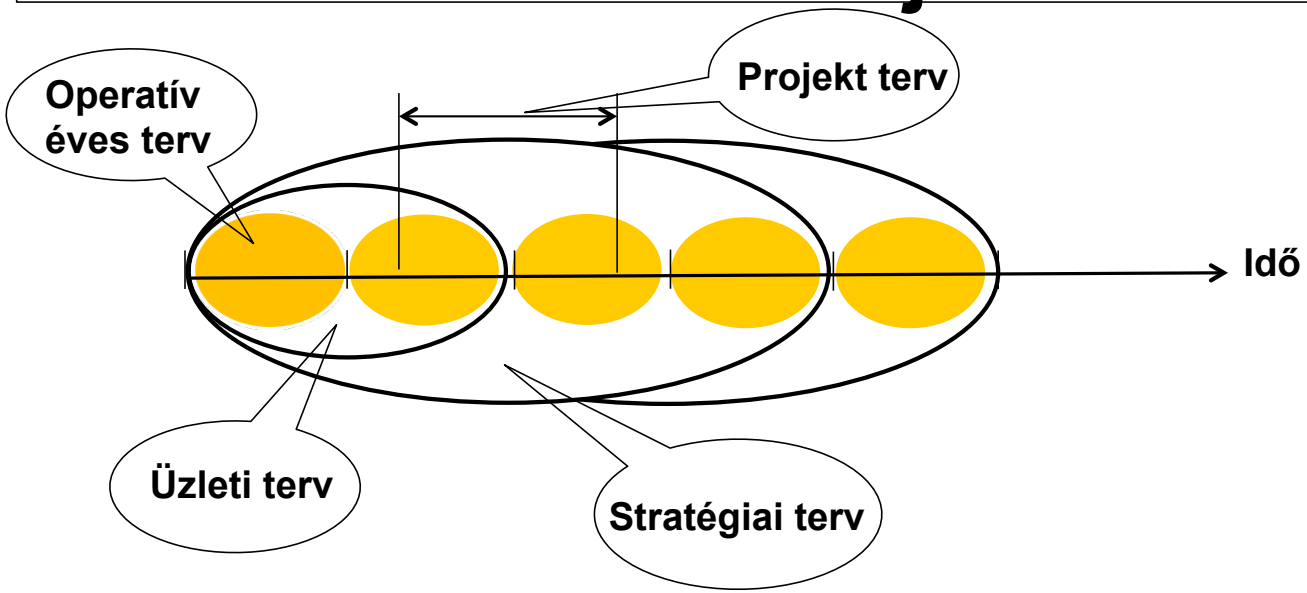


Operatív tervezés

Projekt tervezés



A tervezési rendszer elemeinek időhorizontja





A stratégiai terv

- A szervezet hosszú-távú jövőjével kapcsolatos,
- Versenyelőny létrehozására irányul,
- Irányt ad a szervezet akcióinak, és kijelöli a tevékenységek határait,
- Segít a környezethez való alkalmazkodásban,
- Befolyásolja az erőforrások elosztását,
- A tulajdonosok (és más érdekcsoportok) érdekeinek érvényesítését szolgálja.

Az üzleti terv



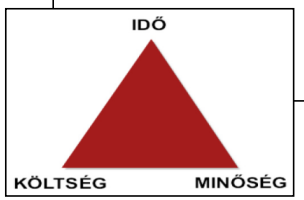
Az üzleti tervnek nincs általános,mindenki által elfogadott definíciója. *Vecsenyi* János [2003] szerint „az **üzleti terv** olyan **dokumentum, amely meggyőző érvekkel bizonyítja, hogy a vállalat képes termékei vagy szolgáltatásai értékesítésére, tisztes profit elérésére, és ezért érdemes a támogatásra**.”

Egy vállalat tervezési rendszerében az üzleti terv a „híd” szerepét tölti be a stratégiai- és az operatív terv között.



Az operatív terv

Az **éves (operatív) tervezés feladata**, hogy a stratégiai terveket és a középtávú kulcsértékeket **a következő üzleti év számára konkrét értékekké és intézkedésekké alakítsa**.



A projekt terv

Projektet azért hajtunk végre, hogy bizonyos célokat érjünk el vele. A projekt kezdetén fennáll egy probléma, amit meg akarunk oldani, a projekt célja ennek a problémának a megoldása. Ahhoz, hogy ezt a célt elérjük, pontosan meg kell határozni a projekt kezdetét és végét, a megvalósításhoz szükséges időt és a szükséges erőforrásokat (anyagi-, emberi-, pénzügyi- és egyéb erőforrások).

A projekt a **meghatározott cél érdekében** végrehajtott tevékenységek sorának leírása, **adott költségvetéssel** és egy **meghatározott időkereten belül**.

Menedzsment V-3.

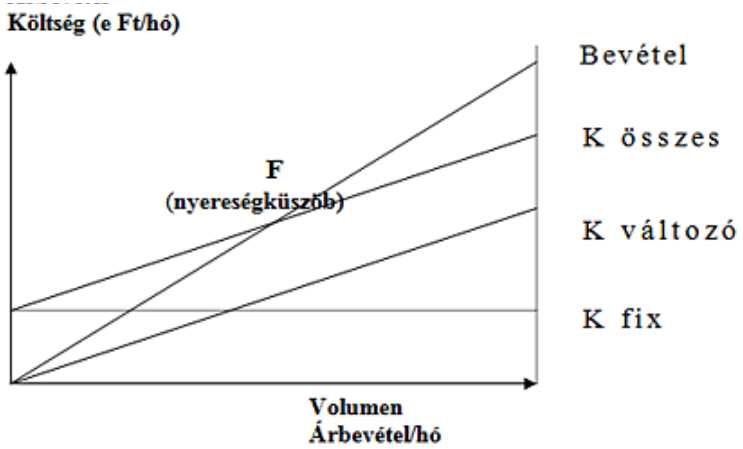
Tervezési módszerek [1]

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 paraméter ne 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.



[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófi–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

A „kemény” tervezési technikák legnagyobb előnye, 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 szcenárió 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.

PPT bemutató anyag – 5.3.



V.3.Tervezési módszerek

A „kemény” tervezési technikák

Algoritmusokon alapulnak, egyetlen lehetséges kimenetet szolgáltatnak.

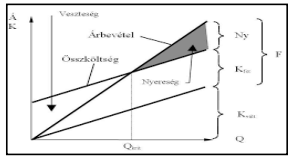
- **Idősor elemzés**



- **Lineáris programozás**

$$P(x) = 10x_1 + 5x_2 \rightarrow \max$$
$$x_1 - 3x_2 \geq -30$$
$$x_1 + 2x_2 \geq 20$$
$$2x_1 - x_2 \leq 10$$
$$x_1 \geq 0,\ x_2 \geq 0$$

- **Fedezeti pont elemzés**



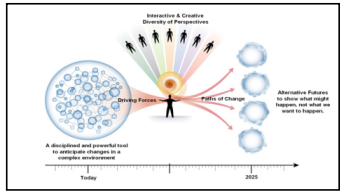
A „puha” tervezési technikák

Kreativitáson, csoportdinamikai módszereken alapulnak.

- **Delphi-módszer**



- **Szcenárió tervezés**



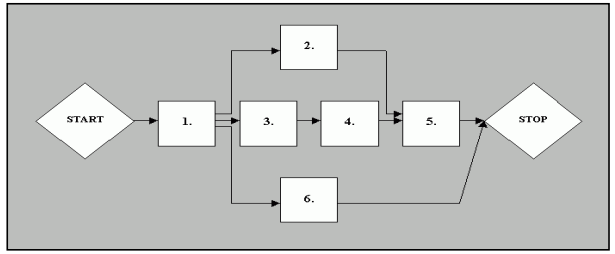
Projekt tervezési technikák

Tevékenységek logikai sorrendjén és időütemezésén alapulnak.

- **Gantt diagram**

Tevékenység	Időtartam(hét)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Információ gyűjtés														
Előzetes megrendelések feljegyzése														
Biztos forrás megtalálása														
Próba rendelés														
Termékek promóciója														
Rendelések leadása														
Értékesítés														
Előzetes költség kalkuláció														
Végső összegzés														

- **Hálótervezés**



6. FEJEZET

Menedzsment VI-1.

Szervezetépítés [1]

A tervezés kapcsán a célok megfogalmazása után a „hogyan érjük el?” kérdés megválaszolása már a tervezési szinten újabb kérdéseket vet fel:

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

– Hogyan csoportosítsuk a tevékenységeket, hogyan alakítsunk ki munkaköröket, hogyan épüljenek ezek egymásra és időrendben hogyan kövessék egymást, illetve miképpen rendeljük őket szervezeti egységekhez?

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

– Szervezetépítés, szervezetfejlesztés
– Folyamat– és működésszervezés (rendszerszervezés)
– Munka– és tevékenységszervezés (munkakörök kialakítása, szervezése)

Egy szervezetet emberek alkotnak, akik valamilyen módon kapcsolatban állnak egymással, és egy meghatározott cél érdekében együtt tevékenykednek. Szervezeti célok azért léteznek, hogy elősegítsék az egyéni célok megvalósulását.

A szervezeti célokat hasonló tulajdonságok jellemzik, mint az egyéni célokat:

– hierarchikusan strukturáltak (alá-fölérendeltségi viszony van közöttük);
– úgy kell meghatározni őket, hogy elősegítsék az egyéni célok megvalósulását;
– kölcsönösen erősíthetik egymást;
– sok esetben csak szervezeti kereteken belül valósíthatók meg.

Tanulmányaink során elsősorban olyan szervezetekről lesz szó, amelyek működése valamilyen gazdasági tevékenységgel kapcsolatos. Gondoljunk a gazdasági társaságokra, vállalkozásokra, amelyek alapeleme, hogy az alapítók közös gazdasági tevékenységet végeznek.

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófi–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

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, melyek egy-egy feladat megoldásán munkálkodnak. A feladat nagyságától függően egy-egy feladatot egy vagy több szervezeti egység (csoport, osztály, vagy esetleg személy) végez el, attól függően, hogy milyen szaktudást kíván meg a feladat.

A szervezetekben a munkamegosztás három elv szerint valósulhat meg:

– **Tárgyi elv szerint:** termékekhez, termékcsoportokhoz kapcsolódóan;
– **Funkciók szerint:** valamilyen tevékenységgel összefüggésben;
– **Területi elv szerint:** amikor a munkamegosztás a földrajzi elhelyezkedés szerint alakul.

Bizonyos munkaszervezetekben elképzelhető, hogy egyszerre több elv is érvényesül.

A szervezet belső egységei csak akkor tudják ellátni a munkamegosztásból rájuk háruló feladatokat, ha **megfelelő hatáskörrel** rendelkeznek. Egyszerűbben megfogalmazva azt értjük ez alatt, hogy ki kinek adhat utasítást, ill. milyen erőforrásokat vehet igénybe a feladat elvégzéséhez.

Egy adott munkakörre pontosan meg kell határozni, hogy

– kinek,
– mit,
– milyen erőforrásokkal,
– mikor kell elvégezni.

Ebből adódóan feltétlenül **összhangban kell lennie a feladatkörnek, a hatáskörnek és a felelősségi körnek.**
A koordinációs eszközök összehangolt alkalmazásával növelhető a szervezet működésének összehangoltsága, ezáltal hatékonysága.

Koordinációs mechanizmusok [2]

A szervezetek strukturális jellemzőinek vizsgálata során számos tényezőt elemezhetünk, melyek együttesen határozzák meg a szervezet felépítését és működésének rendjét.

E tényezőket alapvetően az alábbi négy csoportba sorolhatjuk:

- **Munkamegosztás és annak szabályozása:** egy nagyobb feladat-tömeg részfeladatokra bontása és e részfeladatok szervezeti egységekhez való telepítése. A munkamegosztás képezi egyben a szervezet tagolásának alapját.
- **Hatáskörmegosztás és annak szabályozása:** a hatáskörök szabályozása alatt alapvetően azt a tevékenységet értjük, amely a hierarchiában elhelyezkedő szervezeti egységek, illetve személyek kompetenciájának megállapítására irányul. Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési hatáskörök felosztása a vezetés és az alárendelt hierarchikus szintek között.
- **Koordináció és annak szabályozása:** a szervezeti egységek differenciálódásának ellensúlyozására, a részeknek a közös cél érdekében történő összefogására való törekvés. A koordinációs szükséglet annál erősebben jelentkezik, minél jellemzőbb a szervezeti egységek elkülönülése.
- **Konfiguráció:** származtatott strukturális jellemző, melyet a munkamegosztás, hatáskörmegosztás és koordináció választott eszközei határoznak meg, ily módon kialakítva a szervezet mélységi és szélességi tagoltságát (hierarchikus szintek száma, illetve egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia különböző szintjein).

A koordináció szótári meghatározása szerint egymás mellé rendelést, összehangolás, „megfelelő viszonyba hozást" jelent. A szervezeti egységek differenciálódása a változó környezeti és belső feltételeknek megfelelő munkamegosztásból és hatáskörökből adódó természetes következmény, ezért nem a különbségek megszüntetésére, sokkal inkább a részeknek a közös cél érdekében történő összefogására kell törekedni.

Ennek a – minden szervezetnél, legyen szó versenyszféráról vagy közigazgatásról – felmerülő koordinációs igénynek a kielégítésére számos eszköz áll rendelkezésre, melyek összehangolt alkalmazásával növelhető a szervezet működésének összehangoltsága, ezáltal hatékonysága.

A koordinációs eszközöknek számos típusa ismert, melyek legjelentősebb elemeit három fő csoportba sorolhatjuk:

- **Technokratikus koordinációs eszközök:** azok az – általában formalizált – útmutatók, amelyek egységes irányt szabnak a szervezeti részterületek tevékenységének, pl. szabályzatok, folyamatleírások, tervek, programok, pénzügyi típusú szabályozók.

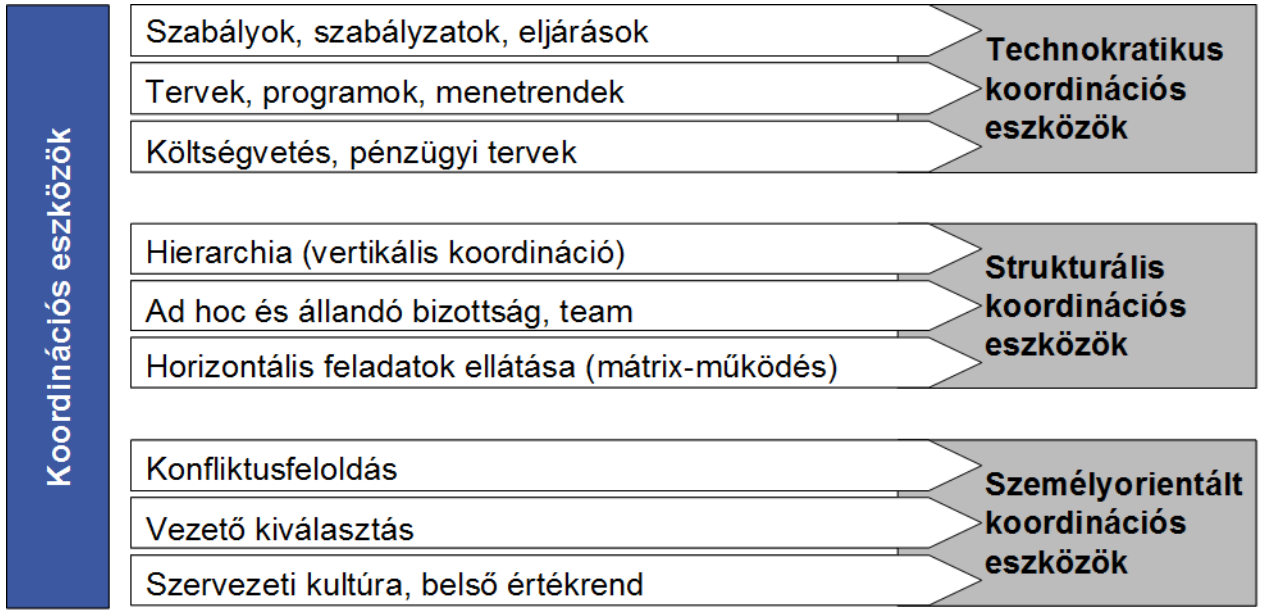
- **Strukturális koordinációs eszközök:** olyan megoldások, melyek támogatják a szervezeti egységek közötti közvetlen kapcsolatokat, pl. együttműködési fórumok, összekötő pontok, teamek.

[1] IFUA Horváth & Partners

– **Személyorientált koordinációs eszközök:** azon mechanizmusok, melyek egyrészt az egyén szervezettel való azonosulását célozzák, másrészt biztosítják a vezető álláshelyeknek olyan szakemberekkel történő betöltését, akik személyiségüknél fogva is alkalmasak eltérőorientációjú részterületek összehangolására, személyek nézetkülönbségeinek áthidalására.

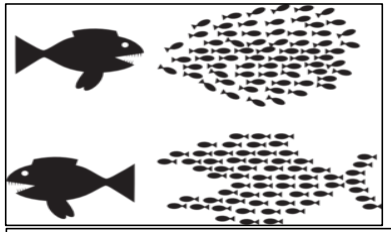
A fent ismertetett három típust foglalja össze az alábbi ábra.

Koordinációs eszközök típusai



A koordinációs tevékenység nem egyik vagy másik eszköz kizárólagos választását jelenti. Sokkal inkább arra kell törekedni, hogy az eszközök a céloknak megfelelő portfólióját, összeállítását alakítsuk ki. Ezt segíti, hogy az eszközök jelentős része egymással összefügg, alkalmazásukban számos átfedés rejlik.

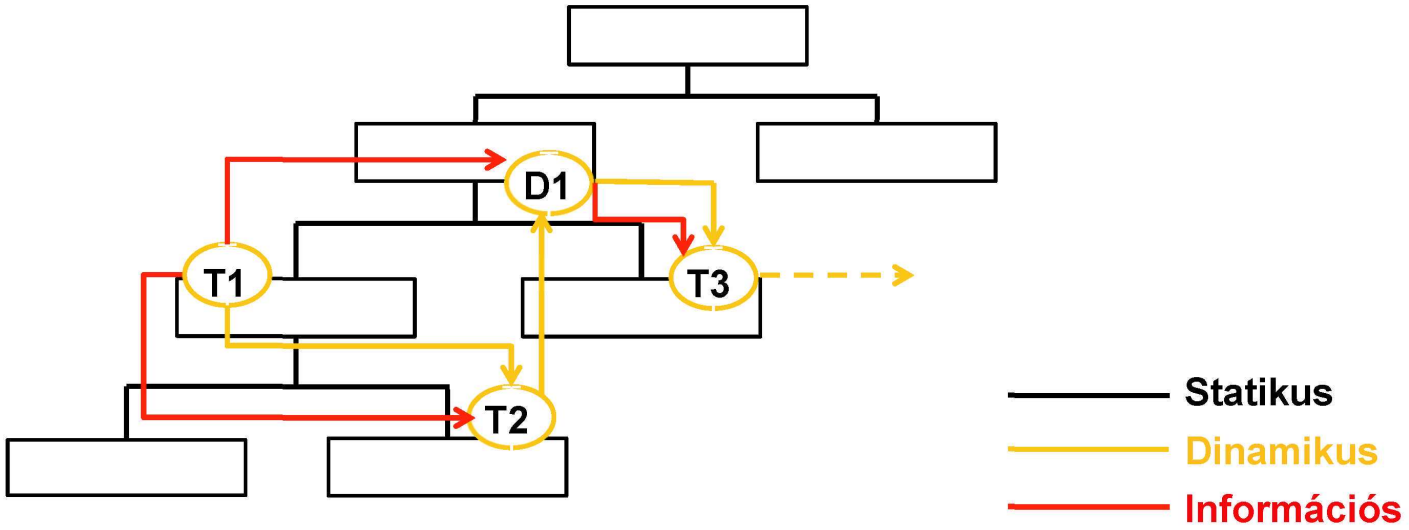
PPT bemutató anyag – 6.1.



VI. Szervezés

VI.1. Szervezetépítés

A szervezetek működésének három dimenziója

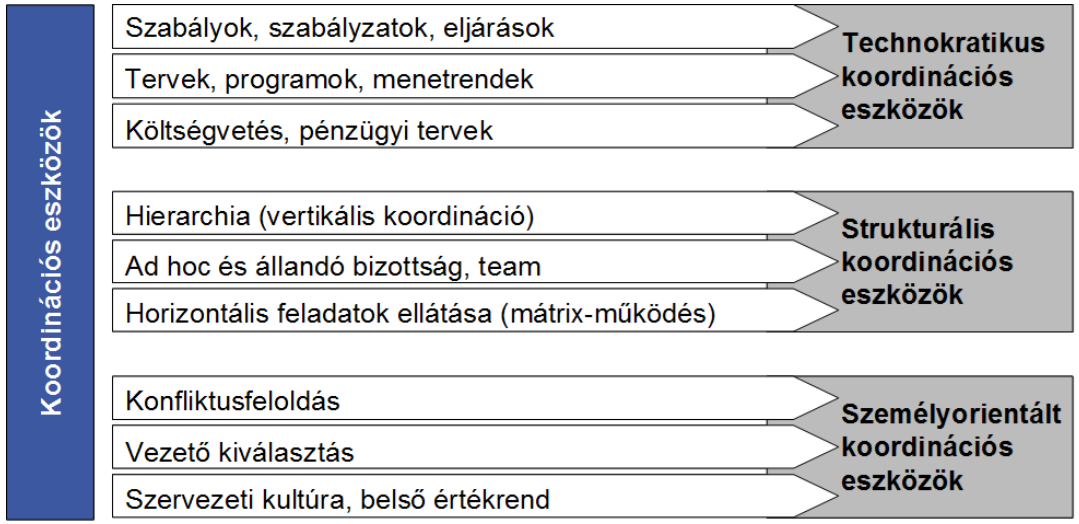


Feladatkör- Hatáskör- Felelősségkör

- **Feladatkör:** A feladat elvégzőjének tudnia kell, hogy mit, milyen részletességgel, mikor kell elvégeznie.
- **Hatáskör:** Intézkedési jogosultság pl. az erőforrások elosztásáról, másoknak kiadott utasításról.
- **Felelősségkör:** A felelősség bizonyos tevékenységek elvégzésének, intézkedések meghozatalának kötelezettségét jelenti.

A feladatkörnek, hatáskörnek, felelősségkörnek összhangban kell lennie.

Koordinációs eszközök típusai



Menedzsment VI-2.

Szervezeti formák

A munkamegosztás egy nagyobb feladat elvégzésének lehetséges módja, mely kisebb részekre bontja az elvégzendő feladatokat és melléjük személyeket rendel. A munkamegosztás így a szervezetek tagolásának alapjait is meghatározza. A munkamegosztás alakítja ki a szervezeten belül azokat az egységeket, melyek egy-egy feladat megoldásán munkálkodnak. A feladat nagyságától függően egyegy feladatot egy vagy több szervezeti egység (csoport, osztály, vagy esetleg személy) végez el, attól függően, hogy milyen szaktudást kíván meg a feladat.

A szervezetekben a munkamegosztás három elv szerint valósulhat meg:
- **Funkciók szerint:** valamilyen tevékenységgel összefüggésben
- **Tárgyi elv szerint:** termékekhez, termékcsoportokhoz kapcsolódóan;;
- **Területi elv szerint:** amikor a munkamegosztás a földrajzi elhelyezkedés szerint alakul.

Bizonyos munkaszervezetekben elképzelhető, hogy egyszerre több elv is érvényesül.

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)

Területi 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. K**étdimenziós a szervezet,** ha az elsődleges munkamegosztás szintjét egymással párhuzamosan alkalmazza a különböző munkamegosztási módokat.

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 (szervezeti felépítés) a funkcionális szervezet alapformáját mutatja be:



Funkcionális szervezetet, amit a köznyelvben lineáris 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 (szakmai „silók" alakulnak ki)
- 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 felső vezetés kezében fut össze, a napi ügyekre marad csak idő, a stratégia alkotásra jóval kevesebb, ebből következik az alábbi probléma:
  Stratégiai szemlélet kikophat a szervezetből.
  Csökken a jó vezetők belső kiválasztásának lehetősége, a középvezetői gárda inkább szakemberekből áll, míg a felső vezetésben univerzális vezetőkre van szükség, így a szervezet nem karrierorientált.

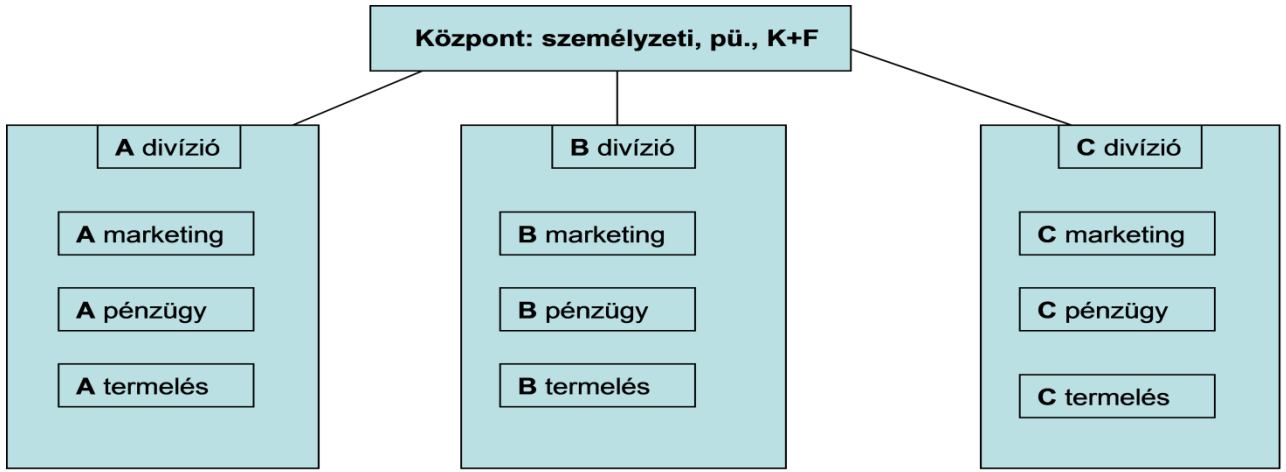
A divizionális szervezetek alapformája

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 előállítása folyik.

Divizionális szervezetet akkor érdemes kialakítani, ha:

– növekszik a vállalat mérete
– egyre szélesebb a termékskála, erőteljes a termékek vagy szolgáltatások diverzifikációja
– a vállalat kilép a nemzetgazdasági keretből és elkezdődik a vállalat multinacionálissá válása
– dinamikusan változik a környezet



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 divízión 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 divíziónak meghatározott költségkerete van, ezt kell betartania, illetve a költségeket minimalizálnia, általában akkor szokták kialakítani, ha a divíziónak jelentősek a költségei, de a bevételek máshol csapódnak le. A **bevételközpontoknál** 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 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 játékteret ad a centralizáció és decentralizáció között, a kis– és nagyvállalati előnyök egyaránt kihasználhatók
– Erőteljes a piacorientáció
– Teljesítményre ösztönöz az érdekeltségi rendszer, mivel az összvállalati bevételek és kiadások jellemző a divízióhoz köthetők
– A koordináció elsődlegesen pénzügyi, költségvetési tervek alapján működik, a direkt utasítások nem jellemzők
– Jellemző a reteszelő hatás, azaz ha az egyik divízió nem szerepel jól a piacon, csaknem fájdalommentesen leválasztható a szervezetről

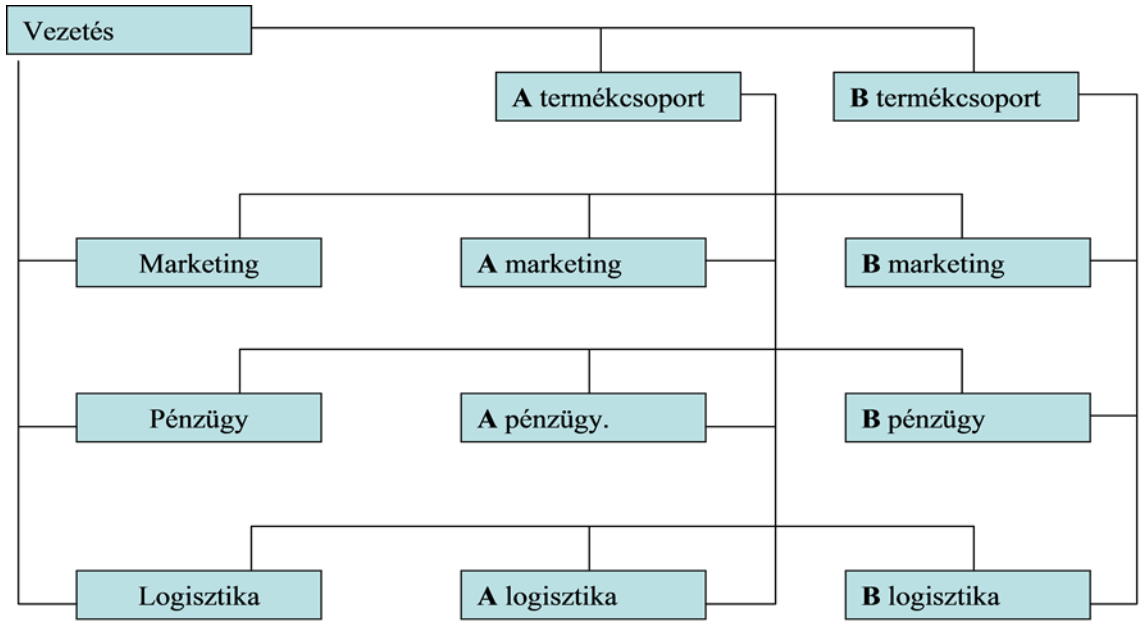
A divizionális szervezet hátrányai

– 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 szinergiahatás nehezen érvényesül a divíziók között.

A mátrix szervezetek alapformája

A mátrix szervezete úgy lehetne a legegyszerűbben szemléltetni, hogy „keresztezzük" funkcionális és divizionális szervezet, melyben a vezetési és döntési szintek közös döntés eredményeként adódnak össze. Az alábbi 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 termékcsoport minden szakterületéről rendelkeznek információkkal és döntési kompetenciával.



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 ehetőségét. 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 felső vezetésnek 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.

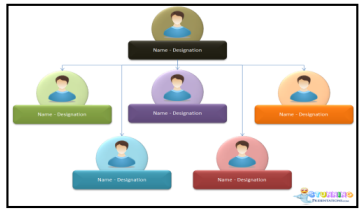
A mátrix szervezet előnyei:

- 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

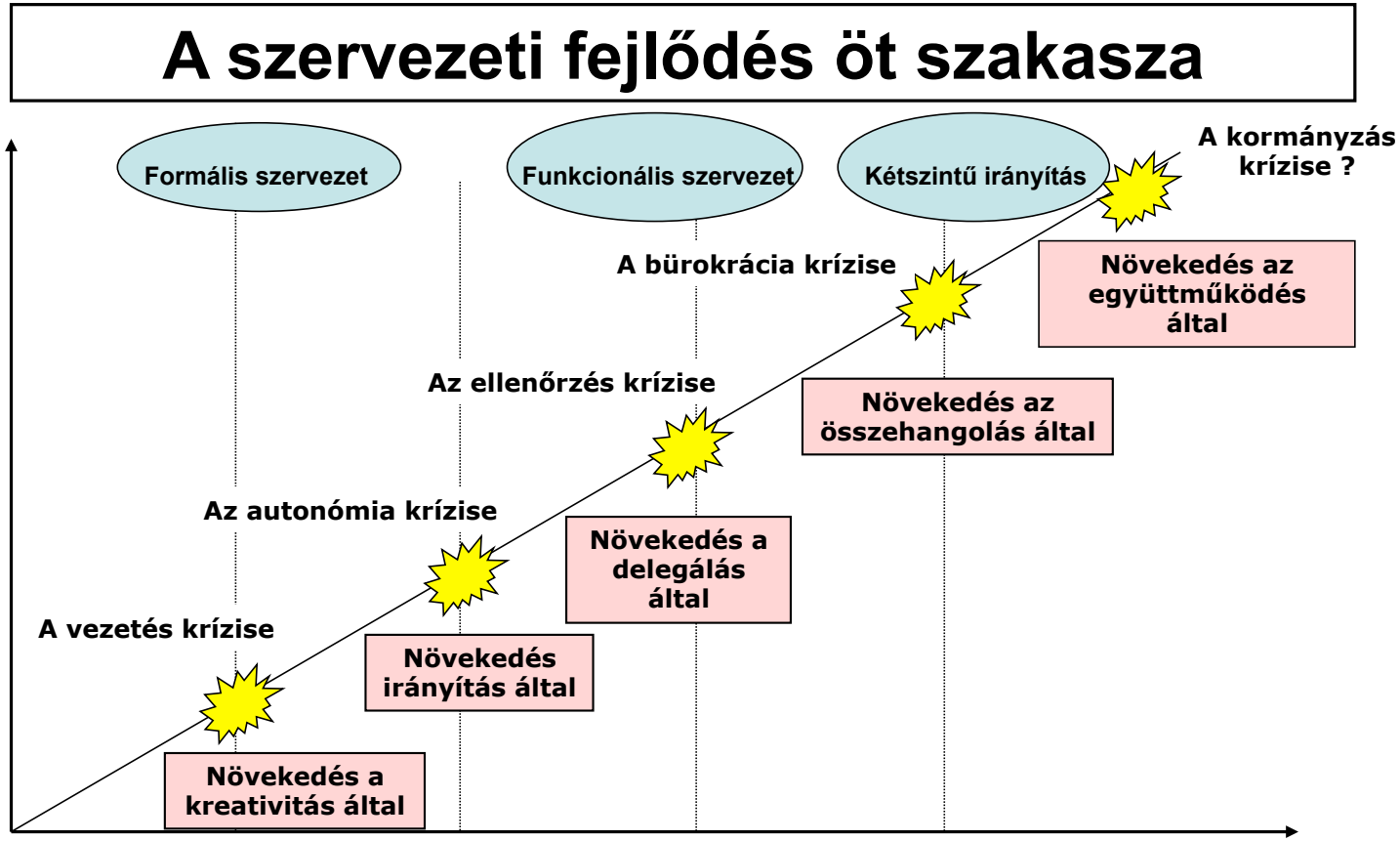
A mátrix szervezet hátrányai:

- 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

PPT bemutató anyag – 6.2.



VI.2. Szervezeti formák


A szervezeti fejlődés öt szakasza
Formális szervezet
Funkcionális szervezet
Kétszintű irányítás
A kormányzás krízise ?
A bürokrácia krízise
Növekedés az együttműködés által
Az ellenőrzés krízise
Növekedés az összehangolás által
Az autonómia krízise
Növekedés a delegálás által
A vezetés krízise
Növekedés irányítás által
Növekedés a kreativitás által

A munkamegosztás lehetséges elvei

- Funkcionális elv szerint



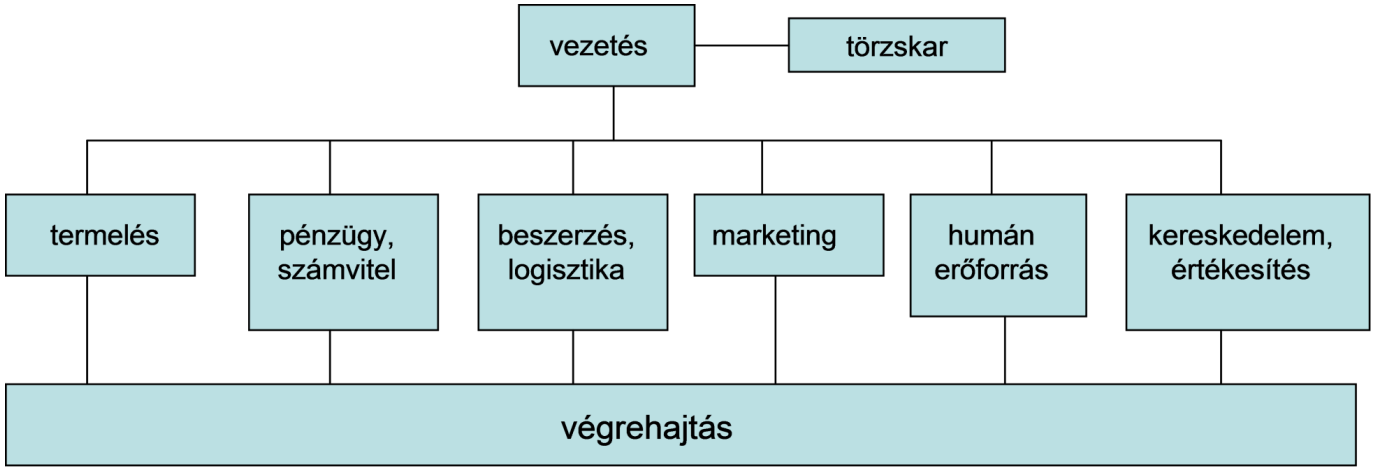
- Tárgyi elv szerint



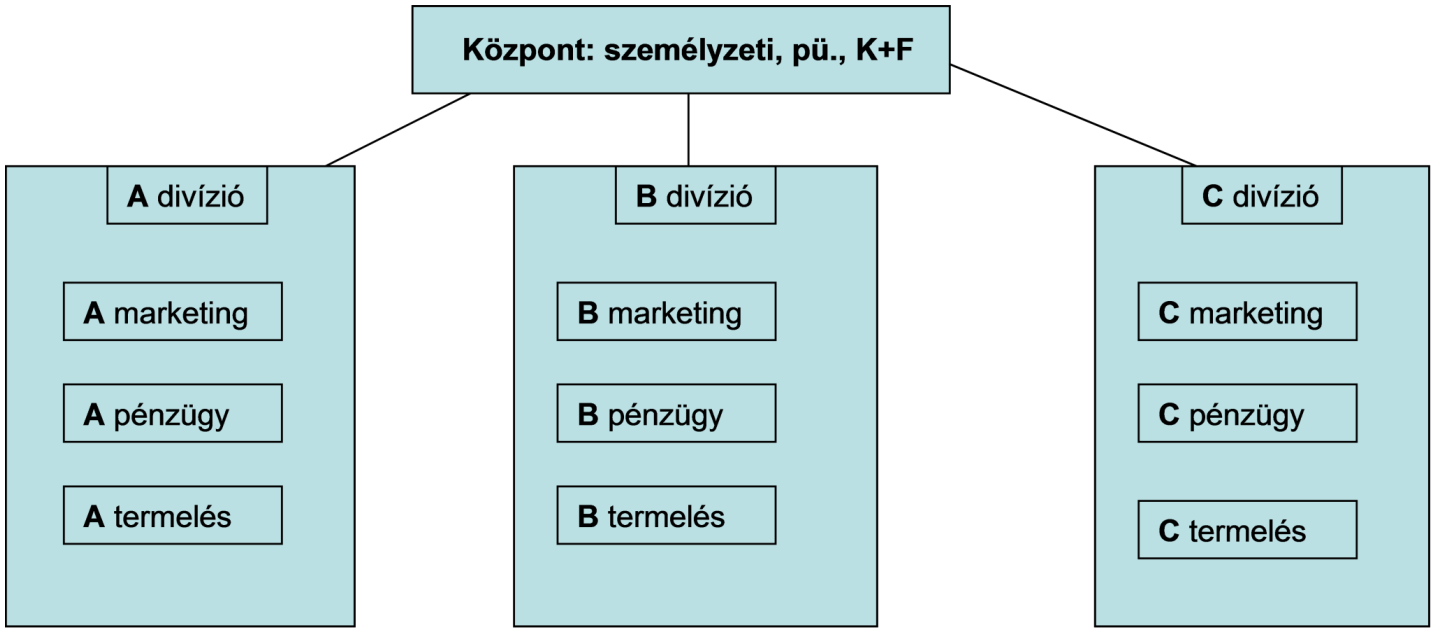
- Területi elv szerint



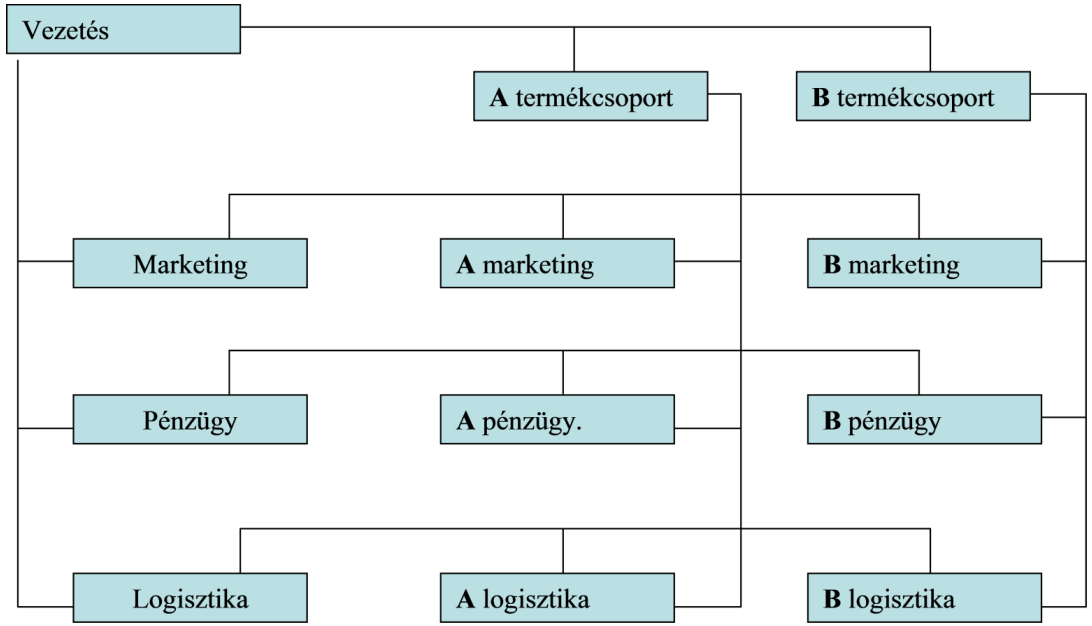
Funkcionális szervezet



Divizionális szervezet



Mátrix szervezet



Menedzsment VI-3.

Folyamatszervezés [1]

A folyamatszemlélet azt jelenti, hogy a vállalatot, mint egymással kapcsolatban álló folyamatok együttesét értelmezzük. A folyamatot olyan összetett tevékenységrendszerként értelmezzük, amely erőforrások (inputok) felhasználásával a folyamat megrendelője számára értéket képviselő outputot állít elő.

A célok elérését és az eredményeket az emberek és szervezetek cselekvő aktivitása, működése „produkálja" (tevékenységek, amelyek munkafolyamatokba és funkciókba szerveződnek). Az egyes feladatok végrehajtására szervezett, meghatározott módokon (módszerek, technológiák, technikák alkalmazásával) megvalósuló munkafolyamatok, ill. azok közreműködői e folyamatok révén teljesítik a kitűzött célokat. **E felfogásban beszélünk folyamatközpontú menedzsmentről, olyan irányítási rendszerről, amely a folyamatok megfelelő kialakításával, szervezettségük fenntartásával, ellenőrzésével biztosítja a célok megfelelő mértékű teljesítését.**

A működést a célok alapján meghatározott, megfelelően szabályozott módon telepített feladatok indítják el, hozzák, ill. tartják mozgásban. Ahhoz, hogy a feladatok megvalósítása hatékony legyen, megfelelő végrehajtási fázisokra, elemekre (folyamatszakaszokra, tevékenységekre) kell bontani és azokat – a megvalósítás módszerei, technológiai követelményei szerint – megfelelő logikai rendszerbe szervezni (folyamatmodell), a folyamatmodellezés egyben a megvalósításhoz szükséges feltételek meghatározásának is eszköze.

Menedzsment szempontból az e tényező kapcsán a legfontosabb kérdés, hogy megvalósul-e a szervezeti rendszerben a működés folyamatelvű, professzionális szervezése, megtörténik-e a működés folyamatelvű szabályozása és kontrollja?

A munkafolyamat adott feladat végrehajtásának munkaszakaszokra, tevékenységekre bontott menete, amely meghatározza, kinek, mit kell tennie, minek kell megtörténnie, elkészülnie a feladat, ill. a céljainak megvalósítása érdekében. A „tennivalók és teljesítmények sora" idő– és térbeliséget, tárgyiasultságot ad a feladatnak, ilyen módon összekapcsolja az elérendő célokat, elvárt eredményeket a szervezet– és működés megfelelő, szükséges feltételi elemeivel sajátosan kialakított megoldási mód, menetrend, munkatechnológia keretében.

A feladat megoldásának szakmai, szervezési, szabályozási, költségtervezési, információellátási, minőségbiztosítási és egyéb feltételei megoldását szolgálja a megfelelő munkafolyamat kialakítása, szervezettségének fenntartása.

[1] Demeter–Gelei–Jenei–Nagy (2008): Tevékenységmenedzsment. Budapest: Aula.

A cél és eredmény között a célszerűen kialakított tevékenységláncolat teremt kapcsolatot. A kialakult gyakorlatban jellemzően – a kevés kivételtől eltekintve – a közreműködő munkatársak „fejében" szerveződnek a tevékenységek munkafolyamatokká. Ez a fajta működési tudás kevéssé, vagy egyáltalán nem szervezett módon örökítődik át a szervezetben, s nem válik közös tapasztalati kinccsé. A folyamatorientált menedzsmentben a munkafolyamatok módszeresen kerülnek kialakításra, folyamatos karbantartásra és dokumentálásra.

A folyamatszempontú megközelítés magában foglalja a vállalat működésének vevői értékszempontú megközelítését. A vállalatok esetében nem csak a külső vevőinek létrehozott értékről beszélünk, de a vállalaton belüli „megrendelőknek" értéket teremtő tevékenységek is folyamatként értelmezhetők.

A vállalaton belüli vevők, megrendelők két csoportba sorolhatók:
- A vevői értékteremtésben közvetlenül résztvevők
- A vevői értékteremtést támogatók

Az elsődleges, értékteremtő tevékenységek a fogyasztót szolgálják. A támogató tevékenységek a szervezet működését szolgálják. Alapvetően átalakult a termékek előállításának folyamata. A legtöbb szervezet szolgáltatáscsomagokat visz piacra, emiatt módosult a hozzáadott érték létrejöttének rendszere. Következménye, hogy bizonyos támogató tevékenységek értékalkotóvá váltak (beszerzés / ellátás, termék– és marketingfejlesztés). A támogató tevékenységen belül megkülönböztetünk kisegítő és kiszolgáló, fejlesztési és korszerűsítési, vezetési, végül a stratégiai irányítási tevékenység.

A vállalati folyamatok felépítése

A folyamatszemléletű menedzsment alapfeltétele, hogy az átfogó vállalati transzformációs folyamatot releváns építőkövekre bontsa.
A vállalati folyamatrendszer felbontásának és az elemzésre kerülő folyamat részletezettségének mértékét és szintjét az elemzés célja határozza meg.

A komplex vállalati transzformációs folyamat felbontásának jellemző módjai:
- A végzett munka fajtája alapján
- A szervezeti határhoz való viszony alapján
- A folyamatok összetettsége szerint
- A folyamatok jelentősége szerint

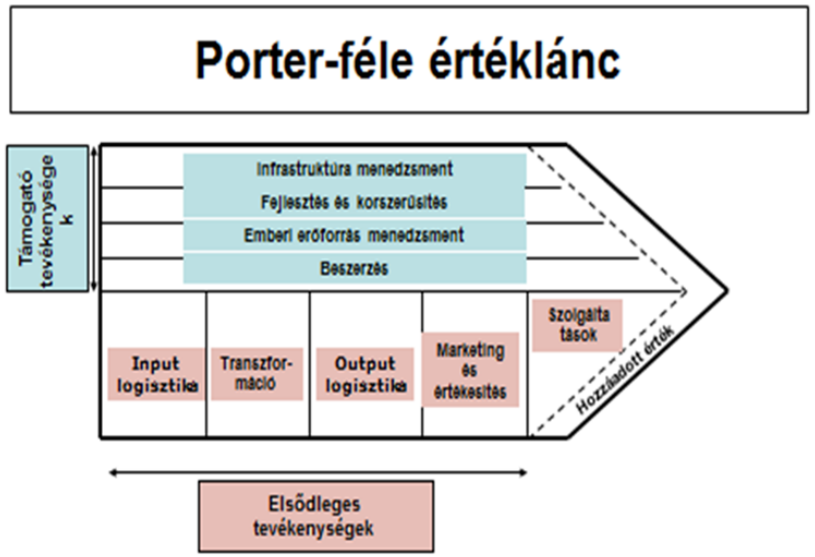
A végzett munka fajtája alapján azonosított folyamatok erősen kötődnek a szervezeti felépítés egységeihez. Ez a felosztás a gyakorlatban igen elterjedt, de funkcionális megközelítése miatt nem segíti annak felismerését, hogy a– vevő számára értéket teremtőfolyamatok jellemzően az egyes szervezeti egységek határain túlnyúlva mennek végbe.

A szervezeti határokhoz való viszony alapján elkülönített folyamatok esetén beszélhetünk funkcionális és keresztfunkcionális folyamatokról.
Azok a folyamatok, melyek teljes egészükben adott funkción belül mennek végbe, **funkcionális folyamatoknak**, míg az azokon átívelő folyamatokat **keresztfuncionális folyamatoknak** nevezzük.

A folyamatok összetettsége szerint tipizált folyamatok esetében azonosítható egy vállalat legösszetettebb ún. **komplex transzformációs folyamata,** melyet további értékteremtő folyamatokra bonthatunk, melyek önmagukban is több részfolyamatból tevődnek össze. A folyamatokat tevékenységekre, azokat pedig konkrét műveletekre bonthatók.

A folyamatok jelentőségük szerinti felbontása alapján megkülönböztethetünk, un. mag (Core) folyamatokat és az azokat támogató folyamatok csoportját.

E megközelítés egyik forrása Porter (1985) klasszikus modellje, amely a vállalatot, mint értékteremtő és támogató folyamatok összességét tekinti. Az erőforrások és a képességek elemzésére szolgáló módszer az értéklánc-elemzés, amellyel a funkciókra specializált szervezeti egységek értékelése végezhető el. Az elemzés teszi lehetővé annak megítélését, hogy mely funkcionális területek kritikusak a vállalat versenyképessége szempontjából.



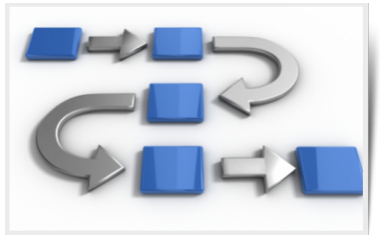
A Porter féle értéklánc elemzés

1. A vállalati tevékenységeket elsődleges (értéket létrehozó) és támogató (értéket közvetlenül nem termelő) tevékenységre bontja

2. Elsődleges tevékenységek: ellátás, belső logisztika, átalakító tevékenységek, külső logisztika, marketing és eladásösztönzés, szolgáltatások,

3. Támogató tevékenységek: kisegítő/kiszolgáló tevékenységek, fejlesztés és korszerűsítés, vezetési és szervezési tevékenységek, stratégiai irányító tevékenységek

PPT bemutató anyag – 6.3.



VI-3.Folyamatszervezés

Mi is az az üzleti folyamat?

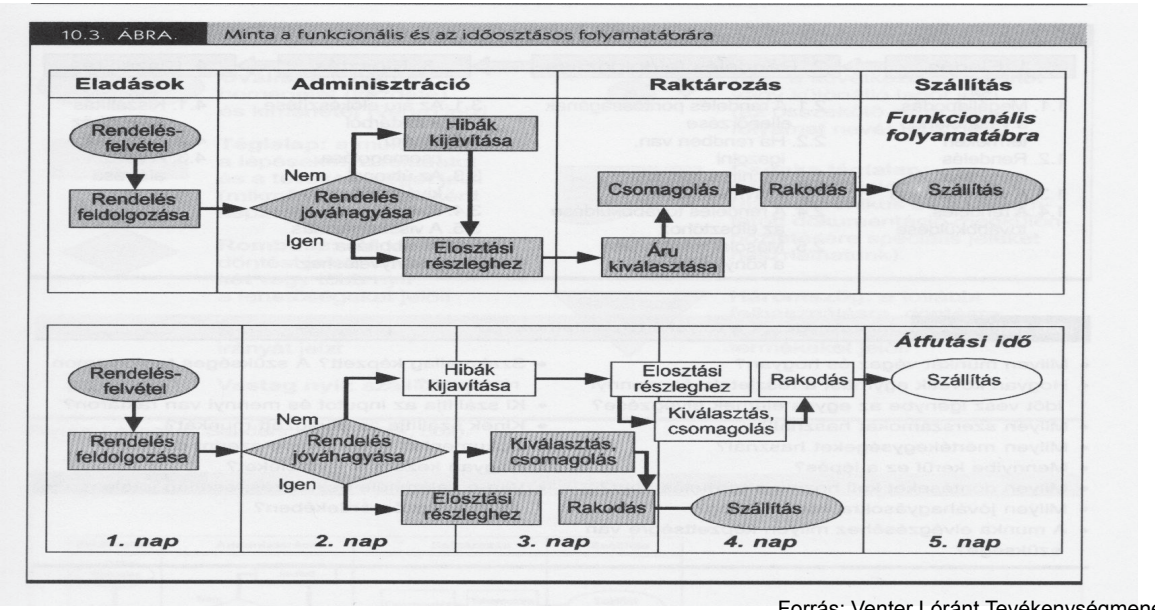
Az üzleti folyamat: tevékenységek láncolata, amely értéket növel, vagy támogatja az értéknövelő folyamatokat úgy, hogy egy bemenetkészletet átalakít a kimenetek készletévé (javakká, vagy szolgáltatásokká) a szükséges erőforrások célszerű kombinációjával, egy másik személy vagy szervezet számára.

Vállalati folyamatok

A komplex vállalati transzformációs folyamat felbontásának jellemző módjai:

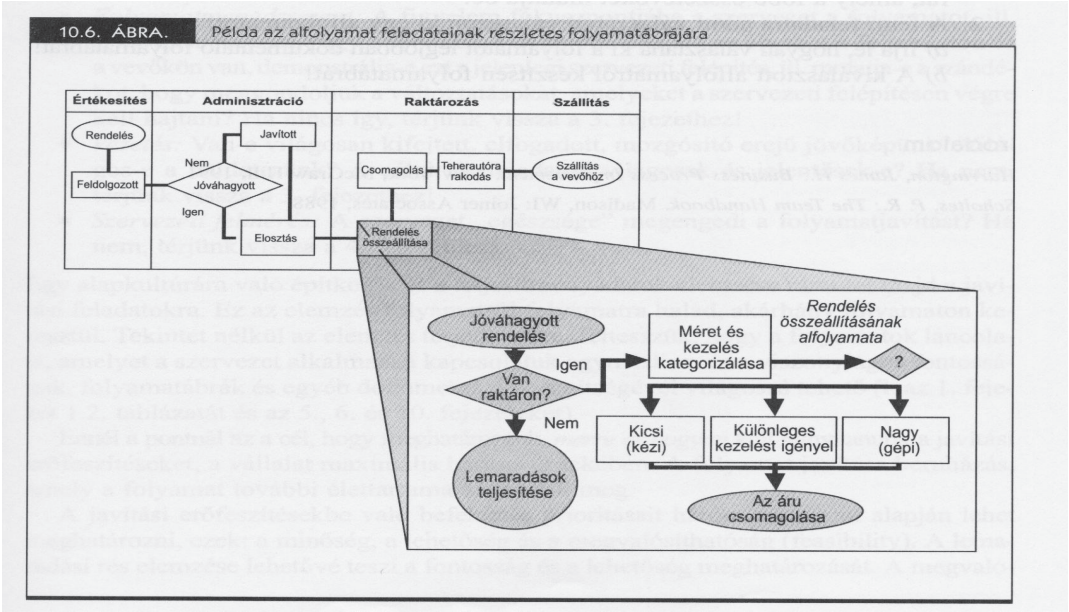
- A végzett munka fajtája alapján
- A szervezeti határhoz való viszony alapján
- A folyamatok összetettsége szerint
- A folyamatok jelentősége szerint

Funkcionális és időbeosztásos folyamattérkép



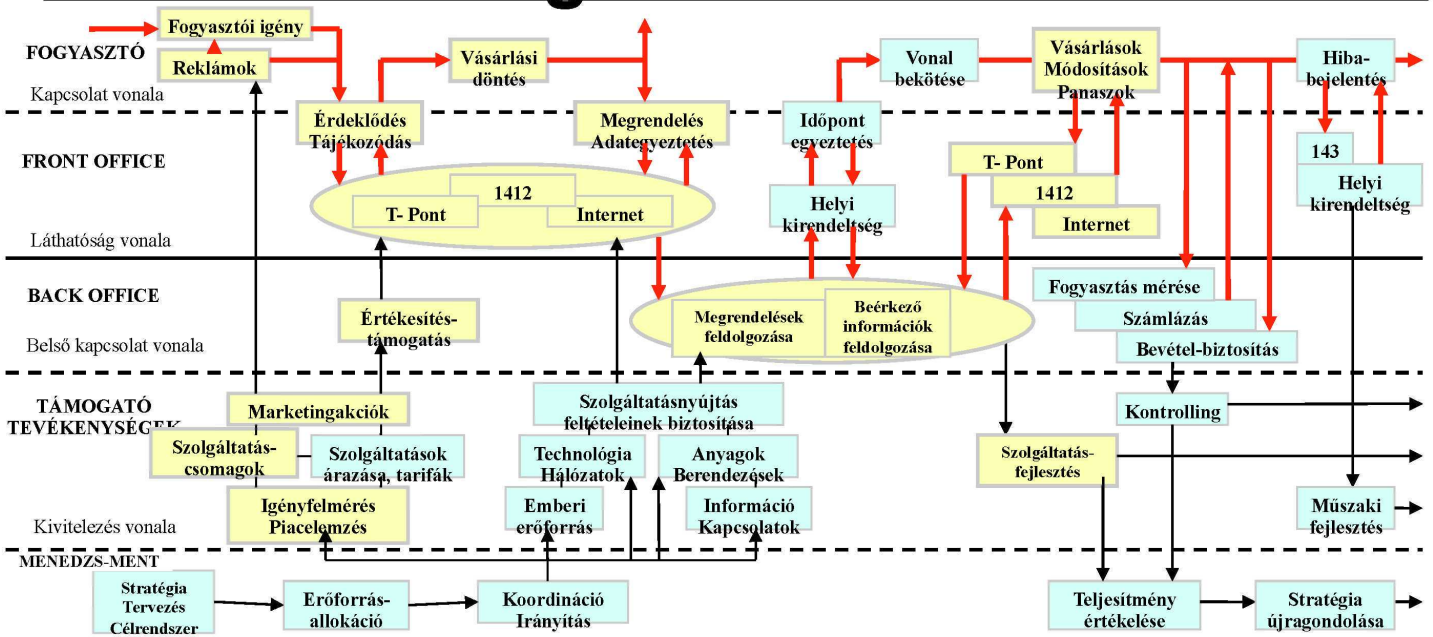
Forrás: Venter Lóránt,Tevékenységmenedzsment

Az alfolyamatok részletes bemutatása



Forrás: Venter Lóránt,Tevékenységmenedzsment

A Magyar Telecom ügyfél-kiszolgálási rendszere



7. FEJEZET

VII. Személyes vezetés

VII.1. Munkatársak befolyásolása

A vezető olyan ember, aki képes alkotóan befolyásolni a környezetét. Ha valakinek nincs ilyen befolyása, megkérdőjelezhető vezetői mivolta. Ha valaki vezető beosztásban úgy érzi, hogy ő a körülmények áldozata, akkor nem ő vezet, hanem őt vezetik a környezeti hatások. Az ilyen ember tehát nem vezető.

A magabiztos, sikeres vezetők képesek hatni az emberekre, tisztában vannak saját képességeikkel, és szívesen foglalkoznak munkatársaikkal. Saját fontosságérzésük alapja nem a félelemkeltés, hanem az emberek fejlesztése és elismerésük elnyerése. Aki biztos a hatalmában és abban, hogy hatással tud lenni másokra, szereti, ha olyan emberek vannak körülötte, akik vele egyenlőnek érzik magukat. Csak így lehet élvezet számukra az együttműködés és így érvényesülhet a tehetség. Az ilyen vezetők a pozíciójukat annak elősegítésére használják, hogy az emberek kibontakoztathassák a bennük rejlő képességeiket. Gyakran élik meg, hogy a munkatársaik jobbak lettek, mint ők maguk. Csak akkor elégedettek az emberekre gyakorolt befolyásukkal, ha ennek eredményeképpen fejlődést tapasztalnak náluk. Az okoz örömet számukra, hogy másoknak is biztosítják a jogot a befolyásolásra.

Befolyásolás, mint a vezető egyik fő tevékenysége

Goleman szerint, a munkahelyi sikerekhez elengedhetetlen érzelmi kompetenciák közül a *befolyásolás* az egyik.

Azok, akik ezzel a kompetenciával rendelkeznek:
- képesek arra, hogy a maguk oldalára állítsák az embereket,
- beszédeik során rá tudnak hangolódni a hallgatóság hullámhosszára,
- komplex stratégiákat (indirekt befolyásolást) használnak a konszenzusteremtés, a támogatás elnyerése érdekében és
- szükség esetén drámai hatást tudnak elérni.

A vezetők, akik képesek másokat befolyásolni, előre megérzik, milyen hatást fog kiváltani a mondanivalójuk a hallgatóságukban, és így az általuk kívánatosnak tartott cél irányába tudják elmozdítani őket. Tudják, hogy a logikus érvelés önmagában nem elég, figyelnek arra, mikor van szükség érzelmi ráhatásra, jó fellépésre.

A befolyásolás képessége

A „befolyásolási erő" lényegében három dolgot jelent:

– **meg tudom ítélni,** hogy a különféle helyzetekben milyen viselkedésre van szükség
– **rá tudok jönni,** hogy milyen viselkedés lesz pozitív hatással a többiekre és
– **végre tudom hajtani** ezt a viselkedést úgy, hogy a várt hatást érjem el.

Ez azt jelenti, hogy a jó vezető ismerve a benne és másokban munkálkodó erőket, a helyzet adta lehetőségeket, az itt és most leginkább hatásos viselkedést képes választani. Az a kedvező, ha minél többféle viselkedésmód közül választhat, a hatékony befolyásolás érdekében.

A szervezeti gyakorlatban ilyen alapvető befolyásolási módok például a következők:

– **konzultáció:** az emberek bevonása a döntésbe,
– **ésszerű meggyőzés:** tények felsorolása, logikus érvelés,
– **lelkesítés:** az érzelmek, eszmék, értékek mozgósítása
– **megnyerő viselkedés:** jó hangulat keltetése a kérés megfogalmazása előtt,
– **koalícióalkotás:** támogatócsoport toborzása a meggyőzés előtt,
– **nyomás:** fenyegetéssel, erővel elérni az engedelmességet,
– **a „felsőbb hatalmakra" hivatkozás:** a főnökök vagy elismert szakértők egyetértésének érzékeltetése,
– **kölcsönös előnyök felmutatása:** ígéretek, „fizetség" kilátásba helyezése.

Ezek a befolyásolási módok természetesen kombinálhatók, hatékony alkalmazásukkal a vezető elérheti egyéni és szervezeti céljait egyaránt.

A befolyásolás következménye háromféle:

1. elköteleződés: lelkes csatlakozás a meggyőzőhöz,

2. behódolás: kényszerű belátása annak, hogy meg kell tenni, amit a meggyőző akar,

3. ellenállás: megtagadása annak, amit a meggyőző akar.

A befolyásolás legfőbb személyiség tulajdonságai

A korábban említett szervezeti „befolyásolási taktikák" természetesen csak akkor lesznek igazán hatékonyak, ha a vezető egész személyiségével képes másokat befolyásolni. Ehhez kapcsolható legfontosabb személyiség tulajdonságok a *példamutatás*, a megértés és a *tanítás* képessége.

– Példamutatás

A példamutatással mutatjuk meg másoknak, hogy így is lehet, és szerintünk így is kell viselkedni.

Einstein szerint:
„A példamutatás nem a legfőbb módja mások meggyőzésének. Ez az egyetlen módja".

Az ember viselkedésével, önmagához, embertársaihoz, munkájához való viszonyulásával mutat példát. A továbbiakban a példamutatás néhány a vezetői eredményesség szempontjából fontos, esetét ismertetjük.

Aki befolyásolni akar másokat, annak mindenekelőtt önmagát kell tudnia befolyásolni, és ez önuralmat jelent. Tisztázni magunkban, mit érzünk, mi motivál bennünket, s azután megnyugodva, a belső frusztrációnk kivetítése helyett, a realitáshoz igazodva szólni.

Türelem, mert ez a bizalom, a remény, a bölcsesség és a szeretet kifejezése. A türelmes vezető érezteti, hogy elfogadja a természetes fejlődés folyamatát.

Elválasztani a viselkedést az embertől. Ha a vezető kellő önbecsüléssel rendelkezik, nem esik nehezére, hogy érzékeltesse a munkatársaival: becsüli, értékeli őket. Ugyanilyen fontos azonban, hogy a nemmegfelelő viselkedést, a gyenge teljesítményt tegye szóvá, ne fogadja el.

Az **önzetlen segítségnyújtással** növekszik az önbecsülésünk, és közelebb kerülünk az emberhez, így növekszik befolyásunk a viselkedésére. A vezetőnek felelősségteljesen választania kell a lehetőségek közül, és azután vállalnia kell a döntéseiből eredő következményeket. Nem hivatkozhat a körülmények alakulására, nem sodródhat az eseményekkel. Ha mi döntjük el, hogy a külvilág hogyan hat ránk, ez erőt sugároz és így növeli a befolyásunkat. A vezetőtől elvárjuk, hogy egyre jobb eredményeket hozzon, és ez ígéretekkel, vállalásokkal jár. Az emberek azonban csak az olyan vezetőben bíznak meg, akiről tudják, hogy amit megígér, azt be is tartja.

Az őszinte szeretetet nem helyettesíti semmilyen manipulatív technika. Ha az emberek megérzik, hogy igazi emberi érzésekkel viseltetünk irántuk, feltétel nélkül elfogadva őket, ez belső biztonságot ad nekik, s ezzel együtt nagyobb hatással tudunk lenni a viselkedésükre.

– Empátia

A megértés (empátia), annak képessége, hogy átérzem a másik helyzetét ezáltal megértem és elfogadom őt, az álláspontjával együtt. Azok, akik nem tudnak olvasni az érzelmi jelekből, akiknek gyengék a szociális interakciói, nem nagyon tudják befolyásolni a többieket. A befolyásolás első lépése a megértésen alapuló kapcsolat kiépítése. Itt két dolgot emelünk ki, egyrészt a *kommunikáció,* másrészt a *nyílt légkör* szerepét.

Ahhoz hogy a másik fél megértse érzelmeinket, problémáinkat, érdekeinket megfelelően kell kommunikálnunk úgy tartalmi, mint érzelmi szinten egyaránt. A verbális kommunikáció adja a kommunikáció tartalmi /racionális/ síkját, ahol a tárgyilagos, objektív mondandó jelenik meg, míg a metakommunikáció a szavak mögött meghúzódó emóciók kifejezésével a kapcsolati szintjét adja a kommunikációnak. A legtöbb kommunikációs helyzetben egyszerre kommunikáljuk azt, amit a szavakkal mondunk el és azt, amit a másikkal szemben érzünk. A két síkon zajló kommunikáció erősítheti és gyengítheti is egymást. A tartalmi kommunikációt általában könnyebb megérteni, mint a kapcsolati szinten zajló metakommunikációt, ez annak tulajdonítható, hogy a nyelv egyértelműbb kommunikációs eszköz az ember számára, mint a testbeszéd.

Az empátiakeltést segíti:
– saját érzelmeink kimondása, anélkül, hogy hagynánk eluralkodni önmagunkon azokat,
– igényeink megfogalmazása,
– véleményünk, álláspontunk közlése,
– megértés kérése,
– a probléma delegálása.

Ha sikerül elérnünk, hogy a partner empátiát érezzen irántunk, biztosak lehetünk abban, hogy esetleges ellenséges indulatai, elfogultságai, előítéletei is csökkennek velünk szemben.

Őszinte, nyílt légkört csak az tud kiépíteni, aki bízik. A bizalom, bizalmat ébreszt. A bizalom mindig belülről jön, aki önmagában bízik, másokban is bízni tud. Akik viszont bizonytalanok, aligha bíznak meg másokban. A bizalom egy tartósabb kapcsolatban kétirányú utca: ha a vezető nem bízik meg munkatársaiban, módszereivel előbb-utóbb eléri, hogy benne sem bíznak meg az emberei. Egy vezető, ha nem bíznak meg benne az emberek, visszatér a szoros kontroll alkalmazásához, ez pedig költséges, időigényes, nem hatékony és demotiváló.

– *Tanítás*

A tanítás, a szó nemes értelmében: elmondani azt, amit tudunk, megosztani az információt, amivel rendelkezünk, s amire a másiknak szüksége lehet.

Mindig tanítunk – azzal, ahogy létezünk, ahogy példát mutatunk. Fontos tudni, hogy *amit mondunk, gyakran kevésbé lényeges, mint az, ahogyan mondjuk.* Ezért érdemes felkészíteni a szívünket és az eszünket, mielőtt hozzákezdünk a mondókánkhoz.

A formális tanítás akkor lehet sikeres, ha:

– a „tanuló” biztonságban érzi magát,
– a „tanuló” úgy érzi, hogy segítségre van szüksége,
– a „tanár” nem frusztrált, jól érzi magát, pozitív a viszonya a „tanuló”-hoz

Összességében azt mondhatjuk: egy vezető befolyásolási kompetenciájáról csak akkor beszélhetünk, ha az így kifejezésére jutó erő összhangban van a kollektív célokkal, és nem pusztán önző érdekeket szolgál. Az igazi, pozitív értékeket hordozó befolyásolási képesség teljesen más, mint a mindenáron személyes sikerre törekvő „mindenen keresztülgázoló” törtetés. Az a szociális képesség, amelyik csak önző célokat szolgál és a csoport számára inkább hátrányos, mint hasznos, előbb-utóbb lelepleződik.

PPT bemutató anyag – 7.1.

VII. Személyes vezetés



VII.1. Munkatársak befolyásolása

Befolyásolás



Daniel Goleman

Képesség arra, hogy

- az embereket **maga mellé állít**sa
- **ráhangolódjon** másokra
- indirekten **befolyásoljon**
- drámai **hatást keltsen**



2

Befolyásolási erő

- ***Meg tudom ítélni***
- ***Rá tudok jönni***
- ***Végre tudom hajtani***



3

A befolyásolás következményei

- *Elköteleződés*
- *Behódolás*
- *Ellenállás*



4

A befolyásolás személyiség jegyei



Példamutatás



Empátia



Tanítás

5

Példamutatás

„A példamutatás nem a legfőbb módja mások meggyőzésének. Ez az egyetlen módja!”

A. Einstein

Vezetői eredményesség szempontjából

- Önuralom
- Türelem
- Önzetlen segítség
- Felelősségvállalás
- Őszinte szeretet
- Viselkedés elválasztása az embertől



6

Empátia

Feltétele: a megértésen alapuló

KAPCSOLAT:

- **Kommunikáció**
  - *Tartalmi szint*
  - *Érzelmi szint*
- **Nyílt légkör – BIZALOM**



Megértés és elfogadás!

7

Tanítás

- ***Mindig tanítunk!***
- Fontos
  - **amit**, és
  - **ahogyan** mondjuk.
- Sikeres, ha
  - **biztonság** érzés
  - kell a **segítség**
  - **pozitív viszony** a tanulóhoz



Vezetői befolyásolási kompetencia

akkor, ha

- **összhang**ban van a kollektív **célokkal**
  - **pozitív érték**et hordoz



9

VII.2.1. Motiválás

Szervezeti vonatkozásban akkor beszélünk motivációról, ha a dolgozó hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteit is kielégíti. A motiváció tehát az egyén céljairól, szükségleteiről szól és csak közvetetten a szervezeti célokról, akkor, ha a vezetésnek sikerül az egyéni célokat a szervezeti célokhoz kötni.

Herzberg értelmezésében motivációról csak akkor beszélhetünk, *ha az nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem maga akar cselekedni az ember, egyfajta „belső generátor" hajtja a tetteiben.* Eszerint a munkakörnyezet anyagi jellegű tényezői (munkafeltételek, fizikai körülmények, kereset stb.), a higiéniai tényezők nem motiválják a dolgozót, csupán a munkával kapcsolatos elégedetlenség érzését befolyásolják. A higiéniás tényezők állandó külső megerősítésként hatnak, mint "rugdosás". Pozitív rugdosás a pénz, mert oly csábító, hogy nem kell a cégnek rugdosni, az ember maga rugdossa önmagát. Negatív rugdosás az ellenőrzés, a szabályok, amik ráerőszakolják az emberre a kívánt viselkedést.

Az erőfeszítés fizikai és/vagy szellemi energiákat egyaránt mozgósíthat. „Az erőfeszítés és a teljesítmény közötti kapcsolat nem szükségképpen függvényszerű." (Dezső, 2009. 9.o.) A motiváltság adott szintje mellett az egyén viselkedése eltérő időpontokban és helyeken nagyon különböző lehet. A motiváció mellett egyéb fontos tényezők is befolyásolják az egyén teljesítményét. Így téves az a vezetői hozzáállás, hogy motivációval minden megoldható.

Íme, a szervezeti teljesítményt befolyásoló tényezők listája:
- az adott feladat végrehajtásához szükséges egyéni tulajdonságok, képességek, készségek
- a munkakör kialakítása, elsősorban abból a szempontból milyennek észleli a dolgozó a munkakörét
- az adott helyzet, mely jelenti az aktuális munkahelyi viszonylatot és az egyén aktuális készenléti állapotát
- motiváció (erőfeszítés)

A dolgozó munkateljesítményre való motiváltságát és annak kialakulását a motivációteljesítmény modellen keresztül értelmezhetjük. Ennek értelmében a dolgozó motiváltsága függ attól milyen céljai, elvárásai vannak a munkával kapcsolatban, munkahelye hogyan értékeli a nyújtott teljesítményét, valamint milyen ellenszolgáltatást kap teljesítménye fejében. A teljesítményértékelés, az ellenszolgáltatás a vezetés motiváló tevékenységének (motiválás) a szerves része.

A **motiválás**, az a vezetői tevékenység, amely során a vezető másokat olyan cselekvésre késztet, amik a szervezeti szinten elvárt eredményekre vezetnek. Ha motiválás oldaláról vizsgáljuk a munkára való ösztönzést, azt látjuk, hogy a vezető motivációs tevékenysége a közvetítő kapocs a bemenetként megjelenő egyéni és szervezeti tényezők valamint az eredményként érzékelhető szervezeti teljesítmény és elégedett munkavállaló között. Az egyéni tényezők között a személyes képességek, a csoport egyéni viselkedésre gyakorolt hatása és kulturális tényezők is megjelennek. Szervezeti adottságoknak tekintjük a technológiát, a szervezeti struktúrát és a szervezési karakterisztikákat.

Az eredményes motiválás érdekében a vezető motivációs stratégiájának egyformán kell illeszkedni a beosztottak jellemzőihez és a szervezet adottságaihoz is.

A motiválás egyénhez illesztéséhez a vezetőnek a következőket kell tennie:

– megismerni a motiválandó személyt,
– segíteni őt a siker elérésében,
– megadni neki a sorsa irányításának érzését, és
– erősíteni önbecsülését.

Másrészt a vezető a motiválási lehetőségek széles tárházából választhat. Az eredményesség érdekében érdemes minél változatosabb, de egymáshoz illeszkedő motivációs módokat használni. Az alkalmazottak munkahelyi motiválásának leggyakrabban alkalmazott módjai a jutalmazás, a célkitűzés és a munkakör-gazdagítás

– Jutalmazás

A jutalom célja a kívánatos viselkedés megerősítése. A megerősítés lehet rendszeres vagy részleges, amikor csak időnként követi a megerősíteni kívánt viselkedést. Az első esetben a vezető minden helyes viselkedést közvetlenül a bekövetkezés után jutalmaz, elismer. Második esetben a kívánatos viselkedést csak bizonyos időszakonként jutalmazza. Folyamatos jutalmazással gyorsabb a megtanulása, időszakos jutalmazással pedig erősebben rögzül a helyes viselkedés. „A folyamatos pozitív megerősítéshez ugyanis hozzá lehet szokni, s ekkor már veszít motiváló erejéből." (Radó – Réthy, 2011, 145.o.)

Az alkalmazott jutalmazás a szóbeli dicsérettől, az anyagi ellenszolgáltatáson keresztül a karrier lehetőségig sokféle lehet. Az anyagi jutalmazás forrása a szervezet bér– és jutalmazási rendszere.

A rendszer kialakításánál néhány alapelvet célszerű figyelembe vennia menedzsmentnek:

– Megfelelő értékű legyen a jutalom
– Egyénre szabottan jutalmazzunk
– Bármilyen fáradozást jutalmazzunk, ha az a helyes irányba történik
– A jutalmazást ne halogassuk
– A jutalom „tárgyát" válasszuk meg
– Ismerje a jutalmazott a jutalom „elérhetőségét"
– Méltányos és reális legyen a jutalom
– A jutalom egyértelműen kapcsolódjon a teljesítményhez

A jó vezető az interperszonális kapcsolatai által, a szociális jutalmazás lehetőségeit használva is képes dicsérni, elismerni. Ebben az értelemben jutalom értéke lehet az alábbi megfogalmazásoknak, tetteknek:

– Valamilyen kiválasztott csoporthoz való tartozás tudatosításának.
– Bizonyos emberekkel megegyező nézeteink hangsúlyozásának.
– Az elismerés nyílt, szavakkal történő kifejezésének.
– Figyelemnek, meghallgatásnak, az érzelmi indulati állapot, a mondanivaló megértésének.
– Az erőfeszítés, együttműködési készség elismerésének, megbecsülésének.

A pozitív visszajelzésnek csak akkor van jutalom értéke, ha őszinte, *megérdemelt, személyre szóló, konkrét és leíró jellegű.* Az általános dicséret nem fejleszti az önismeretet, nem segíti a kívánt viselkedés megerősítését, jutalom értéke csekély.

– *Célkitűzés*

„A szervezeti teljesítmény emelésének másik eszköze az egyéni és szervezeti célok közötti összhang megteremtése, hiszen mindenki azokért a célokért hajlandó magasabb erőfeszítésre, amelyek saját, egyéni céljaival is összhangban vannak.

Ennek létrejöttét elősegítik a következők:

– specifikus (pontos és egyértelmű) célok megfogalmazása;
– komplex célok (kihívást jelentő) kijelölése;
– célok elfogadtatása az alkalmazottakkal.” (Gyökér, 2005, 97.o.)

A módszer megjelenési módja a **megegyezéses eredménycélokkal való vezetés** (Management by Objectives/MbO) Összekapcsolja a teljesítménykövetelményt, a megegyezést és az egyén fejlesztését.

„Vonzereje, hogy az átfogó szervezeti célokat lépcsőzetesen a szervezeti egységek, ill. egyének számára értelmezhető specifikus célokra bontja le. A célok korábbi ellenőrző funkciója helyébe azok motiváló erejét állítja.” (Dezső, 2009, 13.o.) Egyéb előnyei, hogy mozgósítja a munkatársak szellemi kapacitását, és a célelérést a feladatot teljesítő személytől teszi függővé.

Alapelvei:

– A szervezet által elvárt teljesítményekként fogalmazzuk meg a célokat.
– A vezetők és beosztottak részvételével történő célmeghatározás, a célkitűzési és érdekegyeztetési folyamat egybekapcsolásával.
– A magasabb szintű vezetők tehermentesítése, fókuszálás a valóban lényeges kérdésekre.
– Az eredmények megadása számszerűsített és mérhető formában.
– A vezető megállapodik beosztottjával a célokban, így az nyomon követheti a célok teljesítését.

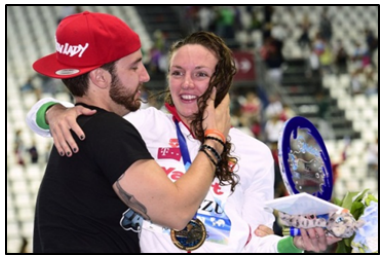
– Munkakör-gazdagítás

Hackman-Oldham (1980) szerint, a munkakör-gazdagítás olyan megoldásokat ajánl, hogy a feladat tartalmát és fontosságát, az igényelt képességek sokféleségét, az autonómia fokát és a visszacsatolás mértékét úgy lehessen kialakítani az adott munkakörben, hogy általuk a munkakört betöltő személy maximálisan motiválható legyen. Gazdagított munkakörben a dolgozó munkával való elégedettségét munkája jelentőségének átélése, a munkája eredményéért átélt felelősség érzete, és a munkatevékenység konkrét eredményeinek ismerete fogja kiváltani. Mindezt a jól azonosítható, változatos feladatokkal, a munkavégző nagyfokú függetlenségének biztosításával, és az eredmények rendszeres visszajelzésével éri el a munkakört kialakító.

A motiválásnak ez a módja csak azoknál az alkalmazottaknál hatékony, akik munkájukban kihívást és elégedettséget keresnek, akik fejlődési szükséglete és karrier vágya meghatározó, és akiknek a többlet teher nem jelent túl sok stresszt. „Még nem eldöntött tény, hogy a munkakör-gazdagítás valóban erős motiváló tényező-e, vagy sem. A valóságban az eredmények részben elmaradtak a várttól, azonban kevés olyan megközelítés van, amely jobb eredményt produkált volna." (Poór – Karoliny, 1999,145.o)

A munkakör-gazdagítást elsősorban egyéni munkakörökre értelmezték. Team munkánál a gazdagított munka lehetőségét kínálják az **„autonóm munkacsoportok".** Ezek „a csoportok önirányító teamekké tömörülnek, és általában saját igazgatásukért is felelnek, bele értve a csoporton belüli tervezést, döntéshozatalt és az ellenőrzést is. A tagok maguk választják meg vezetőiket, s maguk osztják szét a csoporttagok között a termelési feladatokat éppúgy, mint az érte járó juttatásokat." Poór – Karoliny, 1999, 146.o.

VII. Személyes vezetés



VII.2. Motiválás

Motiváció



F. Herzberg

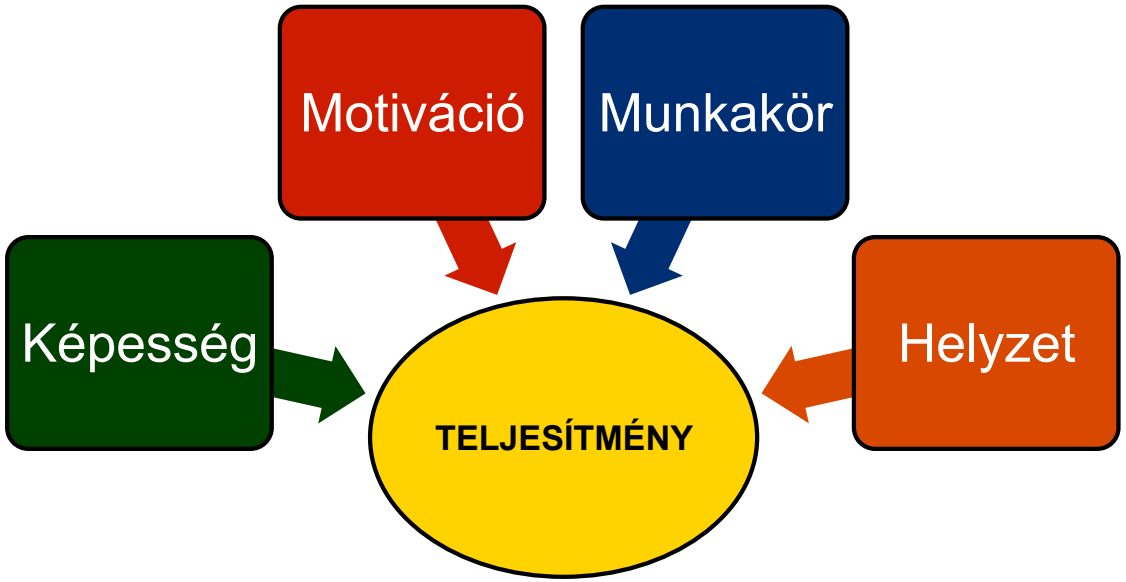
Az,

ha nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem maga akar cselekedni az ember, egyfajta „**belső generátor**” *hajtja a tetteiben.*



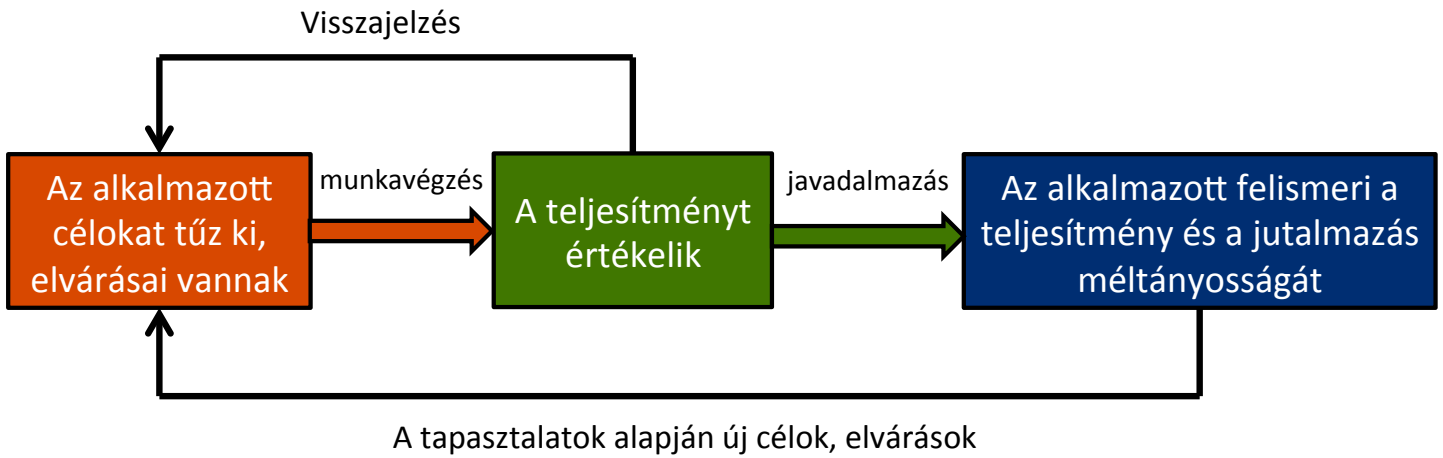
2

Egyéni teljesítmény



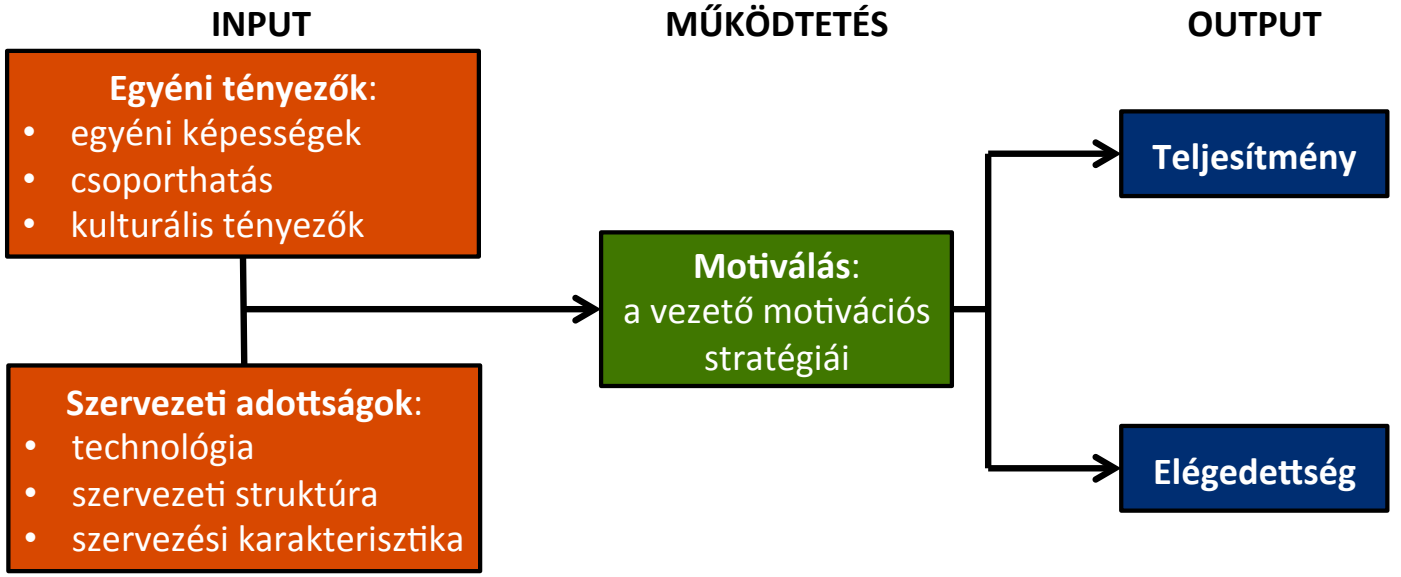
3

Motiváció – teljesítmény



4

Motiválás - eredmény



5

Munkahelyi motiválás

Gyakran alkalmazott módjai

- Jutalmazás
- Célkitűzés
- Munkakör gazdagítás



6

Jutalmazás

- Célja, a kívánatos viselkedés ***megerősítés***e.
  - Rendszeres ⟶ gyors **tanulás**
  - Időszerű ⟶ erős **rögzítés**
- Módjai:

Anyagi



Szociális



- Forrása: *bér- és jutalmazási rendszer* *interperszonális kapcsolatok*

7

Célkitűzés



Egyéni és szervezeti célok illesztése.

Vezetés megegyezéses eredménycélokkal (MbO)



Siker

8

Munkakör-gazdagítás



J.R.Hackman, G.R.Oldham

Motiváló tényezők:

- a munka **jelentősége**
- a **felelősség érzete**
- az **eredmények ismerete**

Megvalósítás:

- azonosítható, változatos **feladat**
- nagyfokú **függetlenség**
- rendszeres **visszajelzés**



9

Autonóm munkacsoport

A team munka gazdagítására



- **önirányító** team
- vezető **választás**
- **szabadság a** feladatok, és a
- jutalmak **szétosztásában**

Volvo Uddevallai Gyára



10

VII.3.1. Hatalomgyakorlás

Kulcsár értelmezése szerint hatalomról akkor beszélhetünk, ha képesek vagyunk másokat befolyásolni, másokra rákényszeríteni az akaratunkat. Mi most hatalomról abban az értelemben beszélünk, mint vezetői képesség, ami arra utal, intézkedni tud az emberekről, információkról, anyagi javakról valamilyen cél érdekében.

French és Raven a hatalom ötféle módját különbözteti meg a szervezeti gyakorlatban: a törvényes, a jutalmazó, a kényszerítő, a referens és a szakértői hatalmat. Ezek értelmezését a továbbiakban Klein Balázs és Klein Sándor könyve alapján vesszük végig.

– Szervezet által biztosított hatalom

A szervezet biztosítja a vezető számára a törvényes, a jutalmazó és a kényszerítő hatalmat kinevezéssel, hatáskörrel, vezetőképzéssel, és az információ biztosításával.

– „*A törvényes hatalom* forrása az, hogy a szervezeti hierarchiából adódó státus bizonyos döntéseket a vezetőre bíz. (legitimate)
– A *jutalmazó hatalom* forrása a vezető lehetősége, hogy jutalmakat osszon. (reward)
– A *kényszerítő hatalom* forrása a vezető lehetősége, hogy büntessen." (coercive) (Klein – Klein, 2006, 588. o.)

Jutalmazó hatalom: A jutalomról, mint a befolyásolás eszközéről már beszéltünk. Itt most néhány összegző gondolatot fogalmazunk meg. A jutalom igazán akkor tud hatékony lenni a dolgozó viselkedésének befolyásolásában, ha egyértelmű mikor, milyen tevékenységért, mekkora jutalom jár. Ráadásul mindezt célszerű a tevékenység megkezdése előtt megbeszélni a beosztottal, így elkerülve még a gyanúját is annak, hogy a vezető pillanatnyi szeszélyén múlik mikor, kit fog jutalmazni.

Kényszerítő hatalom: A büntetés félelmet kelt, és szorongóvá teszi az alkalmazottat. Így, ha rövidtávon sikerül is nagyobb teljesítményt kipréselni a dolgozóból, hosszú távon ezt nem lehet fenntartani. Hiszen az állandósult szorongás, félelem csökkenti a koncentrációs képességet, gyengíti a reakció időt, kikezdi az önbizalmat, növeli a hibázást, a selejtet. Ennek egyrészt, görcsös akarás lehet a következménye, amibe előbb fog bele betegedni az ember, mint nagyobb teljesítményt produkálni. Másrészt az apátia, a teljes passzivitás, annak igazolása, hogy én csak büntetést érdemlek. Lesznek olyanok is, akik megpróbálják elrejteni a valóságot, akár úgy, hogy hazudoznak, sumákolnak a saját dolgaik vonatkozásában, akár úgy, hogy másra terelik a figyelmet, beárulnak másokat. Hát ezek, nem igazán teljesítményt növelő veselkedések.

Törvényes hatalom: A státus, a döntési jog az erőforrások elosztásáról, az alkalmazásról stb. gyakran vezet megkérdőjelezhető eredményre. Ha a kinevezett vezetőnek az az érzés afontos, hogy ő uralkodik másokon, bármit megtehet az embereivel, akkor a pozícióból származó hatalmát az emberei bizonytalanságban tartására fogja elsősorban használni. Itt is megjelenik a félelem, de ez a félelem már túllép a „meg tudom-e csinálni" érzésen, ez már a létben való bizonytalanságról, és az attól való félelemről szól, hogy meddig maradhatok így fenn, meddig tudom eltartani a családom.

Ezek az érzések is többféle reakciót válthatnak ki az emberekből. Van, aki kilép a rendszerből, nagy valószínűséggel az, aki elég rátermett ahhoz, hogy máshol is megfeleljen. Lesznek megbetegedők, és lesznek elvtelenül behódolók. Ők azok, akiknek semmi sem drága csak jobb képet alakítsanak ki magukról a főnökben, csak pótolhatatlanok legyenek. Tipikus, amikor a beosztott állandóan ott nyüzsög a főnök körül, iparkodik mindenbe besegíteni, elintézni mindent helyette, átvenni a vezető rutin munkáit (táblázatok, kimutatások, jelentések készítése). A dolog szépséghibája, hogy emellett az iszonyatos aktivitás mellett a saját munkaköri feladatai ellátására nem jut ideje. Viszont ha elég jól csinálja, előbb fogják a „jó" munkájáért cserében magasabb pozícióba helyezni, mint hogy a turpisság kiderüljön. Majd az utódján leverik a port a halogatásért, az elmaradt határidőkért Természetesen nem minden vezető él vissza ilyen módon a hatalmával. Van, aki valóban arra használja, amire kapta. Szakszerű, eredményes erőforrás elosztásra, a munkaerő igazságos és a szervezet jövőét alátámasztó alkalmazására, a dolgozók helyes magatartásának, jobb teljesítményének az ösztönzésére, stb.

– Személyes hatalom

A szervezeti hatalmi lehetőségeknél azonban fontosabb a személyes hatalom két megnyilvánulása: az egyén személyiségén és a róla kialakult image-n, valamint a megszerzett, és folyamatosan fejlesztett tudáson alapuló hatalom.

– „*A referens hatalom* (karizma) abból adódik, hogy egyes vezetők személyisége olyan „átütő", hogy a beosztottjai (akik számára ő a „modell") a kedvéért csinálják, amit mond (néha azt is, amiről csak „úgy gondolják", hogy tetszene neki).

– *A szakértői hatalom* forrása az a tudás, amelyre a többieknek szüksége van (a „tudás hatalom" szlogen sohasem volt annyira igaz, mint napjaink élenjáró technikájú munkahelyein)." (Klein – Klein, 2006, 588. o.) (professional / expert)

Szakértői hatalom: A tudás, meglehetősen összetett hatalmi forrás. A tanulás útján megszerezhető ismeretek halmaza, az összegyűlt tapasztalat, a tájékozottság, de közvetve akár a helyes ítélőképesség is ide tartozik. Szervezeti vonatkozásban a szaktudásnak van különös jelentősége. Az ismeretek szakadatlan gyarapodásával a tudás, mint hatalomforrás állandóan veszít viszonylagos értékéből, ezért a tudásnak a lehetőségek szerinti folyamatos bővítése a hatalom fenntartása érdekében elengedhetetlen.

Vezető esetében a beavatottságnak és az információ birtoklásának van különösen fontos szerepe. Vezetői beavatottság alatt értjük, a szakmai (gépész, logisztikus, gazdász), a menedzsment, az ön– és emberismeret és a cégismeret területén megszerzett tudás, tapasztalat és kompetencia szintet, a beválás szintjét.

Ha egy vezetőt kevés tapasztalattal, tudás és képességek hiányában neveznek ki elég nehéz megfelelni az elvárásoknak. Természetesen módszeres, kitartó tanulással, önfejlesztéssel fel lehet nőni a pozícióhoz. Gyakran látni azonban, olyan vezetőket, akik azt gondolják, ha kinevezték őket, akkor már értenek is a dolgokhoz, alkalmasak a pozíció beöltésére, nem kell nekik tanulni.

Azok a vezetők, akik nem ismerik, nem vállalják fel hiányosságaikat, de tudat alatt megérzik azt, két dologra törekednek munkájuk során: a beosztottak ne vegyék észre a hiányt, alkalmatlanságot, és ne derüljön ki, hogy van a környezetében olyan személy, aki többet tud, alkalmasabb. Ezeknek a törekvéseknek a dolgozóra gyakorolt hatás szempontjából is többféle következménye lehet. Ilyen a kinevezés utáni, szakmaiságot nélkülöző, azonnali személycserék, az autokrata vezetési stílus, a bürokratikus irányítás és még sorolhatnánk. Nézzünk mindegyikre egy-egy példát.

Ha a vezető fél, hogy mások felismerik alkalmatlanságát mindent kézben tart, maga csinál és irányít, hogy környezete ne lásson bele a munkájába. Így autokratikus vezetési stílust alkalmaz (a VIII. fejezetben részletesen foglalkozunk vele). Másrészt körbeveszi magát olyan beosztottakkal, akik személyes tudásuk, képességeik miatt képtelenek arra, hogy felismerjék mások hiányosságait, de nem fogják túlnőni a főnököt sem. Az ilyen dolgozók beosztása, fizetése maximálisan a vezető jó szándékától függ, éppen ezért lojálisak a vezetővel, aki totális hatalmat gyakorolhat felettük. Ehhez kell a tapasztalattal, megfelelő tudással rendelkező korábbi alkalmazottak gyors lecserélése. Az autokratikus vezetési stílus szabályozott, keretek között működő, hierarchikus rendszerben lehet eredményes. A bürokratikus irányítás sajátosságairól a III. fejezetben beszéltünk, itt most csupán a Peterselvre hívom fel a figyelmet. Eszerint a rendszer úgy van működtetve, hogy előbb-utóbb mindenki azon a poszton fog leragadni ahol már inkompetens, nem képes maradéktalanul, megfelelő minőségben ellátni feladatait. Tehát a rendszer sajátosságaiból is adódik az inkompetens közeg vezetői és beosztotti szinten egyaránt, ami előbb, vagy utóbb a működés zavaraihoz, konfliktusokhoz, és szervezeti eredménytelenséghez vezet.

Mint korábban említettük a tudás alapú hatalmi források között egyre fontosabb szerepe van az információbirtoklásnak. A vezetői pozíció már önmagában nagyobb hozzáférést biztosít a szervezet működésével kapcsolatos információkhoz. A hatékony szervezeti működés elengedhetetlen feltétele a döntési és információs rendszer kiépítése és egymáshoz illesztése. Minden döntési szinthez biztosítani kell szükséges és elégséges mennyiségben a hiteles, releváns információt. Ha a vezetőnek rendelkezésre állnak döntéseihez a szükséges információk, az kisebb kockázatot jelent, valószínűsíti a szervezeti fejlődést szolgáló eredményesebb döntést. Ezzel szemben az információ hiány nagyobb kockázatot jelent, és gyakran sikertelen döntést eredményez. Így a döntéshozó megítélése nagymértékben függ az általa birtokolt információtól mennyiségi és tartalmi vonatkozásban egyaránt. Ez az jelenti, hogy az információ hozzáférést felügyelő, biztosító személy hatalmi helyzetbe kerülhet bármely döntéshozóval szemben.

Például a vállalati rendszergazda bármely információhoz hozzáférve megteheti, hogy egyes döntéshozóknak segíti a munkáját, másoknak pedig akadályozza, megnehezíti a munkáját az információ szétosztásával, eljuttatásával, vagy éppen visszatartásával. Ez jelent napjainkban, tipikusan az információ birtoklásával összefüggő hatalmi pozíciót. De ugyan így, a vezető – beosztott viszonylatban is megjelenhet az információ visszatartásból származó hatalmi előny. Természetesen, amely félnél van az információ, az képes a másik viselkedését megváltoztatni, befolyásolni. Az viszont már nem mindegy, hogy a befolyásolás egyéni, vagy szervezeti érdekeket szolgál.

Referens hatalom: Az emberek vezetése, a helyes döntések meghozatala valami olyan tulajdonságo(ka)t feltételez amely(ek) nem tanulhatók meg. Ilyen lehet a tehetség, egy természetes (és nem tanulható) autoritás, alázat, és mindenekelőtt: a karizma.

A karizmatikusvezetők, annyira képesek másokat vonzani, hogy az emberek automatikusan követik őket, azonosulnak céljaikkal, szeretnének kapcsolatba kerülni velük, és készségesen dolgoznak a céljaikért. Nem véletlen, hogy sok vezető állású ember karizmatikusvezető szeretne lenni. Sokuk számára ez a legfőbb személyes cél. A karizma azonban, nem vezetői képesség, ami tanulható és fejleszthető. Általános felfogás szerint a karizma a személyiség egyik adottsága, ami veleszületett, de nem örökölhető. Testi, lelki, szellemi erőként nyilvánul meg, és képessé teszi az egyént mások és az intézményi rend befolyásolására. Csak úgy önmagában, nehéz valakinek karizmatikusnak lenni. Ehhez emberekre is szükség van, akik eldöntik, hogy számukra karizmatikus-e az illető vagy sem. Karizmatikusvezetővé csak az válhat, aki ismeri a körülötte lévő emberek igényeit, felismeri az önmagában rejlő adottságot és képes küldetésként vállalt céljai elérése érdekében, mozgósítani azokat. A karizmatikus embert csak egy bizonyos kultúrában és helyzetben látják karizmatikusnak, de ott nagy lesz a tekintélye és a befolyása.

A karizmával való visszaélés az egyik legjellemzőbb hatalmi manipuláció. Közösségi érdekként feltüntetett, egyéni érdekeket szolgáló elképzelés karizmával közvetítve az érintettek felé tömegeket téveszthet meg, és befolyásolhat. Így van ez a szakmaiságot nélkülöző, torzított információkra alapozott létszámleépítés elfogadtatásánál.

– Záró gondolatok

„Kutatások szerint

– a szakértői és a referens hatalom hatása általában pozitív,
– a jutalmazó és a törvényes hatalom hatása néha pozitív, és
– a kényszerítő hatalom hatása kissé negatív a teljesítményre, a munkával való elégedettségre, a fluktuációra.” (Klein – Klein, 2006, 588. o.)

Általánosan igaz, hogy minél több hatalommal, tekintéllyel rendelkezik a vezető a beosztottak szemével nézve, annál valószínűbb, hogy követik. Ha a vezető hatalma és a beosztott pozíciója közötti **hatalmi űr** széles, a szervezeten belül könnyen jöhet létre káosz, mert például: megkérdőjeleznek minden parancsot. A hatalmi űr áthidalásának eszköze, ha a vezető őszinte erőfeszítést tesz, minden egyes beosztott külön egyéniségként való megismerésére és kezelésére. Ez különösen, azért fontos, mert mindenki más mértékben tolerálja a tekintélyt, de ez az egyéni tolerancia növelhető a személyes törődéssel. Segíti a vezetőt a hatalmi űr áthidalásában az is, ha az alkalmazottak úgy látják, hogy a vezető jól végzi munkáját és hisznek abban, hogy a szervezet az ő érdekeiket képviseli.

A hatalmi lehetőségek bemutatásánál kicsit nagyobb hangsúly helyeződött a visszásságokra, mint a jó példákra. Ez azért van, mert hisszük, hogy a jó módszerek alkalmazásához arra van szükség, hogy

– különbséget tudjunk tenni jó és rossz között,
– ismerjünk jó módszereket,
– akarjunk képessé válni a jó módszerek alkalmazására,
– tudjuk, és
– akarjuk alkalmazni a jó módszereket.

A kurzus szűkös keretei között elsősorban arra van lehetőségünk, hogy segítsük a jó és rossz szétválasztását, mutassunk jó példákat, valamint kialakítsuk önökben az igényt a jó gyakorlat elsajátítására és alkalmazására.

PPT bemutató anyag – 7.3.

VII. Személyes vezetés



VII.3. Hatalomgyakorlás



Kulcsár Kálmán

Hatalom

- ha képesek vagyunk másokat **befolyásolni**,
- másokra rá**kényszeríteni** az akaratunkat.

Számunkra most:

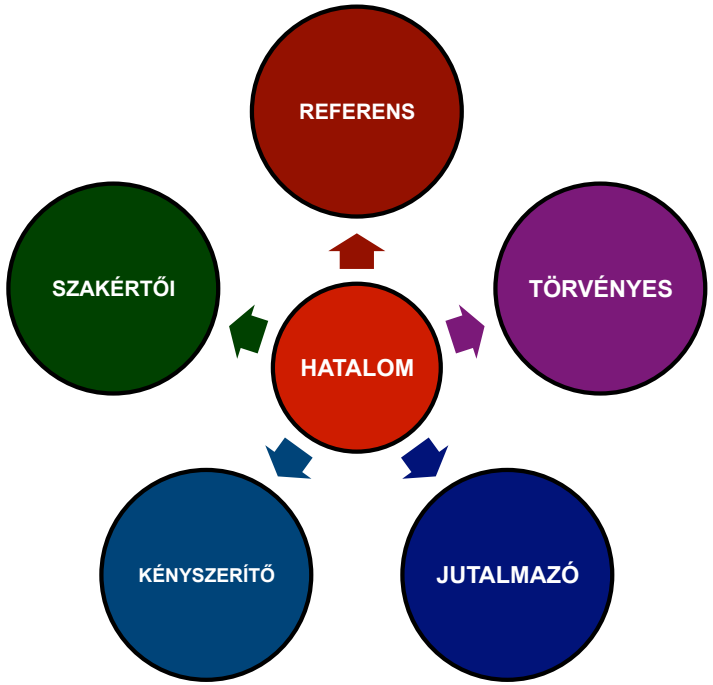
VEZETŐI KÉPESSÉG

2



J.R.P. French, B.H. Raven

Hatalmi módok



3

Szervezet által biztosított hatalom

Hatásuk is-is!

Jutalmazó





Törvényes

Kényszerítő



Hatása inkább negatív!

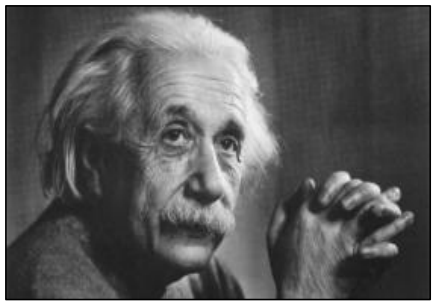
4

Személyes hatalom



Referens

Szakértői



Hatásuk többnyire pozitív!

5

Zárszó

Hatalmi módok → sokféle hatás

Több hatalom, tekintély  valószínűbb követés.

6

Hatalmi űr



Széles hatalmi űr → KÁOSZ

Az ***áthidalás eszközei***

- **megismerés**
- **őszinteség**
- **törődés**
- **eredményesség**
- **támogatás**

7

VII.4.1. Dolgozói reakció esettanulmány

Egy kisvárosi építő– és faipari cég 200 főt foglalkoztat különböző faipari termékek gyártására. A szerelőműhelyben 5 főt alkalmaznak anyagmozgatóként. Az ő feladatuk üres rekeszekkel ellátni a szerelőmunkásokat, hogy legyen miben tárolni a szerelt termékeket. A megtelt rekeszeket az anyagmozgatók rakják palettára és a gyűjtőhelyre viszik.

Az anyagmozgatói munka átlagos intelligenciát, átlag alatti szakértelmet és képzettséget igényel, de átlag feletti fizikai erőkifejtést. A munka ütemét a szerelők által gyártott termék mennyisége szabja meg, így vannak időszakok, amikor keményen dolgoznak az anyagmozgatók, és van, amikor pihenésre is marad idejük.

Dávid, az egyik anyagmozgató néhány hónapja dolgozik itt, de már kialakította egyéni munkaütemét. Szokása szerint 30 percig keményen dolgozik, ez alatt az összes rekeszt elviszi a részlegétől, majd leül, vagy 15 percre eltávozik a munkahelyéről. Ezután visszajön, és ismét keményen dolgozik, hogy lépést tartson a szerelők munkájával.

A művezető nem veszi jónéven Dávid pihenőit, mivel úgy érzi a többi munkás – bár nem panaszkodik – elítéli Dávid magacsinálta extra szüneteit. A művezető tudja, hogy Dávid a legjobb anyagmozgatója. Már többször megkérte őt, hogy lassabban, nyugodtabban dolgozzon, de Dávid erre képtelen volt. Saját szavaival mondva: „mindegy milyen lassan dolgozom, kihordás után úgyis várnom kell."

A minap a művezető – miután meglátta a várakozó Dávidot, seprőt nyomott a kezébe és megkérte, hogy seperje ki a műhelyt, és ezután a szabad idejében ezt rendszeresen tegye meg. Dávid visszautasította a kérést, és panaszt tett a részlegvezetőnél. Arra hivatkozott, hogy bünteti őt a művezető, mert munkaköri feladatain túl, más munkáját is elvégezteti vele.

Dávid nem szeretne képességeinek megfelelő munkakörbe kerülni, mondván, ő elégedett jelenlegi munkájával, és egyébként is legtöbb munkatársánál jobban ellátja a feladatát.

8. FEJEZET

VIII. Vezetési stílus modellek

VIII.1. Ki a jó vezető?

„A vezetői tevékenység, ahogy már korábban láthattuk, egyfajta híd építése a szervezeti és egyéni célok között. Annak elérése, hogy ez a két célrendszer minél nagyobb mértékben összhangba kerülhessen egymással, a vezető munkájának egyik legfontosabb feladata. Ennek érdekében a vezető kitüntetetten foglalkozik az *emberi erőforrások*kal és megpróbálja megteremteni önmaga és beosztottjai között a legmegfelelőbb kapcsolatot. A *vezető és beosztottjai közötti* kapcsolat ugyanis nagymértékben befolyásolja azt, hogy a vezető hogyan tudja szervezete tagjait mozgósítani a szervezeti célok elérése érdekében." (Rajcsányi– Molnár, 2008, 65. o.)

Vezetési stílusirányzatoknak nevezzük azokat az elméleteket, amelyek vizsgálják a vezető – beosztott kapcsolatokat és próbálják megfejteni, hogyan viszonyuljon embereihez, milyen viselkedési stílust alkalmazzon a vezető az eredményesség érdekében. Számos kutató kereste már a választ a „ki a jó vezető" kérdésre, eddig azonban még egyiküknek sem sikerült megtalálni a „megfelelő" választ.

Ebben a fejezetben megismerkedünk néhánnyal ezek közül az elméletek és modellek közül, azért, hogy megtudjuk milyen a sikeres és hatékony vezetők vezetési stílusa. „Meghatározzuk azokat a *tulajdonságokat,* amelyek megkülönböztetik egymástól a kiváló és az átlagos vezetőket. Ezután megvizsgáljuk a vezetők *döntéshozatalhoz* fűződő viszonyát, és az ebből fakadó eltéréseket. Különböző vezetési stílusokat eredményez a vezetők eltérő hozzáállása a feladathoz és a beosztottjaikhoz, mellyel a *magatartásközpontú* elméletek foglalkoznak részletesebben.

Napjaink összetett világában különösen nehéz a vezetők sorsa, ugyanis ahhoz, hogy hosszú távon sikeresen tudják vezetni szervezeteiket, eltérő vezetési stílusokat kell(ene) alkalmazniuk különböző vezetési helyzetekben. Ez a *kontingencialista,* vagyis a helyzetfüggő vezetési irányzat és elméleteinek ajánlása. S végül, a vezetési stílusok *típus elméleteinek* irányzata a vezetői kiválóság azon tényezőivel foglalkozik, amelyek a 21. század vezetőinek újszerű látásmóddal és viselkedési mintával tudnak szolgálni, szervezeteik és környezetük kihívásainak megválaszolására." (Rajcsányi-Molnár, 2008, 65. o.)

A téma kifejtésénél döntően a DF Menedzsment I. jegyzetének Rajcsányi-Molnár Mónika által írt „Vezetési stílusok és modellek" fejezetére támaszkodunk.

– Tulajdonság elméletek

„A második világháborút követően, a vezetési stílusokkal foglalkozó kutatások azt vizsgálták, hogy milyen *tulajdonságokkal* rendelkeznek az igazán jó vezetők. Míg a klasszikus irányzatnál a jól működő rendszert tekintették a szervezeti siker letéteményesének, addig a tulajdonság elméletek és azok kutatói a jó vezetőt, a *„nagy embert”*.” (Rajcsányi-Molnár, 2008, 67. o.)

A kutatók abból indultak ki, hogy vezetőnek születni kell, mert az egyén személyisége, tehetsége határozza meg vezetői sikerességét. A szervezetek nem tehetnek mást, mint megkeresik a megfelelő embert és a megfelelő helyre ültetik. Ebből következően a tulajdonság elmélet képviselői a sikeres vezetők *képességeit és készségeit, személyiségjellemzőit,* vagy akár *külsődleges* tulajdonságait és társadalmi *hátterét* vizsgálták annak érdekében, hogy meghatározzák, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie annak, aki hatékony vezetővé akar válni.

A kutatások eredményeképpen számos *tulajdonság-lista* került összeállításra. Mind-mind azt célozta, hogy segítséget adjon a vezető kiválasztáshoz, a megfelelő ember megtalálásához. A különféle kutatások eredményeinek összehasonlítása alapján kiderült, hogy a sok-sok vezetői tulajdonságlistában csupán öt százalék a közös jellemző.

Az intelligenciát, a kezdeményezőképességet, az önbizalmat és az úgynevezett helikopterszemléletmódot szinte mindegyik lajstrom tartalmazta.

Az **intelligencia** legyen átlag feletti, de ne legyen zseni a jelölt. Az intelligenciának azonban sok fajtája van. Az, amelyik eredményt hoz egy „kérdés-felelet” játékban nem valószínű, hogy segíti az összetett problémák megoldását, az események közötti összefüggések felismerését, mind azt, ami a vezető eredményessége szempontjából meghatározó.

A **kezdeményezőképesség** azt jelenti, hogy a vezető átlátja a helyzetet, felismeri a cselekvés szükségességét, majd cselekszik a megoldás érdekében.

Az **önbizalom** vagy magabiztosság, jelzi azt, hogy az ember hisz abban, amit csinál. Ez a tulajdonság abból ered, hogy az ember felismeri személyes értékeit, eredményeit, tisztában van a közösségben elfoglalt helyével, és törekvései, céljai vannak a jövőre nézve.

A **helikopter-szemléletmód** arra utal, hogy az egyén képes a konkrét helyzet fölé emelkedni, átfogóan látni a kapcsolatokat, összefüggéseket, majd leereszkedni és a részleteket tanulmányozni.

Az eredményes vezető kiválasztás elősegítésére megszülettek a vezetői sikeresség szükséges feltételeit felsoroló képesség-készség listák is:

– **Intellektuális készségek:** logikus gondolkodás, integrálás, elvonatkoztatás
– **Vállalkozói készségek:** teljesítmény motiváció, kezdeményező készség
– **Szocio-emocionális készségek:** önkontroll, önállóság, objektivitás, stabilitás, alkalmazkodás
– **Interpeszonális készségek:** önbizalom, bizalom, hatóképesség, szocializációs-készség, kommunikációs készség

E listák elősegítik a vezetői tudatosság fokozását is azáltal, hogy felismerhetővé teszik a személyes erősségeket és a fejlesztendő területeket.

– Konklúzió

„A tulajdonság elméletek irányzatát számos kritikai észrevétel érte. Egyrészt igen különböző, olykor bizony egymásnak is ellentmondó eredményekhez vezettek az egyes kutatások. Ráadásul a gyakorlat sem mindig igazolta a vizsgálatok eredményeit. Nagyon sok olyan vezető volt, akik a „nagy ember" listán szereplő tulajdonságainak mindegyikével rendelkeztek, és mégsem voltak igazán hatékony vezetők. Míg mások nem rendelkeztek a jó vezetőktől elvárt tulajdonságokkal, és mégis hatékonynak bizonyultak."

Problémát jelent tehát a tulajdonságok azonosítása és mérhetővé tétele. Kifogás az is, hogy a születési adottságok nem garantálják a sikerességet, szükség van a tanulással kifejlesztett képességekre is.

„Összességében azért elmondható erről az irányzatról, hogy habár nem sikerült meghatároznia a sikeres vezetők kiválasztásának módszerét, viszont kiváló alapot teremtett ahhoz, hogy a későbbi vezetési stílus irányzatok a meglévő eredményekre építve folytassák vizsgálataikat." (Rajcsányi-Molnár, 2008, 67. o.)

VIII. Vezetési stílus



VIII.1. Tulajdonság elméletek

Vezetési stílus értelmezés

Vezetői hatékonyság

↓

Vezetési stílus

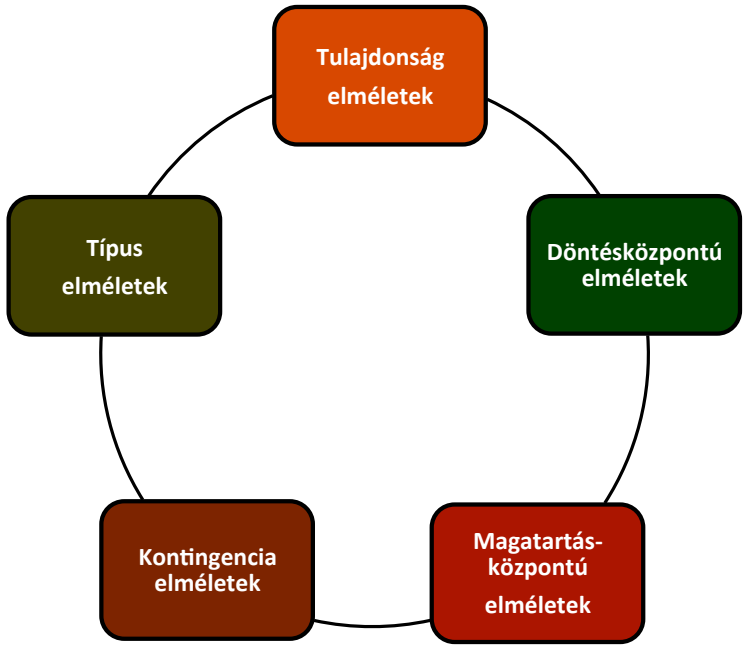
Viselkedési módok, eszközök összessége.

Hat rá:

- Vezető **személyisége**
- **Beosztottak** elvárásai, céljai, szükségletei
- **Környezeti** és szituációs tényezők

2

Vezetési stílusirányzatok



3

Ki a sikeres vezető?

Kulcs: az egyén személyisége, tehetsége

↓

Vezetővé nem lehet válni, arra születni kell!

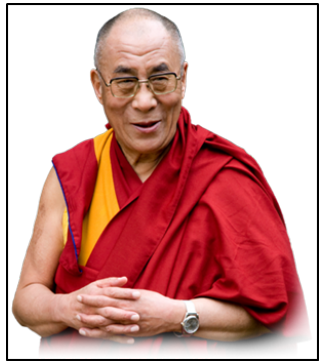
↓

A megfelelő ember kiválasztása és a megfelelő helyre állítása.

4

„NAGY EMBER”

A szervezeti siker letéteményese.



<u>Vezető kiválasztás szempontjai:</u>

kívánatos tulajdonságok

szükséges feltételek

5

Menedzseri készségek



6

Konklúzió

- a tulajdonságok **azonosítás**a, mérése **nehéz**
- a születési adottságok **nem garantálják** a sikerességet
- szükség van a **tanulással kifejlesztett képességek**re

VIII.2. Döntésközpontú elméletek

„Az 1950-es évek végétől a kutatók a sikeres vezetők tulajdonságainak vizsgálata helyett, a vezetői tevékenység egy speciális funkciójára, a döntéshozatalra és annak tanulmányozására helyezték át kutatásaik súlypontját. A vezetők döntéshozatalának módjait vizsgálták, és a szerint kategorizálták a vezetői stílusokat, hogy a vezetők miképpen hozzák meg döntéseiket, és milyen részvételt engednek (ha engednek egyáltalán) beosztottjaiknak."

– Lewin modellje

„Kurt Lewin és kutatócsoportja elsőként vizsgálták a vezetői döntéshozatal stílusát, és kutatásaik eredményeképpen három jellegzetesnek tekinthető belső szerveződést és vezetési stílust tudtak értelmezni.

(1) Az AUTOKRATIKUS vezető egy személyben, a beosztottjaival nem konzultálva hozza meg döntéseit. Távolságot tart az alárendeltjeitől, uralja a tevékenységeket, és szubjektív értékí téletet alkotva ő határoz minden lényeges kérdésben. Mindeközben fegyelmet követel és alapvetően szigorú vezetési stílus jellemzi.

(2) A DEMOKRATIKUS vezető hisz a hatalom és a felelősség megosztásában. Bízik alárendeltjeiben és minden eszközzel igyekszik támogatni részvételüket a döntéshozatalban. Vitákat ösztönöz, elfogadja az ötleteket és a teljesítmények értékelésében is objektív.

(3) A „LAISSEZ FAIRE" típusú vezető egyfajta „nem vezetési" stílussal írható le leginkább. Mindennemű felelősséget áthárít a beosztottjaira, és passzív résztvevője az eseményeknek, tevékenységeknek. Ez a típus lényegében nem is vezető, hanem tanácsadó.

AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	„LAISSEZ-FAIRE”
• döntéseket kézben tartja • döntés előtt nem konzultál • csoportoktól távolságot tart • fegyelmet követel **előnyei:** • gyors döntés • vezető elismerése • vezetői énkép erősödik **hátrányai:** • döntései véglegesek • írásbeli kommunikáció • ritkán delegál • feladatokra koncentrál	• hatalom - felelősség megosztás • bízik a többiekben • vitákat ösztönöz • ötleteket elfogad • objektív a dicséretben, kritikában **előnyei:** • részvételi döntéshozatal • döntéseit a vezető megindokolja **hátrányai:** • időigényes	• lassú döntéshozatal • felelősség áthárítása • ritka és rossz teljesítmény-értékelés • minimális koordináció **előnyei:** • emberek függetlenek • hibákat nem kérik számon **hátrányai:** • emberek közötti kapcsolat feszült • morál és a csapatmunka alacsony szintű

Lewinék kutatásaik befejezésekor arra a következtetésre jutottak, hogy a három, egymástól nagymértékben különböző vezetési stílus a feladatok végrehajtásában és a beosztottak elégedettségének viszonylatában is eltérő eredményekhez vezet:

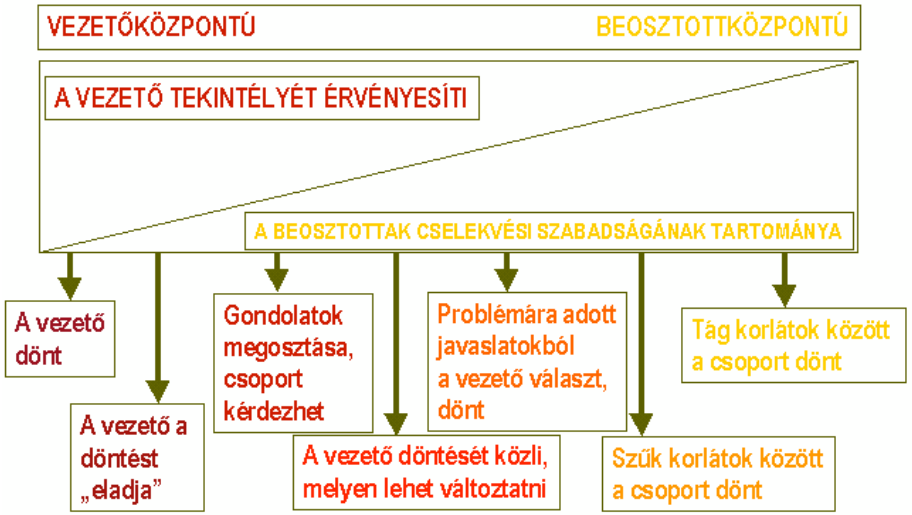
– *a leghatékonyabbnak* az autokratikus vezetési stílus,
– *a legkedveltebbnek* a demokratikus vezetési stílus,
– míg a *legeredménytelenebbnek* a „laissez faire” típusú vezetés bizonyult.” (Rajcsányi– Molnár, 2008, 68. o.)

– Hatalom-részvétel modell

„A döntésközpontú elméletek, mint ahogy az előző modell kapcsán láthattuk, a döntéshozatali stílusnak alapvetően két végletét különböztetik meg, ezek az autokratikus, vagy tekintélyelvű, és a demokratikus stílusok. Tannenbaum és Schmidt az úgynevezett hatalom-részvétel modelljükben, Lewinék eredményeihez viszonyítva sokkal árnyaltabban, egy *hétfokozatú skálán* mutatják be a vezetői döntéshozatal közbülső fokozatait.

Kutatásaik során számos tényezőt vizsgáltak, mint például azt, hogy (1) ki határozza meg a problémát, (2) ki javasol rá megoldásokat, (3) a javasolt alternatívákat ki véleményezi, (4) a döntés meghozatalának szabályait ki határozza meg, és (5) ki hozza meg végül a döntést. A vizsgálatok célja az volt, hogy megismerjék a beosztottak részvételét a döntéshozatali folyamatokban. Két szélsőséges típust a vezetőközpontú és a beosztott központú vezetési stílust, illetve e között öt átmeneti módszert határoztak meg.

Tannenbaum – Schmidt modell



Az ábráról könnyen leolvasható, hogy míg a teljes mértékben vezetőközpontú, vagyis autokratikus vezetés esetében, a vezető hatalma szinte korlátlan, addig a skálán egyre inkább jobbra, azaz demokratikus irányba haladva, ennek rovására nő meg a beosztottak cselekvési szabadsága." (Rajcsányi-Molnár, 2008, 69. o.)

–Észrevételek az irányzattal kapcsolatban

A döntésközpontú modellek a demokratikus vezetési stílust tekintik az egyetlen jó vezetési viselkedésnek. Ezt azzal indokolják, hogy a nagyobb odafigyeléssel, a részvétel biztosításával érdekeltté és elkötelezetté tett dolgozók egyéni és csoport aktivitása egyaránt megnő, így hosszú távon termelékenyebb ez a rendszer, mint a rövidtávú eredményességben élenjáró autokratikus vezetés. Az ellenvéleményt megfogalmazók kiemelik, hogy gyakran nincs idő a konzultálásra, a beosztottak egy része nem igényli, hogy megkérdezzék, és sokan vélekednek úgy, hogy döntsön az, akit megfizetnek érte. Arról sem feledkezhetünk el, hogy bár mennyire is fontosak a vezetői döntések, de a sikerességre egyéb tényezők is hatnak, amelyekkel ezek a modellek nem foglalkoznak.

VIII. Vezetési stílus



VIII.2. Döntésközpontú elméletek

Akarat érvényesítés



Kurt Lewin



Megengedő



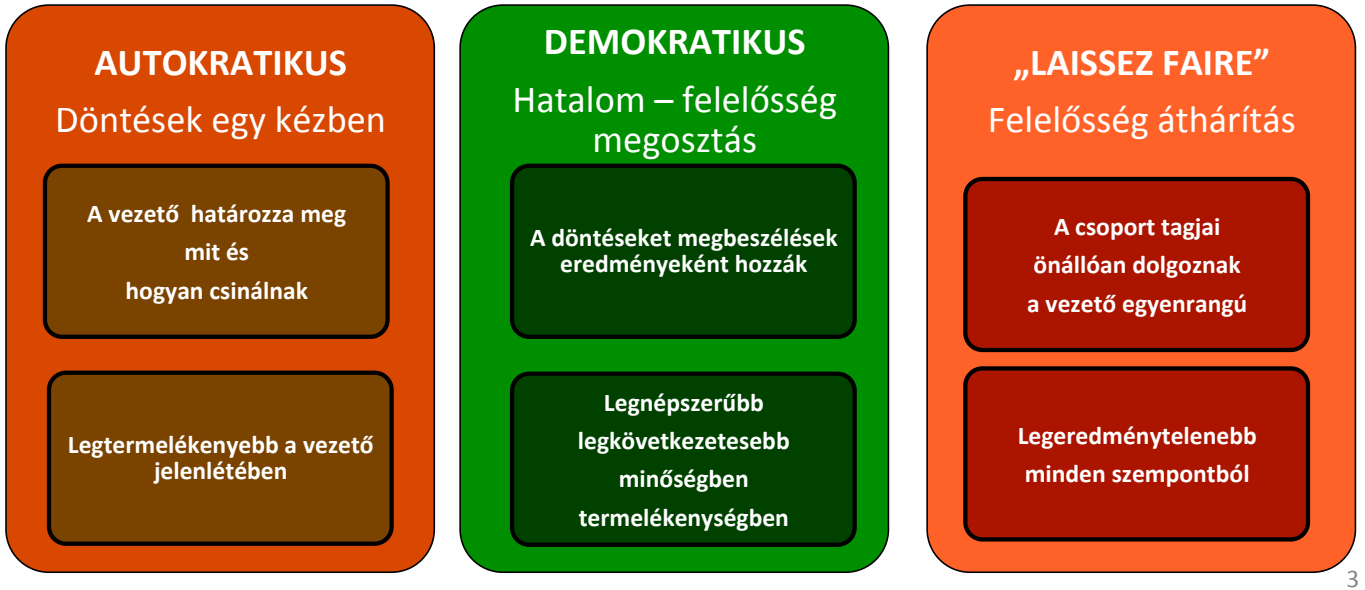
Demokratikus



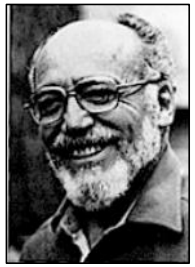
Autokratikus

2

A stílusok összehasonlítása



3



Hatalom – részvétel modell

Robert Tannenbaum



4

Konklúzió

- az egyedüli jó stílus a ***demokratikus,*** ami
- hosszú távon a ***legtermelékenyebb,*** mert
- az érdekeltséget, ***elkötelezettséget*** és
- nagyobb ***aktivitást vált ki*** a csoportból

DE

- **nincs** mindig **idő** a konzultálásra,
- a beosztott **nem** mindig **igényli,** hogy megkérdezzék,
- **döntsön** az**, akit megfizetnek** érte,
- a sikerességre hatnak **egyéb tényezők** is

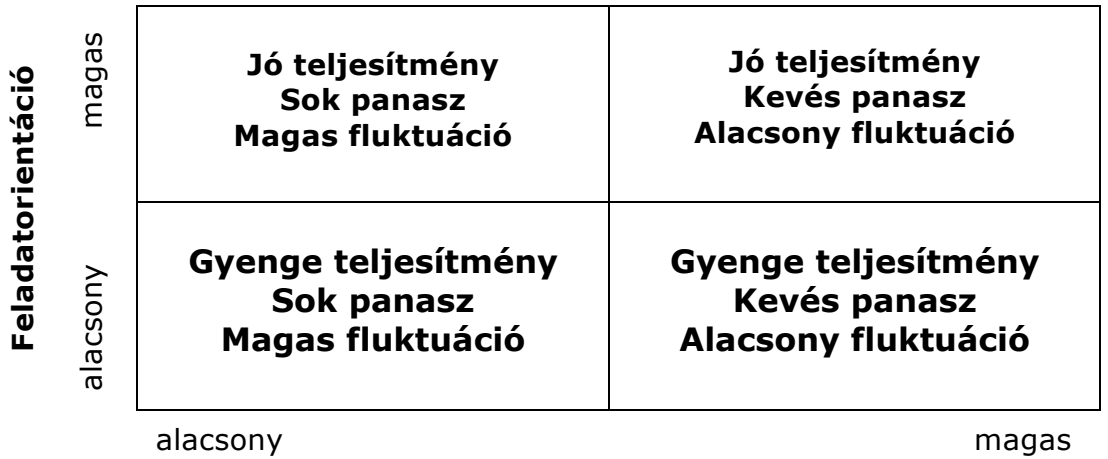
5

VIII.3. Magatartásalapú elméletek

A döntésközpontú elméletek egy dimenzió (döntés) alapján vizsgálták a vezetési stílust. A magatartásközpontú elméletek már két dimenziót határoznak meg. A vezetés stílusát abból a szempontból közelítik meg, hogy a vezető személyiségéből és magatartásából következően, munkája során a feladatra, vagy a beosztottakra koncentrál, de az is lehet, hogy különböző mértékben mindkettőre.

– Ohio egyetem modellje

Kiterjedt empirikus vizsgálatok alapozták meg a nagyjelentőségű modellt. A vizsgálatok eredményeként a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a munkatársi kapcsolatok a „figyelem" és a „strukturálás-rendszerezés" megnyilvánulásai alapján értelmezhetők. A feladatorientációnak és kapcsolatorientációnak nevezett két dimenzió nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező tényezők. Ebből következően az elmélet négy vezetési viselkedést értelmez, melyek teljesítményre és a munkatársi elégedettségre gyakorolt hatását mutatja az alábbi ábra.



Ohio iskola modellje

„*A **feladatcentrikus** vezetői magatartás jellemzői:*
– a vezető szorosan felügyeli beosztottjai munkáját, hogy nyomon tudja követni a feladatok megoldását és ellenőrizni tudja a teljesítményt;
– a beosztottaktól elvárt teljesítmény nagyon magas, szinte csak a teljesítmény a fontos;
– a beosztottak formális szabályokat és előírásokat követnek.

*A **beosztottcentrikus** vezetői magatartás jellemzői:*
– kölcsönös bizalom és tisztelet jellemzi, így az ellenőrzés kevésbé szoros;
– a beosztottak elégedettsége a fontos, az hogy a munkájukkal elégedettek legyenek és jól érezzék magukat;
– a beosztottak részvételének és fejlődésének biztosítása is fontos: a döntési hatáskörök megoszlanak, és a vezető összetartó csoport kialakítására törekszik" (Rajcsányi-Molnár, 2008, 70. o.)

– Blake-Mouton vezetési rács modell

„Blake és Mouton megközelítése szerint a vezetők magatartása mindkét dimenzióban, tehát mind a *feladatcentrikusság*, mind a *beosztottcentrikusság* dimenzióiban megnyilvánul, s ezek együttesen adnak képet a vezető stílusáról. A két dimenziót 1-től 9-ig terjedő skálán mérik, s az értékeket koordináta-rendszerben ábrázolják. Összesen *öt jellegzetes (rács)pontot* azonosítanak, ahol a vezetőkre leginkább jellemző, leggyakoribb vezetői magatartás-stílusok jelennek meg.

1.1 „Érdektelen vezetés" /Impoverished Management/: a vezető részéről minimális az erőfeszítés a munka elvégeztetésére. Nem törődik sem a szervezeti célokkal, sem a beosztottjaival, alapvetően érdektelen és lusta vezető.

9.1 „Feltétlen engedelmesség" /Authority-Obedience/: kizárólag a termelési hatékonyságot elősegítő munkafeltételek biztosítása a cél. A termelési hatékonyság érdekében az emberi szempontokat teljesen háttérbe szorítja ez a típusú vezető.

5.5 „Szervezeti ember" /Organization Man Management/: a vezető megpróbál egyensúlyt teremteni az elvárt teljesítmény és a jó munkahelyi légkör között.

1.9 „Baráti vezetés" /Country Club Management/: a vezető szinte kizárólag a kellemes légkör és munkatempó megteremtésére törekszik. Figyelme az emberekre és szükségleteikre irányul.

9.9 „Csapatvezetés” /Team Management/: a vezetés legfontosabb szempontjai az elkötelezettség, közös érdekeltség, egymásrautaltság, kölcsönös bizalom és megbecsülés megteremtése. A jó munkateljesítmény forrása az elkötelezett ember (beosztott), így a vezető arra törekszik, hogy a szervezeti célokat közös érdekeltséggé tegye.

Blake-Mouton vezetési rács modellje

Blake és Mouton vezetési rács modelljében a 9.9 vezetési-magatartás stílus a *legeredményesebb*, amelyik mindkét dimenzió iránt maximális elkötelezettséget mutat, s ez a leghatékonyabb a felmerülő problémák és konfliktusok megoldásában is.” (Rajcsányi- Molnár, 2008, 71. o.)

– Konklúzió

A legeredményesebb vezetői magatartás az, amelyik mindkét dimenzióra maximálisan figyel, hatékony a probléma és a konfliktus megoldásban is. Az elégedett és elkötelezett dolgozó várhatóan magas teljesítményt fog nyújtani. Az elkötelezettség feltétele a közös cél és érdekeltség, mely a kölcsönös bizalmon és megbecsülésen alapuló kommunikációval, kapcsolat rendszerrel érhető el.

Az irányzattal szemben megfogalmazott két legfontosabb kritika, hogy a vezetői kapcsolatok és a vezetés sikere között nincs egyértelműen, meghatározott kapcsolat. Másrészt a vezetői kapcsolatokra befolyással bíró helyzeti, szituációs tényezőkkel nem foglalkozik.

A kritikák ellenére, a feladat– és kapcsolatorientáción alapuló, kétdimenziós megközelítés további számos vezetési koncepció kiindulási alapja.

VIII. Vezetési stílus

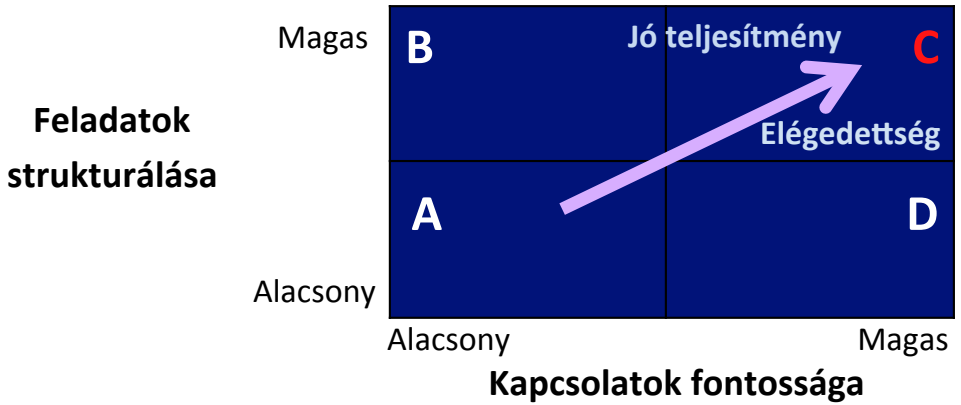


VIII.3. Magatartásalapú elméletek

Ohio State University modell

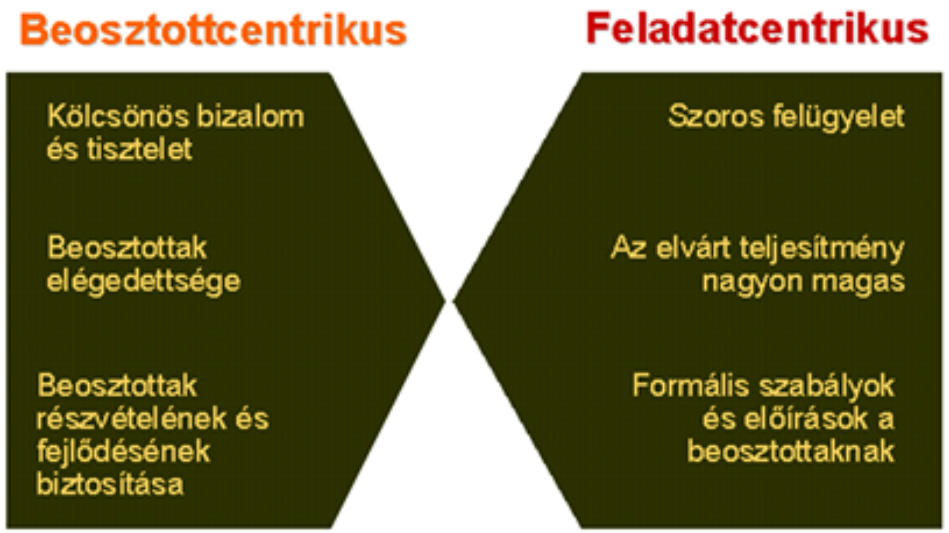
Két dimenzió:

- ***Strukturálás –*** feladat meghatározás, döntés
- ***Figyelem –*** emberi kapcsolatok, kommunikáció



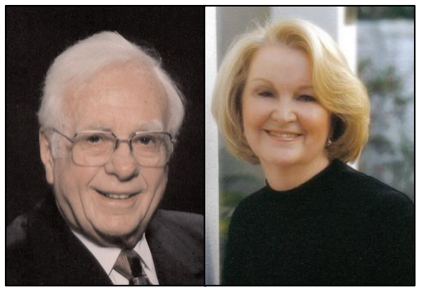
2

Vezetői magatartások

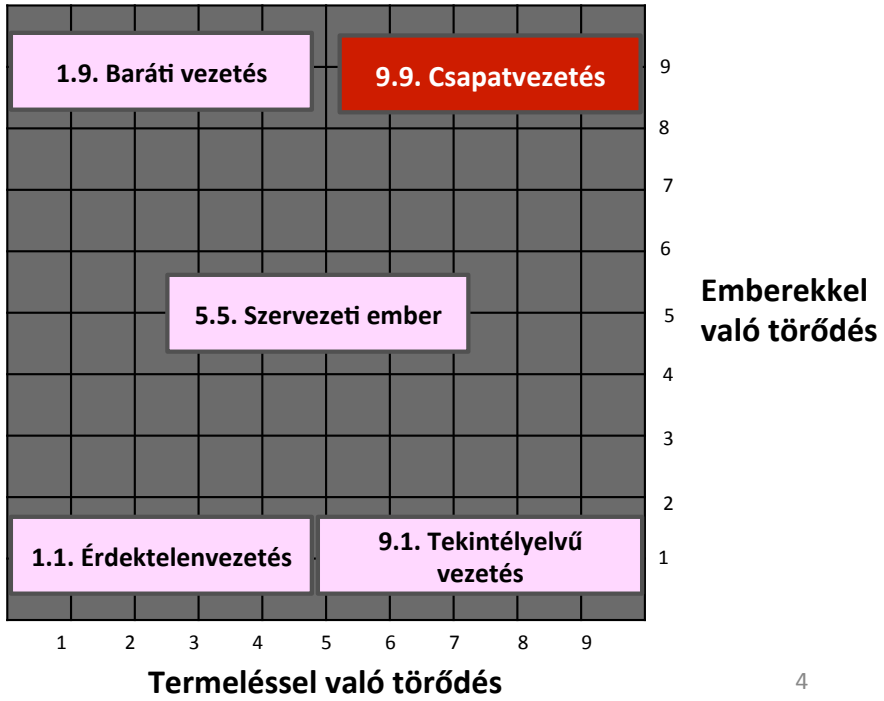


3

Vezetési rács modell



R. R. Blake J. M. Mouton



4

Konklúzió

- A *legeredményesebb* a **csapatvezetés.**
- Az **elkötelezett beosztott** → **jó teljesítmény**t nyújt.

közös cél érdekeltség ← Bizalom, tisztelet a kapcsolatokban

Egyéb tényezők hatásával itt sem foglalkoznak!

5

VIII.4. Kontingencialista modellek

„A *kontingencialista irányzat* modelljei túllépnek a korábbi elméletek „minden körülmények között” ajánlható vezetési stílus felfogásán. Ehelyett arra fektetik a hangsúlyt, hogy különböző helyzetekhez eltérő, vagyis szituációfüggő vezetési stílusokat ajánljanak.” (Rajcsányi-Molnár, 2008, 72. o.)

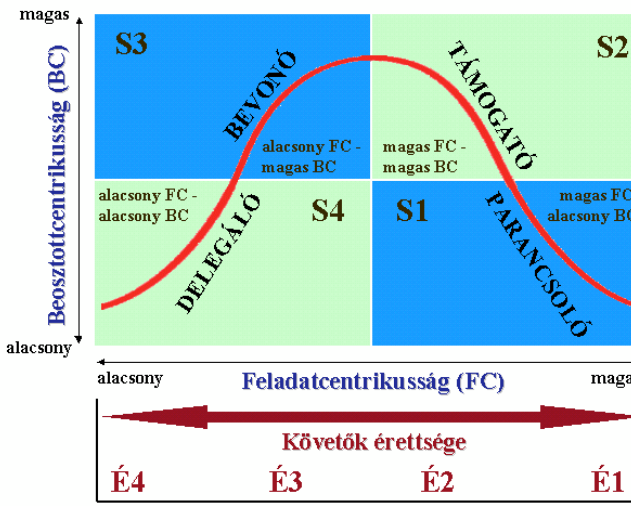
A továbbiakban az irányzat egy, meghatározó modelljét mutatjuk be.

– Hersey és Blanchard modellje

„Hersey és Blanchard kontingencialista elmélete a vezetés megfelelő stílusát a beosztottak, vagyis a *követők érettségétől* teszi függővé (ez a modell független változója). A követők érettsége egyrészt személyiségük érettségétől függ (mennyiben képesek és hajlandók felelősséget vállalni), másrészt munkavégzési képességeiktől.

A vezetési stílus vizsgálata a már ismert feladat-, illetve *beosztottcentrikus* (kapcsolatorientált) dimenziók által kifeszített *koordináta-rendszerben* történik. *Négyféle vezetési stílust* különböztetnek meg, melyek megfeleltethetők Blake és Mouton vezetési rács modelljében a négy sarokpontnak („érdektelen vezetés”, „feltétlen engedelmesség”, „baráti vezetés”, „csapatvezetés”), habár az értelmezésük némileg különbözik.

A négyféle vezetési stílus között átmenetek is elképzelhetők, erre utal az őket összekötő haranggörbe.



Hersey és Blanchard kontingencia modellje

A beosztottak érettségének (É) négy szintjét különböztetjük meg, és ennek függvényében négyféle vezetési stílus (S) ajánlható:

É1: a beosztottak érettségi szintje nagyon alacsony. Pszichológiai érettségük alapján egyrészt *nem képesek,* másrészt nem is hajlandók felelősséget vállalni, illetve munkavégzési képességeik is alacsonyak.
– Alkalmazható vezetési stílus: **Parancsoló** /Telling/ (S1): ezek a legkevésbé érett követők, így egyértelmű és konkrét irányítást várnak el a vezetőtől. A vezetőnek pontosan meg kell mondania, hogy kinek, mit, mikor és hogyan kell tennie.

É2: a beosztottak érettsége még mindig alacsony. Még *nem képesek,* de *már hajlandók* lennének elvégezni a szükséges feladatokat. Önbizalmuk már megvan, és motiváltak is a feladatok elvégzésére, csak éppen hiányoznak a megfelelő képességeik.
– Alkalmazható vezetési stílus: Támogató /Selling/ (S2): a képesség hiányát a vezető erőteljes irányítással próbálja pótolni, és ezt pszichológiailag az erőteljes beosztottcentrikussággal kompenzálja.

É3: a beosztottak érettsége magas, vagyis képesek lennének ugyan, hogy elvégezzék a rájuk szabott feladatokat, ugyanakkor nem hajlandók megtenni, amit a vezető kíván tőlük.
– Alkalmazható vezetési stílus: **Bevonó** /Participating/ (S3): a motiváció hiányát a vezető támogató magatartással, a beosztottak véleményének kikérésével, részvételi vezetési stílussal kezeli.

É4: a beosztottak érettsége nagyon magas. Ez azt jelenti, hogy egyrészt *képesek* is, másrészt *hajlandók* is megtenni, amit elvárnak tőlük.
– Alkalmazható vezetési stílus: **Delegáló** /Delegating/ (S4): a vezető szabad kezet adhat beosztottjainak, mert azok képesek és készek is felelősséget vállalni." (Rajcsányi-Molnár, 2008, 74. o.)

– Konkluzió

A hatékony vezetés több tényezőtől függ. Az igazán jó vezető, képes alkalmazkodni, és különböző helyzetekben eltérő vezetési stílussal reagálni a kihívásokra. Az alkalmazkodás feltétele a tényezők (környezeti jellemzők, beosztottak) folytonos nyomonkövetése. Ebből az következik, hogy a vezető számára nincs egyetlen legjobb megoldás, a körülményektől és feltételektől függően más és más legjobb útja lehet a sikeres vezetésnek.

PPT bemutató anyag –IIIV.4.

VIII. Vezetési stílus



VIII.4. Kontingencialista elméletek

Vezetői stílust befolyásoló tényezők

- ***vezető***
- ***beosztott***
- ***szituáció***
  - *feladat*
  - *belső környezet*



2

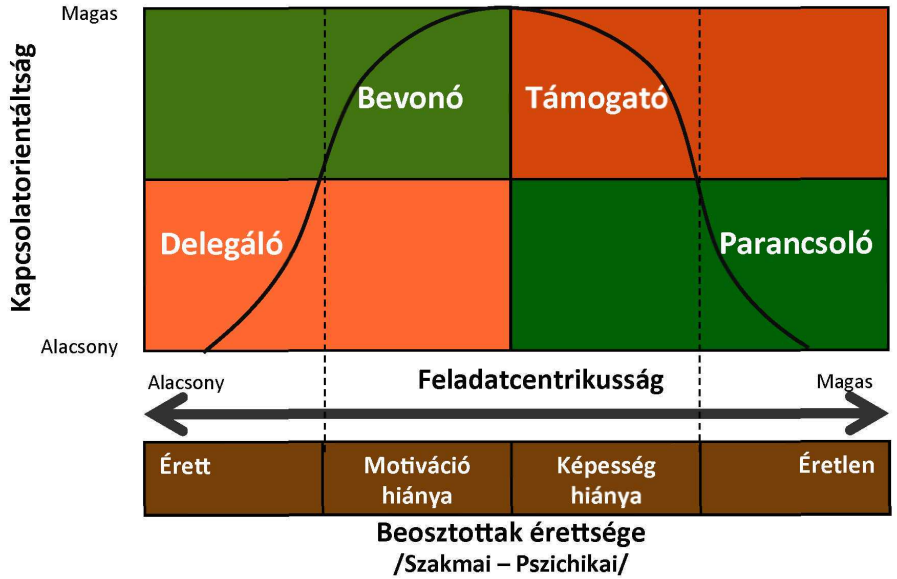
Alapelvek

- **Nem létezik** a „minden körülmények között” ajánlható vezetői stílus.
- **Szituáció-függő** vezetési stílus kell.
- A jó vezető **alkalmazkodik** a kihívásokhoz.

Szituációs modell



P.Hersey K.Blanshard



4

Helyzettől függő vezetés

Támogató 

 Bevonó

 Parancsoló

Delegáló 

Konklúzió

- **Több tényező**
- **Eltérő vezetési stílusok**
- **Alkalmazkodás**
- **Más és más legjobb út**
- ***Nincs egyetlen legjobb megoldás.***

VIII.5. Típus elméletek

A típus elméletek közé tartozik minden olyan megközelítés, mely nem sorolható be a korábbi kategóriákba. Jellemző rájuk, hogy alapvetően a környezetre, a szervezetre, a köztük lévő kölcsönhatásra koncentrálnak, és ebben a viszonylatban a vezető sikeres viselkedésmódjait, személyiségjegyeit írják le. A vezető viselkedésével foglalkozó modelleket az átalakító vezetés (változásmenedzselés) címszó alatt tárgyaljuk. A vezető személyiségjegyeire fókuszálóakat pedig karizmatikus vezetésként értelmezve, a vezetői kiválóság témához soroljuk.

Az átalakító vezető egyidejűleg képes fejleszteni szervezetét és az ott dolgozó embereket. Jövőképet tűz ki, tervez, kommunikál és alkot (cselekszik) a célrendszer elérése érdekében. A célrendszert úgy alakítja, hogy abban saját és beosztottjai összekapcsolódó, de mégis elkülönült céljai összeolvadjanak. Ehhez szoros, kölcsönös elköteleződést eredményező kapcsolatot épít ki munkatársaival, amely a saját és beosztottja motivációját, etikus viselkedését egyaránt fejleszti.

„ Az átalakító vezető átalakítja önmagát és a vezetés természetét is, miközben folyamatosan tanul, hogy jobban vezethessen.” (Roóz, 2006, 223.o.)

A jó munkából és a kapcsolatokból eredő, hosszú távú nyereség mellett kötelezi el magát. Ennek érdekében befolyását, származzon az bármiből is, arra használja, hogy másokra fejlesztőleg hasson, és kedvező változásokat érjen el.

A karizmatikus vezetőről már a VII.3. fejezetben volt szó. Most csak visszautalok néhány gondolatra: a karizmatikusvezető, képes magához vonzani az embereket, akik majd automatikusan követik őt. A követők szeretnének kapcsolatba kerülni a vezetőjükkel, azonosulnak annak céljaival, és készségesen dolgoznak e célok eléréséért. A továbbiakban mindkét vezetésre egy-egy modellt mutatunk be.

– Oakley – Krug változásmenedzselés modellje

Mint a megnevezés is utal rá az elmélet a szervezeti szinten megjelenő különböző változásokra koncentrál, hangsúlyt helyezve a humán oldal érintettségére. A szerzők három vezető típust értelmeznek: reagáló, alkotó és felvilágosult vezető.

A **reagáló vezető** a már felmerült probléma hatására kezd cselekedni. Az adott probléma megszüntetésére törekszik a dologi, technikai erőforrások mozgósításával. Ez azonban legtöbbször tüneti kezelést jelent, a probléma kiváltó okaival, az ismétlődés lehetőségével nem igazán foglalkozik.

Az **alkotó vezető** elébe megy a problémáknak. Valódi megoldásokban gondolkodik. Teljes komplexitásukban (technikai és humán) vizsgálja a kiváltó tényezőket, körülményeket és olyan megoldást választ, amivel elkerülhető a tényleges probléma. Ő a mestervezető, aki képes elképzelni a jövőt, elképzelését megosztani embereivel, majd a megvalósítást levezényelni.

Oakley és Krug e két vezetési mód közé helyezi el az általuk megfelelő stílust megjelenítő **felvilágosult vezetőt.** Az ilyen vezető tudja, mekkora humán energiák rejlenek egy szervezetben és állandóan azt kutatja, hogyan lehetne embereiből a legjobbat kihozni.

A felvilágosult vezetők fogékonyak a dolgozóik igényeire és válaszaik, reakcióik mindig a konkrét helyzettől függenek. Rugalmasan, tudatosan választanak vezetői stílust aszerint, ahogyan a szükség diktálja. Hatalmuk forrása elsősorban személyiségükben van. Ez azt jelenti, hogy erejüket az önbizalmuk és az önbecsülésük adja, és nem az elfoglalt pozíciójuk. A vezetői stílus ilyen megközelítése gyökeresen megváltoztatta a vezetéssel kapcsolatos korábbi elképzeléseket. Hiszen a felvilágosult vezetők tudják, azért vannak, hogy szolgáljanak, és nem azért, hogy mások szolgálják őket. Azért vannak, hogy segítsenek kibontakoztatni a munkatársak alkotóképességét, tetterejét és lehetővé tegyék számukra, hogy maguk is keressék a megoldásokat szervezetük problémáira. A problémamegoldásba bevont munkatársak vonakodás nélkül azonosulnak a megoldással, a közös célok megvalósításáért teljes erőbedobással dolgoznak. A felvilágosult vezető munkatársaival együttműködve éri el azokat a kedvező változásokat, amelyek egyszerre biztosítják a szervezet sikerességét és a munkatársak elégedettségét.

– Molnár – Farkas vezetői kiválóság modell

„Napjaink *neokarizmatikus* vezetési elméletei megpróbálják azonosítani a *vezetői kiválóság* dimenzióit, és definiálni az ennek megfelelő vezetői típusokat. Ennek a modellnek a célja bemutatni, és a vezetői kiválóság hierarchiarendszerében ábrázolni, két ilyen vezetői típust: a *nárcisztikus* illetve a *„non plus ultra”* vezetőket. E két legkiválóbb vezetési szint és stílus közötti különbségeket a táblázat foglalja össze.

Vizsgálat dimenziói			Nárcisztikus vezető	„Non plus ultra” vezető
Első dimenzió: A vezető személyisége	Fő jellemvonások	Pozitív	nárcizmus vízióalkotás karizma	alázat belső erő kitartás
		Negatív	paranoia (hatalomféltés) empátia hiánya	„énkép-beolvasztás” intolerancia
	Mottó		„A Nárcisztikus vezető nem tudta, hogy a feladat lehetetlen, így hát megcsinálta.”	„A „non plus ultra” vezető és vállalata már fent volt a csúcson, de őt ez nem érdekelte, így hát továbbindult.”
Második dimenzió: Szakmai hozzáértés			kiemelkedő	kiemelkedő
Harmadik dimenzió	Szervezeti kiválóság kiépítése		Vállalatát kiválóvá transzformálja	
			DE távozása után a vállalat gyakran összeomlik, mint a kártyavár.	ÉS távozása után is megmarad az általa épített erődítmény.
	Vállalathoz fűződő viszony		„A vállalalat ÉN vagyok!”	„A VÁLLALAT mi vagyunk!”

Az 1990-es évek végének nemzetközi kutatásai rávilágítottak arra, hogy egy jó vállalatból kiemelkedően jó teljesítményű vállalat létrehozása esetén, a legfontosabb befolyásoló tényező a *vezetés természete*. Az igazgatótanácsok gyakran abban a hitben ringatják magukat, hogy egy átlagosan jó vállalat, akkor válhat igazán nagyszerűvé, ha egy domináns és egocentrikus személyiség, egy *nárcisztikus* vezető áll az élére. Molnár és Farkas más véleményen vannak: olyan vezető képes hosszú távon is a szervezeti kiválóság megteremtésére, aki töretlen határozottsággal, erős szakmai akarattal, ámde rendkívüli alázattal képes kormányozni vállalatát. Ő a *„non plus ultra”* vezető.

A vezetői kiválóság hierarchiája a fentiek ismeretében így épül fel:

5. szint. **„Non plus ultra" vezető:** Rendkívüli szívóssággal, szakmai hozzáértéssel és zavarba ejtő szerénységgel építi ki szervezete időtálló nagyságát.

4. szint. **Nárcisztikus vezető:** A lehetetlent nem ismerve és egyfajta katalizátorként működve vezeti környezetét, gyakran eddig meg nem hódított területek felé.

3. szint. **Kimagasló kompetenciájú menedzser:** Embereit és erőforrásait hatékonyan és eredményesen menedzseli a kitűzött célok elérése érdekében.

2. szint. **Kiváló csapatjátékos:** Aktívan hozzájárul csoportja céljainak eléréséhez; rendkívül hatékonyan képes együttműködni másokkal.

1. szint. **Kimagasló képességű egyén:** Produktívan hozzájárul a szervezet teljesítményéhez, köszönhetően tehetségének, tudásának és munkamoráljának." (Rajcsányi- Molnár, 2008, 77-78. o.)

– Összegzés

Mindegyik elméletre igaz, hogy valamilyen konkrét szempont(ok) alapján vizsgálja a vezetői viselkedést, és sok egyéb befolyásoló tényező hatásával nem foglalkozik. Egyetlen elmélet sem képes teljességében, komplexitásában bemutatni a sikeres vezetést. A vezető, ha eredményes akar lenni, variálnia kell a lehetséges viselkedési mintákat.

Végezetül, álljon itt néhány gondolat arról, milyen tanulságai vannak a vezetési stílusirányzatok megismerésének.

– A vezetésnek nincsenek mágikus kellékei, tanulható, és fejleszthető a hatékonnyá válás.

– A vezetésben sajátságos stílusok sajátságos helyzeteknek felelnek meg.

– A vezetőnek alkalmanként meg kell változtatnia a stílusát, nincs egyetlen helyes módja a vezetésnek.

VIII. Vezetési stílus



VIII.5. Típus elméletek

Típus elméletek

Környezetre, a ***szervezetre*** koncentrálnak, ahol

a vezető sikeres **viselkedésmódjait, személyiségjegyeit** írják le.



2

Változásmenedzselés



E.Oakley D.Krug

REAGÁLÓ

problémaközpontú

ALKOTÓ

megoldásközpontú

Mestervezető

FELVILÁGOSULT
választ
erő a személyiségben
SZOLGÁLAT

3

Vezetői kiválóság modell



Farkas F. Molnár M.



4

Összegzés

A vezetési stílus elméletek **hiányosságai:**

- *mindegyik **figyelmen kívül hagy** valamit*
- *a vezetőnek **több variációval** kell bajlódnia*
- ***egyetlen elmélettel nem írható le a vezetés***

5

Tanulságok

- A vezetésnek nincsenek mágikus kellékei, tanulható a hatékonnyá válás.
- A vezetésben sajátságos stílusok sajátságos helyzeteknek felelnek meg.
- A vezetőnek alkalmanként meg kell változtatnia a stílusát, nincs egyetlen helyes módja a vezetésnek.

VIII.6.1. „Vezetési stílus” esettanulmány

Miután két hetet eltöltött egy vezető képző tréning-sorozaton, Kis Pál tele buzgalommal tért vissza munkahelyére, hogy kipróbálja frissen szerzett korszerű vezetési ismereteit és készségeit. A program hétvégi záró ülésén a döntéshozatalról volt szó; az emlékek még élénken kavarogtak Kis Pál fejében, amint hétfő reggel lassan bekanyarodott a vállalati parkolóba. „Döntések! Menynyi, de mennyi meghozandó döntés!” - sóhajtott. Azon döntési problémák mellett, amikkel elutazása előtt kellett volna foglalkoznia, már előre látta azokat, amelyek távollétének két hete alatt keletkeztek.

Különösen egy döntést halogatott már jó ideje, holott főnöke állandó nyomást gyakorolt rá, hogy hozza meg és hajtassa végre. Kis úr úgy vélte, ez egy olyan döntés, amely szinte követeli a csoportos döntéshozatalt. „Biztos vagyok benne, hogy örömmel fogadják az ötletet. Valószínűleg annyira el lesznek telve maguktól, hogy magasabb normákat fognak javasolni, mint amilyeneket én mernék kitűzni. Ráadásul a következő pár napra rettenetesen sok munkám van. Azzal, hogy megbeszélik a normájukat, megnyerem támogatásukat és sikerül utolérnem magamat. „

Kis Pál egy ötfős összeszerelő brigádot irányított, akik elektronikus időmérőket készítettek és teszteltek a vevői specifikációk szerint. Olyan napi termelési normák alapján dolgoztak, amelyeket évekkel ezelőtt határoztak meg, amikor még nem volt beállítva az összeszerelés-tesztelés ciklus idejét lerövidítő, számítógéppel támogatott tesztelő berendezés. A normákat azóta nem vizsgálták felül. Kis Pál úgy gondolta, itt a kiváló alkalom, hogy bevonja embereit a döntéshozatalba. Ilyesmi meg sem fordult korábban a fejében, mígnem ez a tréning meggyőzte az ellenkezőjéről. Amint beérkezett, összehívta az embereket és bejelentette, hogy a normák felülvizsgálatra szorulnak, kiváltképpen most, hogy már használták a számítógépesített tesztelő berendezést. Felkérte beosztottait, hogy csoportosan döntsék el, milyeneknek kellene lenniük az új normáknak, és kedd délután 5-ig számoljanak be az új normákról. A beosztottak nagy lelkesedéssel vetették magukat a feladatnak, felhasználva ebédidejüket, a kávészüneteket, sőt hétfőn este még ott maradtak több mint egy óra hosszat.

Kis úr kedd délután újra összehívta a társaságot. Meglepetésére a kollégái azt a következtetést vonták le, hogy a normák túl magasak voltak. Ezért a csoport úgy döntött, hogy 20%-kal kell csökkenteni normákat. „Elismerjük, hogy az új berendezés valóban megkönnyítette a tesztelést”, mondta a csoport szóvivője, „de az alkotórészeknél van a gond - egyre bonyolultabbak lesznek. Mire megszokjuk az egyik típust, már módosul a specifikáció és kezdhetjük elölről.”

Kis tisztában volt vele, hogy a főnöke soha nem fogadná el az új normákat. De hogyan tudná megmásítani, hatálytalanítani a döntést, ha egyszer az emberei kezébe adta a jogot a döntésre? „Hogy a csudában kecmeregjek ki ebből anélkül, hogy a tekintélyemen csorba esne?” - tűnődött.

9. FEJEZET

Menedzsment IX.1.

Az ellenőrzés [1]

Az alábbi alfejezetben a menedzsment tevékenységek közül az ellenőrzés kerül bemutatásra. A tárgyalás során az ellenőrzés, teljesítményértékelés fogalmak szinonimaként használatosak, természetesen azzal a megszorítással, mely szerint a teljesítményértékelés vonatkozásában csak az ellenőrzést 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 az ellenőrző 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 mérhetők és értékelhetők legyenek, sőt akár az egyes személyek szintjéig is lebontható az ellenőrző rendszer. Ennek a módszernek különleges előnye az, hogy így az egyéni teljesítmények is mérhetők, illetve felelősségi viszonyok jól körülhatárolhatók.

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófia–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

Az ellenőrzés fajtái

Három jól elkülöníthető ellenőrzésfajta 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 ellenőrzés 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 ellenőrzés használhatóságának szükséges feltétele az egyértelmű felelősségi viszony, hiszen az elszámolás után felfedezett eltérések okozóinak felelősségét csak utólag lehet megállapítani.

A **bürokratikus ellenőrzés** általában azokban az esetekben használatos, amikor nincs lehetőség jól körülhatárolható pénzügyi standardok létrehozására, nem határozható meg az egyes teljesítmények ára. Ebben az esetben hierarchikus hálók alakulnak 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 produktummal, mivel csak ezek pontos ismeretében van a vezetőknek lehetősége az egyes teljesítmények értékelésére. A bürokratikus ellenőrzés 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 ellenőrzés** 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 ellenőrzés 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 ellenőrzés 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 ellenőrzést 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.(Bodnár – Császár – Dobák 1996).

Az ellenőrzést meghatározó tényezők

A hatékony ellenőrzési eljárás kiválasztásakor meglehetősen sok meghatározó tényezőt kell figyelembe venni, amelyek kijelölik mind az ellenőrzés 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**. Értelemszerűen 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).

Az ellenőrzés hatékonysága, működése

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

A legfontosabb az ellenőrzés 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.



IX. Irányítás

IX.1. Az ellenőrzés

Az ellenőrzés, teljesítményértékelés szintjei



Vállalati szintű



Szervezeti egység szintű



Egyén szintű

Az ellenőrzési rendszer elemei



- ✓ **Az egyes ellenőrzendő egységekre bizonyos standardokat kell megállapítani, amelyekhez viszonyítani lehet a tényleges eredményeket.**
- ✓ **A tényleges teljesítményeket folyamatosan mérni kell.**
- ✓ **Amennyiben eltérések mutatkoznak a standardok és a tényleges teljesítmények között, akkor be kell avatkozni, illetve ezek okait meg kell keresni.**

Az ellenőrzés fajtái

- ✓ Piaci ellenőrzés



- ✓ Bürokratikus ellenőrzés



- ✓ „Klán” ellenőrzés



Az ellenőrzés hatékonysági kritériumai



- ✓ **Gazdaságosság**
- ✓ **érthetőség, áttekinthetőség**
- ✓ **Pontosság, reális standardok**
- ✓
- ✓ **flexibilitás**

Menedzsment IX-2.

A KONTROLLING [1]

A kontrolling fogalma

A kontrolling tevékenység tárgyalására két okból van szükség. Egyrészt azért, mert - vélhetően a pontatlan angol fordításból következően - még mindig sokan azonosítják a vállalati ellenőrzéssel, 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 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.

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófia–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

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 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 számvitel, másrészt a kontrolling által használt vezetői számvitel.

A vezetői számvitel fogalma, értelmezése [2]

A számvitel gyakorlati tevékenység, mely során információszolgáltatásra kerül sor. A számvitel feladata egy-egy gazdasági társaságról pénzügyi információk meghatározása, mérése és szolgáltatása annak érdekében, hogy ezen információk felhasználói megalapozott döntéseket hozhassanak. A megállapítás, mérés és közlés szolgálhatja a társaság külső felhasználókkal való kommunikációját. A számvitelnek ezt az ágát pénzügyi számvitelnek nevezzük. Amennyiben a belső felhasználók megalapozott döntéseihez szükséges információkról van szó, úgy vezetői számvitelről beszélünk.

[2] Dr. Sztanó Imre (2013)

A pénzügyi számvitel elsődleges célja a beszámoló összeállítása. A beszámoló összeállításának pedig az a célja, hogy megbízható és valós képet adjunk a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetéről a gazdaság szereplői részére.

Annak függvényében tehát, hogy ki az információ elsődleges címzettje, megkülönböztetünk pénzügyi számvitelt és vezetői számvitelt.

A számvitel két részre történő „felosztása" lényegében azt a követelményt fogalmazza meg, hogy kinek nyújtunk információkat, illetve az információkat elsődlegesen ki hasznosítja. Ebből következően a pénzügyi számvitel a vállalkozáson kívüli felhasználók igényét hivatott elsődlegesen kielégíteni. A beszámoló összeállítása és közzététele ezt a célt szolgálja alapvetően. A vezetői számvitel a vállalkozás vezetői (a management) részére ad a döntésekhez információkat. A vezetői számvitel a számvitelnek az a területe, amely olyan információkat szolgáltat a vezetők részére, amelyek segítségével a teljesítmények növelhetők, a költségek (ráfordítások) csökkenthetők, vagyis az eredmény maximalizálható.

A pénzügyi számvitel tartalmát a számviteli törvény szabályozza. Ennek az az oka, hogy a pénzügyi számvitel alapvetően a piac szereplői számára – azaz külső felhasználók részére – ad információkat. Ezzel szemben a vezetői számvitel a vállalkozás vezetői információs rendszerének része, a vállalkozás vezetőit szolgálja a döntések megalapozásában. Nyilvánvalóan a piac szereplői más-más információkat igényelnek, de a tulajdonosok és a vállalkozás vezetőinek érdeke is eltérő lehet az információszolgáltatásban. A különböző érdekellentétek feloldása az egységes (törvényi) szabályozással történik. A számvitel így olyan információkat tesz közzé a beszámolóban, amely – kompromisszumok révén – valamennyi érdekelt igényét kielégíti. A törvényi szabályozás biztosítja azt is, hogy az információk tartalma egységes és minden érdekelt számára érthető.

A vállalkozás vezetéséhez, a döntések meghozatalához folyamatosan információkra van szükség. A rendelkezésre álló információk csak úgy hasznosíthatók eredményesen, ha a vezető valamennyi lényeges információval rendelkezik a döntéshez. A pénzügyi számvitel ugyan biztosít a vezető részére is hasznosítható információkat, de ezek a vezetés számára gyakran nem elégségesek. Emiatt olyan vezetői információs rendszer szükséges, amely biztosítja a megfelelő tájékozottságot. Ennek eleme a vezetői számvitel is, melynek kialakítása igazodik a vállalkozás sajátosságaihoz. Ebből következően a vezetői számvitel kialakítása, szabályozása a vállalkozó feladata.

A döntések előkészítése gyakran sokféle gazdasági számítás elvégzését igényli, ebből következően különböző módszereket alkalmaz. Valamennyi gazdasági számítás bemutatása e kiadvány keretében – elsősorban terjedelmi okok miatt – nem lehetséges. Éppen ezért a most kézbeadott tanulmány alapvetően a költségelszámolással, kalkulációkkal kapcsolatos kérdéskörökre fókuszál.

Kontrolling rendszer négy alkotó része

– Kontrolling folyamat
– Kontrolling szervezet
– Kontrolling eszközök
– kontrolling létrehozása és fejlesztése

Folyamat: Tervezési és információ ellátási rendszer. Felépítése: termelési egységek szintjén (üzletágak) elkészül résztervek. Ezeket vállalati szinten összehangolják (tervkonszolidáció). Az eltérések elemzése.

Szervezet: Ellátja a kontrolling feladatokat. Függ a cég nagyságától. Lehet egy vállalati szintű vagy központi kontrolling szervezet, és lehetnek üzletági szintű kontrolling szervezetek.

Eszközök: Adatgyűjtés eszközei, könyvelés, költségszámítás, kalkulációk, beszámoló rendszerek.

Létrehozása és fejlesztése: Tanulási folyamat és tovább fejlesztése a munkatársak és a kontrollerek között.

A kontrolling lehetővé teszi a vezető számára, hogy célorientáltan, a környezeti hatásokhoz igazodva irányítsa a vállalat, és koordinációs feladatait az operatív rendszer követelményeinek megfelelően lássa el.

A kontrolling rendszer a szervezetek irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a (stratégiai és éves operatív) tervezést vállalja fel, és a tervmegvalósulás felügyeletével, illetve a terv-tény adatok összevetésével az eltérések ellenőrzését, elemzését végzi. Megfelelő irányítástechnikai és döntés-előkészítési segédeszközt biztosít a vezetés számára a környezeti változások dinamikus követéséhez.

Létrejönnek specifikus részrendszerek is, mint logisztikai controlling, ökocontrolling, humáncontrolling, marketingkontrolling.

PPT bemutató anyag –IX.2.



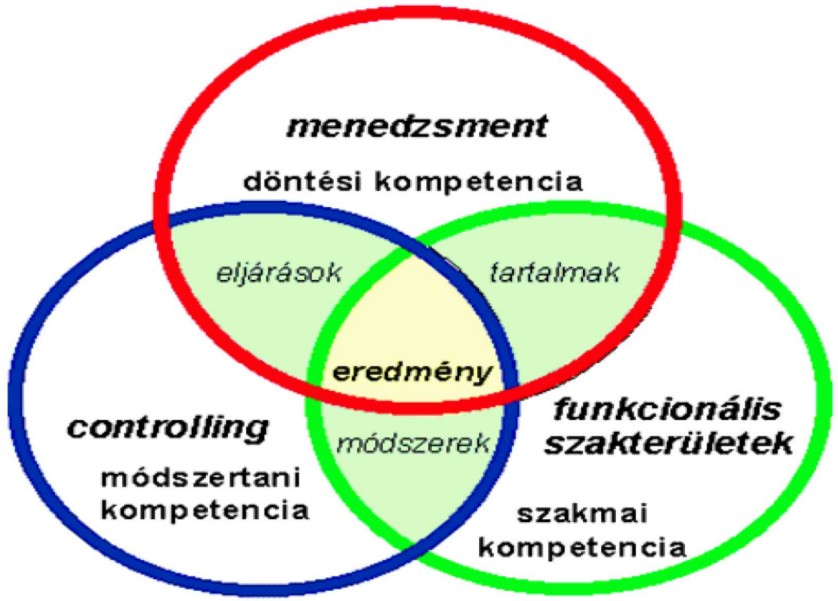
IX. 2. A kontrolling

A kontrolling rendszer

A kontrolling nem más, mint:

- a tervezést, ellenőrzést és információellátást koordináló vezetési alrendszer.
- áttekintő, értékelő, koordináló és integráló tevékenység, a vezetési funkció gyakorlásának eszköze.
- a tervezés és a számvitel vezetési szempontból történő összekapcsolása.
- költség és eredmény menedzsment. (Teljesítmény és ráfordítás menedzsment)

Vezetési-szakterületi- és a kontrolling kompetenciák



A kontrolling rendszer alkotó részei

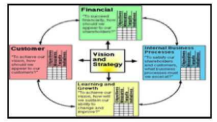
- Kontrolling folyamat



- Kontrolling szervezet



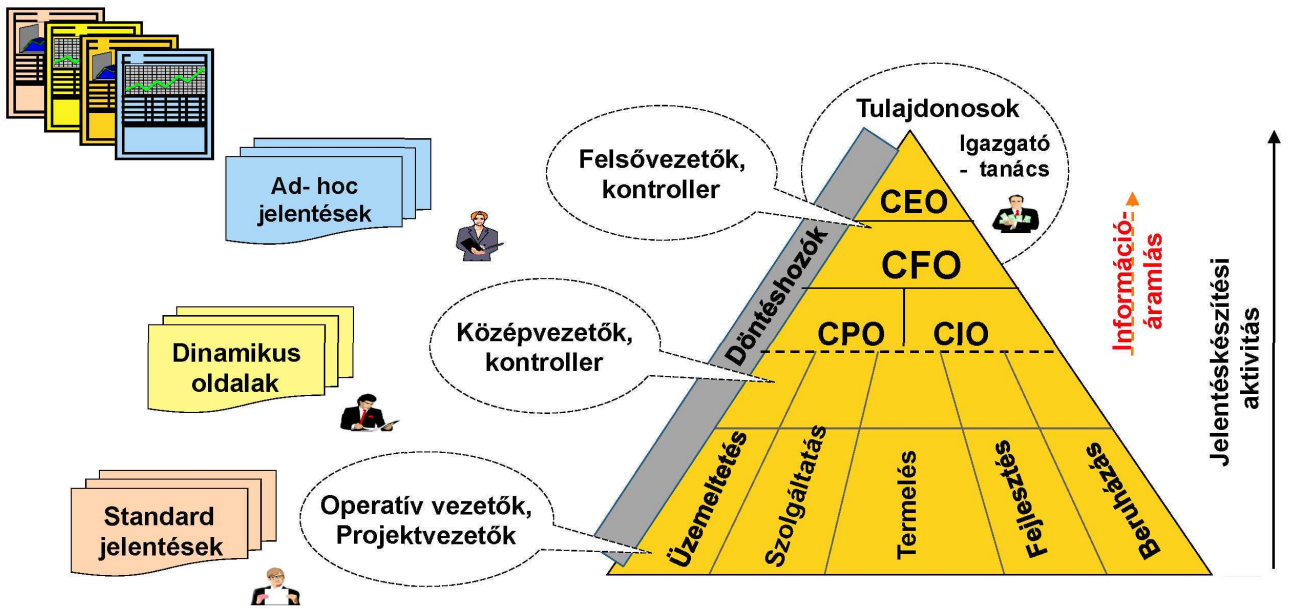
- Kontrolling eszközök



- kontrolling rendszer fejlesztése



Vezetői információellátás



Menedzsment IX. 3.

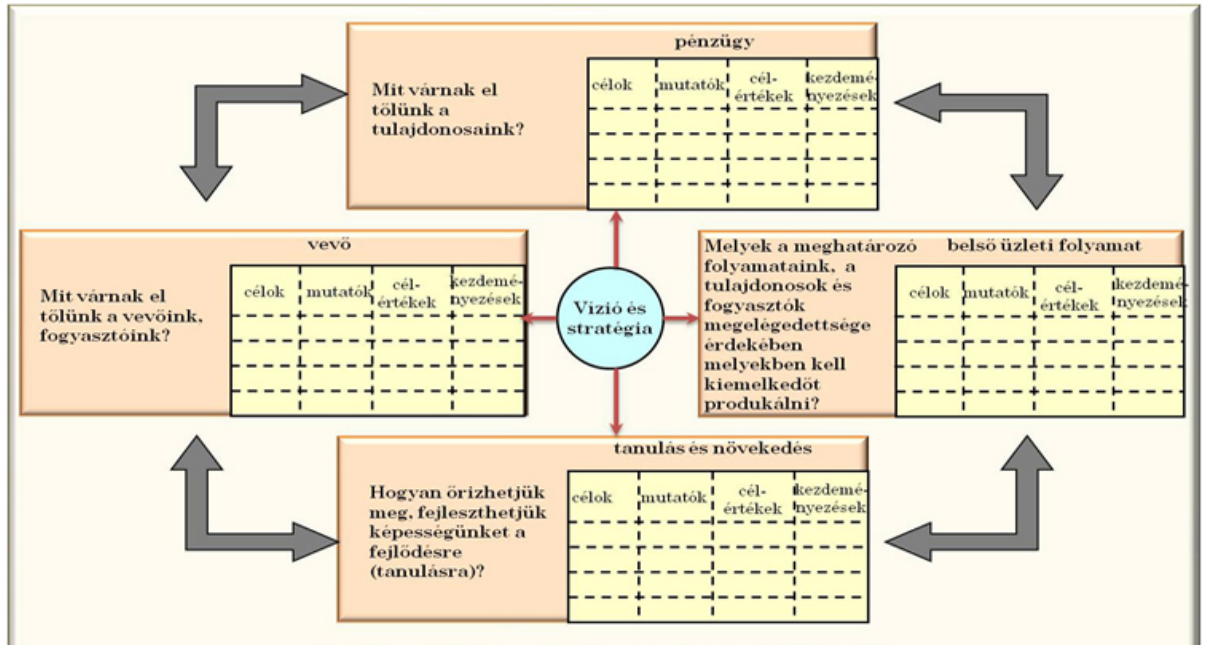
Balanced ScoreCard (Kiegyensúlyozott mutatószám rendszer) [1]

A Balanced ScoreCard (rövidítve: BSC) egy stratégiai vezetési eszköz (keretrendszer). Magyarul a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer elnevezés fedi le, ám a hazai gyakorlatban is az angol elnevezés használatos. Jelentősége a stratégiai irányítás és a kontroll összekapcsolásában áll, melynek során a pénzügyi mellett más nézőpontok, és nem pénzügyi mutatószámok is megjelennek. Az eszköz egyszerűsége, áttekinthetősége, és lényegi vezetési problémára adott válaszai által vált kimagaslóan népszerűvé.

A Balanced ScoreCard nézőpontjai: **pénzügyi nézőpont, vevői nézőpont, működési folyamatok nézőpontja, tanulás-fejlődés nézőpontja.**

Valamennyi nézőpont esetében azonosítandók: a stratégiai célok, az ezeket mérhetővé tévő mutatószámok, a mutatókkal kapcsolatos elvárások (célértékek), és az elvárások elérése érdekében szükséges akciók.

A Balanced ScoreCard integrált teljesítményértékelési rendszer egyensúlyt próbál teremteni a fogyasztókkal és tulajdonosokkal kapcsolatos külső, valamint az üzleti folyamatokhoz kapcsolódó belső mutatószámok között. A módszer lényege, hogy a hagyományos pénzügyi mutatórendszert a fogyasztókkal, a belső célokkal és az innovációs készséggel kapcsolatos további mutatókkal bővíti.



[1] Kaplan R. S.– Norton D. P. (1992)

A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer bevezetési lépései [2]

1. lépés: A vállalati célok meghatározása.

2. lépés: A célok eléréséhez elengedhetetlen sikertényezők hozzárendelése, a mutatószámok hozzárendelése és ezek megfelelő kommunikálása az érintettek felé.

3. lépés: A célok és a mutatószámokhoz való elvárások megfogalmazása, az ezekhez kapcsolódó intézkedések kijelölése, a hosszú távra kitűzött eredmények számszerűsítése, a rövidtávon relevánsnak tekinthető sarokszámok meghatározása, és a szükséges akciók és erőforrások allokációja.

4. lépés: A BSC szervezeti egységekre történő lebontása, a mutatószámrendszer stratégiai keretbe történő ágyazása.

A rendszer bevezetésénél a felső vezetés 3-5 éves elvárásokat fogalmaz meg. Sok olyan részfeladattal találkozunk a bevezetés során, amely kritikus a sikeresség szempontjából.

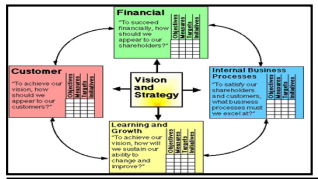
Ilyen például a BSC rendszer beágyazása a vállalati struktúrába. Amennyiben egy vállalatnál a kisebb szervezeti egységek is önálló stratégiai funkciókkal, vevőkkel és üzleti folyamatokkal bírnak akkor indokolt a szervezeti egységekre történő lebontás.

Három alapelv figyelembe vételével történhet a kiegyensúlyozott pénzügyi mutatószám rendszer beillesztése a vállalati stratégiába.
– Az ok-okozati relevanciák megalkotása létfontosságú az eredmény és a teljesítményokozók között, illetve az egyes nézőpontok között.
– Az utólagos eredménymutatók és az előrejelző mutatószámok kiegyenlítettségére kell törekedni a Balanced ScoreCard-ban.
– Az ok-okozati láncolatokon keresztül minden mutatót hozzá kell rendelni a célokhoz.

Lényeges kiemelni, hogy a módszer négy főbb nézőpontja nem tekinthető kötelezőnek, inkább egy stratégiai keret, amelyet a vállalkozás szabadon kezelhet. Egy vállalkozás működése során számos olyan tényezővel találkozhat, amely új nézőpont felvételét teheti szükségessé:

– Környezetvédelem
– Fenntartható fejlődés
– Kockázat és jövőkép

[2] Borsavölgyi Tamás (2014): *Debreceni Műszaki Közlemények*



IX.3. A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer (Balanced ScoreCard)

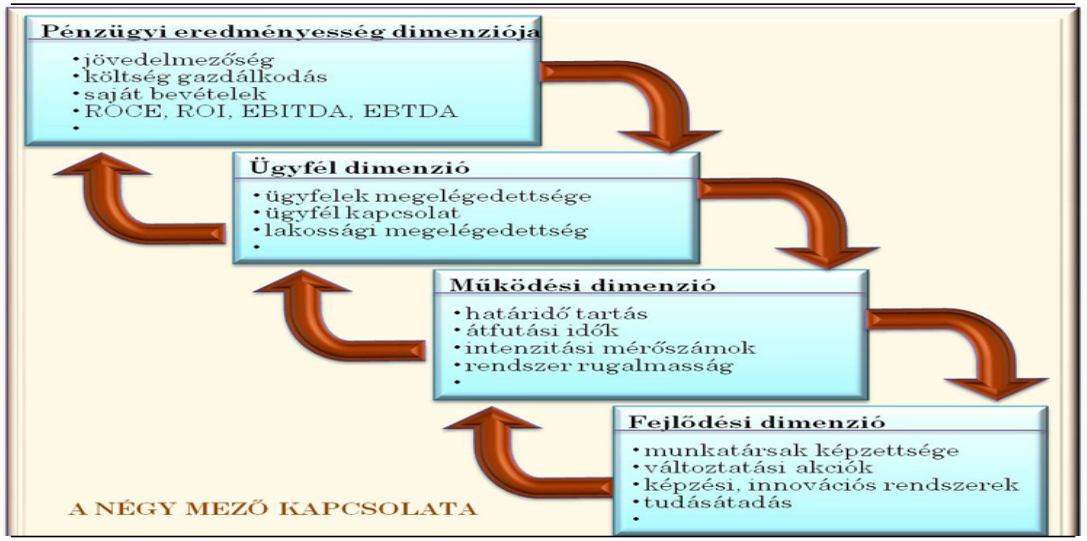
•A szervezet működését négy, az üzlet szempontjából leginkább meghatározó „állapotjelzővel” írja le.

•Ezek az állapotjelzők: pénzügyi-, piaci-, működési-, és a tanulóképességi mutatók.

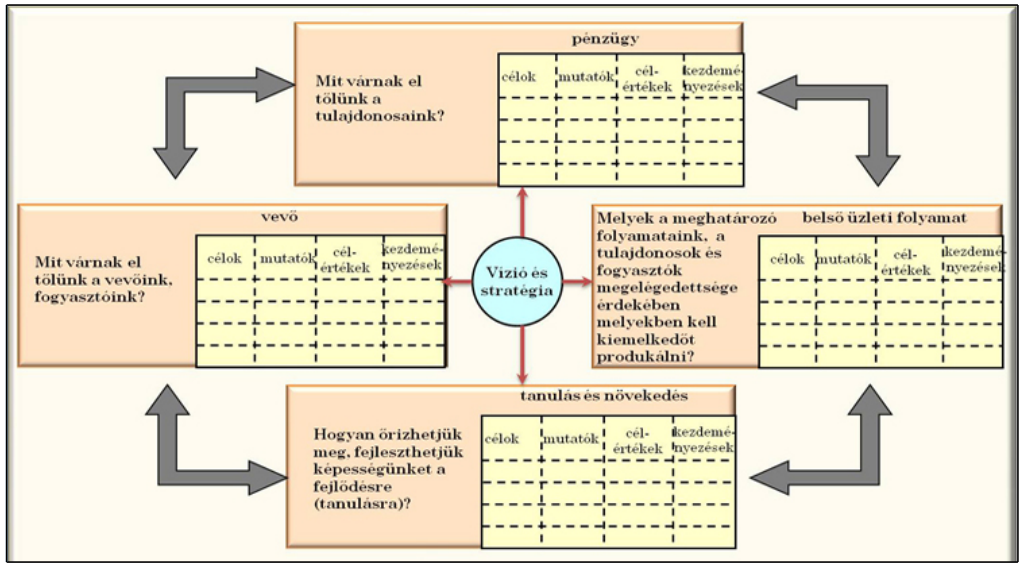
•A BSC az állapotjelzők alakulását a küldetéshez, és a stratégiai célokhoz méri. Ezzel kapcsolatot teremt a távlatok, és a mindennapi tevékenység között.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A Balance ScoreCard modell dimenziói



A Balance Scorecard alapstruktúrája



A stratégiai célok lebontása



10. FEJEZET

Menedzsment X-1.

A minőség [1]

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.

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 szolgáltatásminőség 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 jelenti.
- 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.

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófia–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

*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.

A minőségügy fejlődésének története

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.

Minőség ellenőrzés

A minőségbiztosítási eljárás alapeleme, amely tevékenységek során a termelési-, szolgáltatási folyamat végeredményének változó jellemzőit azonosítjuk, mérjük, és korrekciós válaszokat csatolunk vissza a folyamat megfelelő fázisába.

Minőség biztosítás

Gyakran összekeverik a minőségellenőrzéssel, ez egy tágabb fogalom, amely kiterjed valamennyi eseti és rendszeres tevékenységre, melyek végrehajtásra kerülnek a minőségbiztosítási rendszert keretében.

Minőség irányítás

Holisztikus megközelítés, mely szerint a hosszú távú siker nem rövid távú célok elérésével, hanem a folyamatok és a szervezet folyamatos fejlesztésével biztosítható. Célja, hogy progresszív változások útján gyökeresen átalakítsa a szervezetet a viselkedésmód-, az alkalmazott gyakorlatok-, struktúrák- és a rendszerek területén.



X. A minőség

MSZ 1895/ ISO 8402 alapján:

„ A minőség egy tevékenység, vagy folyamat, egy termék, szervezet, rendszer vagy személy, vagy ezek bármilyen kombinációja azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen. „

A minőség jellemzői

Objektív jellemzők

- Fizikai jellemzők
- Kémiai jellemzők
- Megbízhatóság
- Élettartam
- Teljesítmény

Szubjektív jellemzők

- Szín
- Íz
- Szag
- Hang

- Korszerűség
- Komfort
- Esztétika
- Ergonómia
- Design





A minőségügy fejlődésének kiemelkedő személyiségei



Frederick Winslow Taylor

1856 -1915



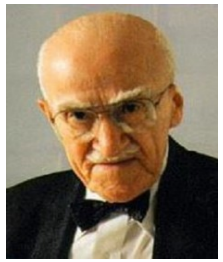
Walter Andrew Shewhart

1891 -1967



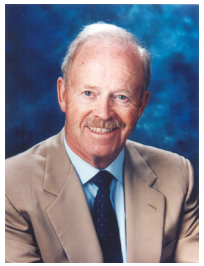
William Edwards Deming

1900-1993



Joseph Moses Juran

1904 -2008

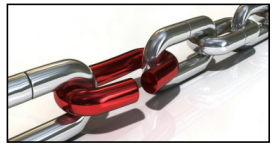


Philip Bayard Crosby

1926 -2001

X.1. A minőség-koncepció fejlődése







MINŐSÉG-ELLENŐRZÉS

Megfelelés a szabványoknak

MINŐSÉG BIZTOSÍTÁS

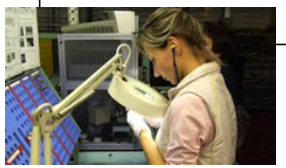
Megfelelés a vevők igényeinek

MINŐSÉG IRÁNYÍTÁS

Megfelelés a vállalati kultúrának

1950 1960 1970 1980 1990 2000

Minőség ellenőrzés



A minőségbiztosítási eljárás alapeleme, amely tevékenységek során a termelési-, szolgáltatási folyamat végeredményének változó jellemzőit azonosítjuk, mérjük, és korrekciós válaszokat csatolunk vissza a folyamat megfelelő fázisába.

Minőség biztosítás



Gyakran összekeverik a minőségellenőrzéssel, ez egy tágabb fogalom, amely kiterjed valamennyi eseti és rendszeres tevékenységre, melyek végrehajtásra kerülnek a minőségbiztosítási rendszert keretében.

- **beszállítók tanúsítása és minősítése**
- **beszerzett anyagok tesztelése**
- **folyamatok minőségügyi auditja**
- **kiigazító intézkedések visszacsatolása**
- **a végtermékek auditja**

Minőség irányítás



Holisztikus megközelítés, mely szerint a hosszú távú siker nem rövid távú célok elérésével, hanem a folyamatok és a szervezet folyamatos fejlesztésével biztosítható. Célja, hogy progresszív változások útján gyökeresen átalakítsa a szervezetet a viselkedésmód-, az alkalmazott gyakorlatok-, struktúrák- és a rendszerek területén.

Menedzsment X-2.

Minőségbiztosítási rendszerek

Ahhoz, hogy egy szervezetet sikeresen irányítsanak és működtessenek, szükséges, hogy a vezetés és a szabályozás módszeres és áttekinthető legyen. A siker olyan irányítási rendszer bevezetéséből és fenntartásából származhat, amelyet úgy alakítottak ki, hogy folyamatosan fejlessze a működést, az összes érdekelt fél szükségleteinek figyelembevételével. A szervezet irányítása - az egyéb irányítási ágak mellett - tartalmazza a minőségirányítást is.

Az ISO 9000:2005 a szervezet működésének fejlesztése érdekében nyolc minőségirányítási alapelvet fogalmaz meg;

– **Vevőközpontúság**
  A szervezetek vevőiktől függenek, ezért fontos, hogy megértsék a jelenlegi és a jövőbeli vevői szükségeteket, teljesítsék a vevők követelményeit, és igyekezzenek felülmúlni a vevők elvárásait.
– **Vezetés**
  A vezetők megteremtik a célok és a szervezet vezetésének egységét. Hozzanak létre és tartsanak fenn olyan belső környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékig részt vehetnek a szervezet céljainak elérésében.
– **A munkatársak bevonása**
  A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és teljes bevonásuk teszi lehetővé képességeik kihasználását a szervezet javára.
– **Folyamatszemléletű megközelítés**
  A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatként kezelik.
– **Rendszerszemlélet az irányításban**
  Az egymással összefüggő folyamatok rendszerként való azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet eredményesen és hatékonyan valósítsa meg céljait.
– **Folyamatos fejlesztés**
  A szervezet teljes működésének folyamatos fejlesztése legyen a szervezet állandó célja.
– **Tényeken alapuló döntéshozatal**
  Az eredményes döntések az adatok és egyéb információ elemzésén alapulnak.
– **Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal**
  A szervezet és beszállítói kölcsönösen függnek egymástól, és kölcsönösen előnyös kapcsolatuk fokozza mindkettőjük értékteremtő képességét.”

A fenti nyolc minőségirányítási alapelvre épül rá a szabvány struktúrája, melyhez a **PDCA**-kör szolgál alapul. A szabvány egy egyszerű vezetési folyamatot rögzít; a szervezet jövőképe alapján tervezd meg a célrendszert **(P)**, biztosítsd a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat, s ezek felhasználásával állítsd elő a terméket (biztosítsd a szolgáltatást) **(D)**, melyről két forrásból gyűjts adatokat; a vevői elégedettséget (elégedetlenséget) tükröző véleményekből és a folyamatot jellemző mérési eredményekből. Az ily módon feltárt információk elemzése **(C)** alapján javítsd a folyamatot, illetve fejleszd **(A)** a rendszert.

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, 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,

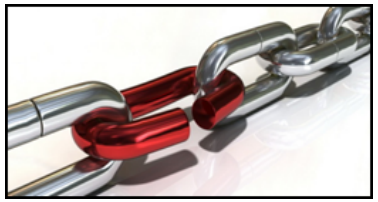
– a meglévő környezetvédelmi gyakorlat felülvizsgálata,

– a jelentős környezeti hatások értékelése,

– rendkívüli üzemeltetési feltételek, potenciális veszélyhelyzetek lehetséges hatásainak számbavétele,

– az érdekelt felek véleményének számbavétele.

PPT bemutató anyag –X.2.



X.2. Minőségbiztosítási rendszerek

Minőségbiztosítás

Elsődleges cél	**Összehangolás**
A minőség elérésének útja	**Minőségi problémák megállapítása**
A tevékenység hangsúlya	**Hibamegelőzés**
Módszerek	**Minőségprojektek és rendszerek**
Minőségügyi szakemberek és a szervezet célja	**Min. tervezés, min. programok, minőségügyi rendszer értékelése**
Felelősség a minőségért	**Minden részleg**
Minőség megközelítése, orientáció	**Minőségi rendszer felépítése és működtetése**

Minőségbiztosítási ciklus

P = Plan - Tervezz!
D = Do - Csináld!
C = Check - Ellenőrizd!
A = Act - Cselekedj!



Minőségbiztosítási szabványok

ISO (**International Organization for Standardization**; Nemzetközi Szabványosítási Szervezet) 1947-ben kezdete meg működését.

Történetének legsikeresebb szabványsorozata az **ISO 9000**-es.

A minőség folyamatszabályozásával kapcsolatos szabványok kidolgozását 1983-ban kezdeményezte az ISO.

Az ISO 9000-es szabványcsalád első öt tagját 1987-ben léptették életbe.

ISO 9000 szabványcsalád

ISO 9000:2005
Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár



ISO 9001:2008
Minőségirányítási rendszerek. Követelmények



ISO 9004:2009
A szervezet tartós sikerének irányítása.
Minőségirányítási megközelítés



Menedzsment X-3.

A teljes körű minőségmenedzsment rendszer

A minőségügyi szakemberek és a vállalati tapasztalatok összegzéséből kialakult egy vállalatirányítási, minőségellenőrzési rendszer, melyet teljes körű minőségmenedzsment 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 vállalatesetében 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 mellet 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.

PPT bemutató anyag –X.3.



X.3.A teljes körű minőségmenedzsment TQM

A TQM általános jellemzői



- **Közös vízióval rendelkező közösség kialakítása, fejlesztése.**
- **Kliensorientált stratégia választása.**
- **A stratégia világos, de kihívást jelentő célokká fordítása.**
- **Az egyes emberek megerősítése teamek és az önmagukban való hit megszilárdítása által.**
- **A napi vezetési feladatok ellátására és a tanulásra rendelkezésre álló eszközök hatékony használata .**

Teljes körű- Minőség- Irányítás



Teljes körű

- ✓ A vállalkozás teljes egészét átfogó minőségtörekvés
- ✓ Az alkalmazottak bevonása minden döntésbe
- ✓ Ügyfél- és társadalomorientáltság



✓ Minőség

- ✓ A folyamat, az eredmény, a vállalkozás minősége
- ✓ A minőség a vállalkozás stratégiája
- ✓ A fogyasztó elvárása a minőség mértékegysége



Irányítás

- ✓ A munkafolyamat és a munkaszervezés állandó javítása
- ✓ A hibaelhárító intézkedések előkészítése, végrehajtása
- ✓ Az állandó tanulás és továbbképzés biztosítása

TQM elemei

- INTÉZMÉNYI MINŐSÉGPOLITIKA
- FOLYAMATOS JOBBÍTÁS – PDCA
- PROBLÉMAMMEGOLDÁS - 7Q
- DOLGOZÓK BEVONÁSA
- FELELŐSSÉG MEGOSZTÁSA – HATÁSKÖR DELEGÁLÁS
- TELJESÍTMÉNY MÉRÉSE
- MUNKATÁRSAK KÉPZÉSE

TQM vs. ISO





MINŐINŐSÉG BIZTOSÍTÁSI KULTÚRA

- ✓ TERJESZTÉSE
- ✓ TUDATOSÍTÁSA
- ✓ FEJLESZTÉSE
- ✓ FOLYAMATOKBA ÉPÍTÉSE
- ✓ HELYI SAJÁTOSSÁGOKHOZ ILLESZTÉSE

MINŐSÉG BIZTOSÍTÁSI FOLYAMATOK

- ✓ DOKUMENTÁLÁSA
- ✓ KÖVETÉSE
- ✓ SZABÁLYOZÁSA
- ✓ VÉGREHAJTÁSA

11. FEJEZET

Menedzsment XI-1.

Business Process Reengineering (BPR) [1]

A szót magyarul újraszervezésnek, újjátervezésnek, átszervezésnek szokás fordítani.

A BPR megközelítést az elmúlt másfél évtized mindent átfogó információs technológiai (IT) fejlődése alapozta meg. Az IT olyan új alkalmazásokat, megoldásokat eredményezett az üzleti életben, hogy a versenyben maradáshoz minden vállalatnak fejleszteni kellet 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-engineering-nek, azaz újjászervezésnek nevezzük.

A BPR eszközrendszere a vállalat egész tevékenységére kihat, megváltoztatja a vállalat alkalmazkodó és reagáló képességét. A következő táblázat azt szemlélteti, hogy milyen különbség van a TQM és egy BPR megközelítése között.

	TQM	BPR
A fejlesztés jellege	Evolúciós – fejlődési	forradalmi
Kiindulási alap	Kiindulási alap meglévő folyamatok	tiszta lap
A változás módja	Inkrementális	Radikális
A változás gyorsasága	A változás gyorsasága folyamatos	Egyszeri
Időigény	Sok rövid időszak	Hosszabb időszak
Megközelítés	Bottom – up (alulról)	Top –down (felülről)
Feladatok jellege/kiterjedése	Funkción belüli	Funkciók közötti
Változás jellege	Munkaszervezés	Folyamatszervezés, szervezeti struktúra
Kockázat	Mérsékelt	Magas
Elsődleges eszközök	Statisztikai elemzések	Információtechnológia

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófia–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

Amíg a vállalatok a TQM esetében kis lépesekkel, 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.

A BPR 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 gondolkozik, 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 koncentrálás a belső vevők esetében is
Célok meghatározása, jövőképalkotás	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

(Raffai 1999 alapján)



XI. A változó szervezet

XI.1. Az üzleti folyamatok újjászervezése (BPR)

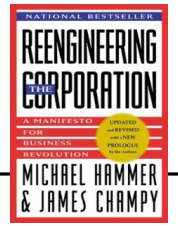


Az újjászervezés – valójában – az üzleti folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése, drámai javulás elérése céljából, a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint például a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.”

/Michael Hammer, James Champy/

A BPR alapelvei

Output orientáltság	**Kimenetre, a felhasználói igényekre való koncentrálás a belső vevők esetében is**
Célok meghatározása, jövőképalkotás	**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**



Jellemző vonások az újjászervezett folyamatoknál

- Több feladat összevonása
- Döntések delegálása
- A folyamatok lépéseit természetes sorrendben végzik
- A folyamatoknak sok változatuk lehet
- Csökken az ellenőrzések száma

Megszüntetni- Egyszerűsíteni- Integrálni- Automatizálni

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



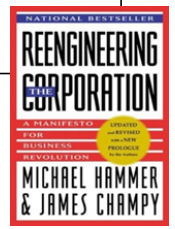
Új technikák felhasználása

Régi szabály	Szabálytörő technológia	Új szabály
Egy információ egy időben, csak egy helyen lehet!	Osztott adatbázisok	Az információ egyszerre annyi helyen jelenik meg, ahány helyen szükséges!
Összetett tevékenységre csak a szakértők képesek!	Szakértői rendszerek	Egy generalista a szakértő munkáját is el tudja végezni!
Csak a vezetők hozhatnak döntéseket!	Döntéstámogató rendszerek	A döntéshozatal mindenkinél a munka részévé válik!
A dolgozóknak irodára van szükségük!	Vezeték nélküli adattovábbítás,mobil eszközök	A dolgozók bárhol végezhetik munkájukat!
Nekünk kell megkeresni a dolgokat!	Automatikus azonosító és kereső technika	A tárgyak maguk közlik a helyüket!

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

TQM vs. BPR





	TQM	BPR
A fejlesztés jellege	Evolúciós	Forradalmi
Kiindulási alap	Kiindulási alap a meglévő folyamatok	Tiszta lap
A változás módja	Inkrementális	Radikális
A változás gyorsasága	A változás folyamatos	Egyszeri
Időigény	Több rövid időszak	Egy hosszabb időszak
Megközelítés	Bottom – up (alulról felfelé)	Top –down (felülről lefelé)
Feladatok jellege/kiterjedése	Funkción belüli	Funkciók közötti
Változás jellege	Munkaszervezés	Folyamatszervezés, szervezeti struktúra
Kockázat	Mérsékelt	Magas
Elsődleges eszközök	Statisztikai elemzések	Információtechnológia

Menedzsment XI-2.

Outsourcing [1]

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 outsourcing-ot azonban érdemes megkülönböztetnünk a beszállítástól, vagy az egyszerű adásvételtől. Az outsourcing leggyakrabban hosszú távú keret megállapodásokon alapul, melyekben nem kötnek ki sem fix időtartamot, sem stabil szolgáltatási ellenértéket. 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 jelentkezhet, 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.

[1] Imreh Szabolcs–Kürtösi Zsófia–Majó Zoltán–Vilmányi Márton (2008): *MENEDZSMENT I.* Szeged.

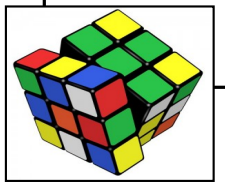


XI.2. Outsourcing

A kiszervezés során mérlegelt szempontok:

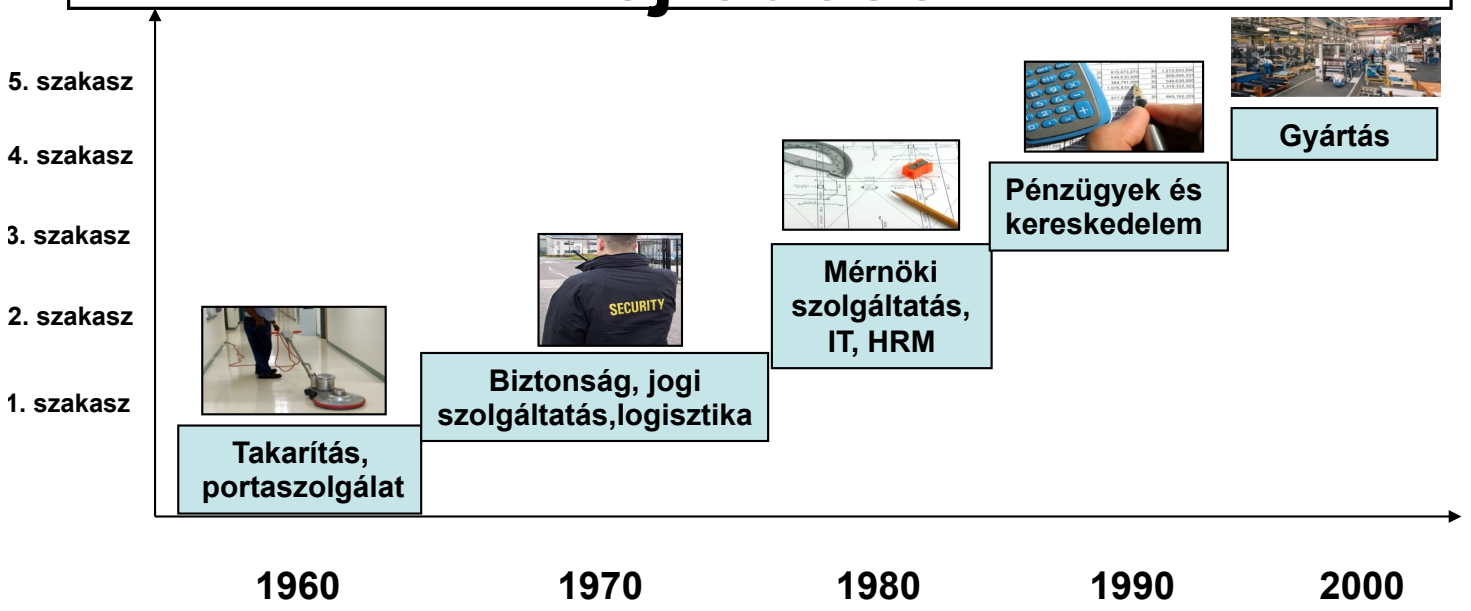
- **Az alaptevékenységre való összpontosítás igénye**
- **Költségcsökkentés követelménye**
- **Az állandó költségek változó költséggé alakítása**
- **Fejlesztési költségek beszállítóra hárítása**
- **A kiszervezett tevékenység színvonalának emelése**

Probléma megoldó szemléleti módok



Funkcionális szemlélet	Stratégiai szemlélet
Csinálni vagy venni	Értéklánc elemzésen alapuló döntés
Alvállalkozói szerződés	Outsourcing
Vertikális integráció	Felvásárlás/stratégiai szövetség
Átszervezés	Üzleti folyamatok újjászervezése

A tevékenység kihelyezés fejlődése



Menedzsment XI-3.

Változás menedzsment

Kurt Lewin szerint a változás pszichológiai erőtérrel jellemezhető. Vannak hajtóerők, amelyek elősegítik a változás végbemenetelét és vannak fékezőerők, amelyek gátolják azt. A változás csak akkor mehet végbe, ha a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben. A felengedés fázisa legyengíti a fékezőerőket és felerősíti a hajtóerőket.

Típushiba a hajtóerőkre való egyoldalú koncentrálás a fékezőerők megszüntetésére vagy legalább mérséklésére tett bármiféle kísérlet nélkül. Kurt Lewin egy szervezet tagjainak reagálását a változásokra az „erőtér- analízis ” során tanulmányozta. Azt a folyamatot elemezte és írta le, amely során létrejöhet a tanulás és változás.

Az erőtérben azonosíthatók:
– A változást elfogadók, akarók: „hajtóerő”
– A változást ellenzők: „visszahúzók”

A szervezet egyensúlyi helyzetben van, ha a hajtóerő, ill. visszahúzó erő egyensúlyban van. Változás megindításához az egyensúlynak a hajtóerő irányába kell elmozdulnia.

Ehhez (azaz a sikeres változtatásához) az alábbi fázisok szükségesek:

1. „Kiolvasztás” – megteremtjük a régi állapottól való elszakadás motivációs feltételeit.

2. „Változtatás” – előmozdítjuk a szükséges változás létrejöttét.

3. „Befagyasztás”– gondoskodunk a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről.

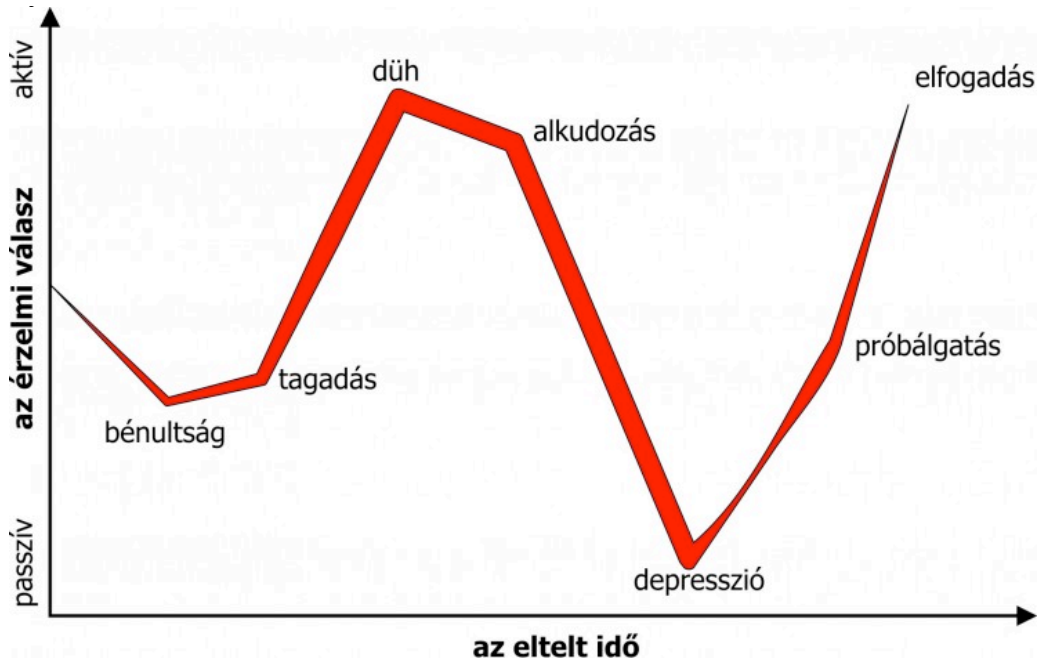
A változás akár egyéni, akár csoportszinten mély pszicho dinamikai folyamat, mely egyszerre áll **egy felejtési** (valamiből való „kitanulási”) szakaszból (identitás elvesztése nélkül) és **egy bonyolult újratanulási** szakaszból, melyben megkísérlik újrastrukturálni az egyén gondolatait, észleléseit, érzéseit és attitűdjeit.

Ha az elmozdulást pusztán egy hajtóerő hozzáadásával akarják véghezvinni az ellenreakciót vált ki, melynek célja az egyensúlyi helyzet fenntartása. Az egyensúly könnyebben lenne elmozdítható a visszahúzó erők eltávolításával, megszűntetésével.

A visszahúzó erők nehezen megközelíthetőek, hiszen esetükben gyakran a szervezeti vagy közösségi kultúrákba ágyazódott pszichés védelmi rendszerről vagy csoportnormákról van szó.

Az ellenállással való több évtizednyi frusztráló találkozás vezetett el végül odáig, hogy elkezdtek olyan jelenségekre odafigyelni, mint a kognitív pszichológusok által vizsgált észlelésbeli védekezés, a szociálpszichológusok és a Tavistock csoport által kimutatott elutasítás, hasadás és tervezés jelenségei, és végül az Argyris által tárgyalt védekezési rutin.

Conner [1] (1993) negatív válaszgörbéje Kübler-Ross (1969) pszichiátriai modelljének a változásmenedzsmentre adaptált változata, aki a halál közelségével szembesülő, haldokló emberek viselkedésének öt lépcsőfokát különböztette meg. Conner ebből az ötlépcsős pszichiátriai modellből kiindulva alakította ki a maga nyolcfázisú változásmenedzsment modelljét.



[1] http://artima.hu/az-egyen-es-a-valtozas-kolcsonhatasa/

[1] **Stabilitás:** ez a fázis előzi meg a változtatás bejelentését, ez a jelenlegi állapot, a status quo.

[2] **Bénultság:** a negatívan értékelt változásra adott kezdeti reakció a sokk, amely az átmeneti zavarodottságtól a teljes tájékozódási képtelenségig sokféle lehet. A változás hatásai annyira távol állhatnak egyesek gondolkodásának vonatkoztatási pontjaitól, hogy gyakran képtelenek bárhogyan is viszonyulni a történtekhez.

[3] **Tagadás**: erre a fázisra az a jellemző, hogy az érintettek képtelenek elhelyezni az új információt a meglévő vonatkoztatási pontok között, ezért tévesnek nyilvánítják, vagy figyelmen kívül hagyják őket. Szokásos reakciók: „Ez nem történhet meg velem", „Ha nem foglalkozom vele, nem fog érinteni".

[4] **Düh:** ezt a fázist frusztráció és fájdalom jellemzi, ami gyakran irracionális, válogatás nélküli vagdalkozásban nyilvánul meg. Az emberek ezeket az érzelmeiket jellemzően a hozzájuk legközelebb állókra – pl. barátaikra, családtagjaikra – zúdítják, pedig rendszerint éppen tőlük kaphatnának támogatást. Így aztán korántsem szokatlan, hogy támogatás helyett hibáztatásban, kritizálásban és ellenséges bánásmódban lesz részük.

[5] **Alkudozás:** az emberek ekkor tárgyalni kezdenek (a határidő elhalasztásáról, a feladatok másfajta kiosztásáról stb.) annak érdekében, hogy elkerüljék a változás kedvezőtlen hatásait. Ez annak a jele, hogy a továbbiakban már nem képesek kitérni a valósággal történő szembesülés elől. Míg az összes korábbi fázist a tagadás valamilyen formája jellemezte, e fázis elérése már az elfogadás kezdetét jelenti.

[6] **Depresszió:** a depresszió normális válasz minden nagyobb, negatívan értékelt változásra. A szó klinikai értelmében (teljes kilátástalanság, reménytelenség) általában nem figyelhető meg a szervezetek életében, de a hibázásba való rezignált beletörődés, az áldozat szerepének érzése, az emocionális és fizikai energia hiánya, a munka elhanyagolása gyakori tünetek. Bármennyire is kellemetlen érzés, a depresszió egy pozitív lépés lehet az elfogadás folyamatában. Ezen a ponton az emberek végre teljes egészében elismerik a negatív változás teljes súlyát. A következmények komolyságát tekintve nem meglepő, ha valaki ezen a módon reagál.

[7] **Próbálgatás (kísérletezés):** a dolgok kézben tartásának, a kontroll érzésének visszanyerése hozzásegíti az embereket ahhoz, hogy megszabaduljanak az áldozati szereptől és a depressziótól. Elfogadják az új korlátokat, miközben megpróbálják újradefiniálni a célokat, ami lehetővé teszi, hogy boldoguljanak az új körülmények között.

[8] **Elfogadás:** az emberek most már realisztikus válaszokat adnak a változásra. Az, hogy elfogadták a változtatást, még nem jelenti azt, hogy kedvelik is. Csupán annyit jelent, hogy szilárdabb talajt éreznek már a lábuk alatt, és termelékenyebben dolgoznak az új kontextusban.

Az embereknek támogatásra van szükségük, hogy végig tudjanak haladni a fenti fázisokon, és ez a támogatás igencsak idő- és munkaigényes. De ezt az időt és energiát nem szabad sajnálni tőlük, mert ha egy értékes alkalmazott nem jut túl e lépéseken, az még többe kerülhet. Semmi sem garantálja, hogy az emberek maguktól is sikeresen végig tudnak lépkedni a negatív válaszmodell lépcsőfokain. Megrekedhetnek valamelyik fázisban, és diszfunkcionális viselkedésük eszkalálódhat.

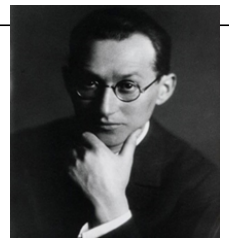


XI.2. Outsourcing

A kiszervezés során mérlegelt szempontok:

- **Az alaptevékenységre való összpontosítás igénye**
- **Költségcsökkentés követelménye**
- **Az állandó költségek változó költséggé alakítása**
- **Fejlesztési költségek beszállítóra hárítása**
- **A kiszervezett tevékenység színvonalának emelése**

A változás pszichológiai erőtere



Kurt Lewin

A változást elősegítő erők



A változást gátló erők

A Lewin-féle szervezeti változás-modell



Felolvasztás: a kialakult viszonyokat megszüntetik, az információs csatornák megszűnnek, a döntési hatásköröket visszavonják



Változás: kialakítják és rögzítik az új szervezeti viszonyokat, döntési jogköröket, utasításláncot, és az új hatalmi szerkezetet



Rögzítés: a vezetés stabilizálja a bevezetett változásokat, az új szervezetet támogató vezetőket neveznek ki, a szervezet részleteiben is végigviszik a változások logikáját

Az alkalmazkodási göbe

Az a pálya, amit a változást elszenvedő megtesz a változás szükségességének tagadásától, az új viselkedés elsajátításáig.



12. FEJEZET

XII.1. Szervezeti kultúra értelmezése

A szervezeti kultúrának sokféle definíciója található a menedzsment szakirodalomban. A szerzők saját kutatási eredményeik és egyéni preferenciáik alapján fogalmazzák meg, mit értenek szervezeti kultúra alatt.

A legtöbbet idézett Edgar H. Schein szerint: a szervezeti kultúra nem más, mint *„azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén." (Deák-Heidrich-Heidrich, 2002,)*

Eszerint a szervezeti kultúra tartalmazza azokat a viselkedési mintákat, amelyeket a szervezet a külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira kialakított. A szervezeti viselkedés alatt a magatartások, normák, értékek olyan rendszere értendő, amely a korábbi időszakban segítette a szervezetet, hogy megoldja problémáit. A szervezet tagjai elfogadták és tovább örökítették e viselkedéseket, azt remélve, hogy a jövőbeli cselekvéseiknél is hasznosak lesznek azáltal, hogy javul a vállalati teljesítmény és/vagy versenyelőnyhöz jut a szervezet.

– A szervezeti kultúra elemei

Értelemszerűen a szervezeti kultúra a szervezeti magatartás kereteit biztosítja, megadja a szervezeten belüli együttműködés normarendszerét, a magatartások mögött meghúzódó értékek és hiedelmek rendszerével együtt. Így a szervezet nagyon sok jellemzője része, megnyilvánulása a kultúrának. A kultúra elemeit és azok rétegződését a hagymamodell és a jéghegymodell segítségével mutatjuk be.

A kultúra összetettségét tükrözi **Dirk Buyens hagyma modellje,** melyben a hagyma héjak érzékeltetik a kultúra egyes rétegeit. Kívülről befele haladva a héjakat lebontva láthatóvá válik az alul lévő réteg, míg a legbelső rétegre (értékek) már csak következtetni tudunk. A kultúra egyes rétegei megtestesülnek a dolgozók ismereteiben, a napi gyakorlatban.

Szimbólumok közé soroljuk a cég jelképeit, a státuszszimbólumokat, a cégre jellemző nyelvhasználatot, öltözködési módot, az irodaberendezés jellegzetességeit.

Hősök és antihősök: akikről a vállalati történetek szólnak, mi alapján lettek fontosak, kik a kiváló teljesítők, kit léptetnek elő/kit nem, mik a kiválasztás szempontjai.

Szertartások: fogadás és üdvözlés, szokásos viselkedési módok, közös étkezések és programok, vezetőképzések, tréningek.

Értékek: elvont eszmék, hitvallás, hiedelmek, cég ideológia.

Goldman jéghegy modellje látható és láthatatlan részre bontja a kultúrát. A kultúra azon elemei, amelyeknek tudatában vagyunk, láthatóak jelentik a jéghegy csúcsát, a jég csupán 1/10-ed részét. Míg a láthatatlan részt alkotják azok az elemek, amelyeknek nem vagyunk tudatában. Ennek ellenére, ez a 9/10-ed rész van a legnagyobb hatással a munkatársak viselkedésére.

– A szervezeti kultúrát alakító tényezők

Charles Handy a szervezetek kultúráját vizsgálva hat tényezőt sorol fel, amelyek a szervezet azon választását befolyásolják, hogy milyen kultúrával és struktúrával rendelkezzen. (EURO Contact, 1990. 19. o.)

– A szervezet múltja (története) és tulajdonformája
– A szervezet mérete
– Az alkalmazott technológia
– A szervezet céljai
– A szervezet környezete
– Az ott dolgozó emberek (kulcsemberek)

Nyilvánvaló, hogy a szervezet *múltja és tulajdonformája* nem határozza meg egyértelműen a szervezet kultúráját, ill. nem lehet előre megállapítani, hogy ezek hogyan fogják befolyásolni a szervezet kultúráját. Az öt másik tényezőtől függően két szervezetben különböző kultúra alakulhat ki, még akkor is, ha a két szervezetnek hasonló múltja és tulajdonformája volt. *A szervezet méretével* arányosan nő a szabályozás és koordináció igénye, ennek megfelelően másfajta kulturális háttér tudja biztosítani a hatékony működést egy nagy szervezet esetében, mint egy kisvállalkozásnál. A magas *technológia* szinttel rendelkező szervezetek munkaerő igénye (szakképzettség, tapasztalat, egyéb készségek), az eljárás módok betartásának követelménye erősen szabályozott, tervszerű működést és ehhez illeszkedő kultúrát vonz. A szervezet választott céljai behatárolják a stratégiaválasztás lehetőségét, ill. a szervezet működési struktúráját és így kulturális sajátosságait is. A *környezet* hatása a szervezet kultúrájára gyakran csak abban nyilvánul meg, hogy a szervezet eldöntheti, melyik túlélési stratégiát alakítja ki a környezeti kihívásokra válaszolva. A külső környezet változásakor azok a szervezetek, melyek nem képesek a környezetnek megfelelő kultúrát kialakítani rendkívül hajlamosak a bukásra. Természetesen a környezeti hatás tekintetében nem mindegy, hogy a környezet mely területéről érkezik a kihívás /piac, jogi szabályozás, technikai fejlettség, társadalmi háttér/.

A különböző tulajdonságú *emberek* személyiségüknek megfelelően eltérő kulturális közegben érzik jól magukat, más értékeket preferálnak és ez által, más-más kultúra kialakulását segítik elő. A szervezet kulcsemberei, kiemelkedő személyiségei /felső vezetők, speciális szaktudással rendelkezők, karizmatikus személyiségek/ meghatározhatják és formálhatják a szervezet kultúráját.

– A vállalati kultúra sokszínűsége

Eddigiekben úgy határoztuk meg a kultúrát, mint a szervezet valamennyi tagja által vallott értékek, hiedelmek együttesét. A közös értékek azonban nem jelentik azt, hogy egyes csoportoknak ne lehetnének emellett csak rájuk jellemző saját értékeik is.

A szervezet egészére jellemző, a tagok többsége által közösen elfogadott értékeket a szervezet **domináns kultúrájának** nevezzük, míg *az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző „mini-kultúrákat", amelyek kiegészítik a domináns kultúra értékeit, az adott részlegre jellemző további értékekkel* **szubkultúráknak** *hívjuk.* A szubkultúrák e sajátosságaik következtében, a belsőleg nagyon is differenciált szervezetek, egyértelmű és világos kis kulturális szigeteivé válnak.

A szubkultúrák önmagukban konzisztens értékrendszert alkotnak, de a szubkultúrákra jellemző megkülönböztető értékek konfliktusba kerülhetnek más szubkultúrák egyes értékeivel. A logisztikán dolgozók számára például az egyik legfontosabb érték, hogy a termeléshez szükséges alap- segédanyagok stb. mindig időben rendelkezésre álljanak (just in time), a marketing osztályon viszont minden a vevői igények körül forog. Ez a konfliktus azonban nem törvényszerű, a szubkultúrák állhatnak egymással semleges és harmonizáló viszonyban is. Szélsőséges esetben előfordulhat az is, hogy a szubkultúra a szervezeti kultúra egészével áll konfliktusban, mint **ellenkultúra.**

A szervezetek életében a szubkultúrák a környezethez való alkalmazkodást elősegítő differenciáltság megjelenési formái, míg a szervezeti /domináns/ kultúra az ezeket integráló, összefogó és összekapcsoló mechanizmus. A szubkultúrák léte a szervezeti válaszképesség bizonyítéka, általuk csökkenhet a szervezeti szinten észlelt bizonytalanság mértéke. Ha a szubkultúrák olyan erősek, hogy nincs olyan domináns kultúra, mely integrálhatná azokat, akkor a szervezeti kultúra nem más, mint egymás mellett élő szubkultúrák összessége. Ez kulturális szempontból azt jelenti, hogy nincs olyan közös értéke a szervezetnek, amely egyértelmű, elfogadott, és megmondaná mi a helyes magatartás. Az ilyen szervezeti kultúrát gyengének hívjuk. Természetesen a gyakorlatban létezik ennek az ellentéte is, amikor a domináns kultúra tekinthető erősnek a szubkultúrákkal szemben.

Az erős, illetve gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. Az **erős kultúra** valójában nem jelent mást, mint a domináns kultúra azon értékeit, amelyeken sokan osztoznak a szervezetben, és amelyek erőteljesen befolyásolják a szervezeti tagok magatartását. Ebből következően a kultúra erejét a magatartásbefolyásoló képessége adja.

Az erős kultúrát három tényező alkotja:

– Azon közösen vallott hitek, *meggyőződések és értékek,* melyeket a szervezetben dolgozók osztanak. Ezen elemek számossága határozza meg a kultúra mélységét. Minél több ilyen elem van, annál erősebb a kultúra.

– Azon *szervezeti tagok száma,* akik osztják az előbb említett alapvető feltevéseket és meggyőződéseket. Minél többen vannak, annál erősebb a kultúra.

– A *vallott értékek és hitek preferenciája.* Mennyire világosak az értékrendben a kultúra szempontjából legfontosabb értékek.

Mindezek mellett befolyásolhatja még a kultúra erősségét: a stabil, viszonylag homogén tagság; az alkalmazottak száma és a földrajzi szétszórtság. A kisebb szervezeteknek, ahol kevesebb és homogénebb a tagság könnyebben alakul ki erős kultúrája (lsd. Handy hatalom/erő kultúra típusa).

Az erős szervezeti kultúrának nagyon szerteágazó az előnye a szervezeti működés szempontjából:

– *Kiszámítható viselkedés,* amellyel a vezető tartósan számolhat, mindezt rendszeres vezetői beavatkozás és ellenőrzés nélkül.
– *Erős lojalitás,* elkötelezettség és azonosulás a szervezet iránt.
– A szervezet megtartóképessége nő, a fluktuáció alacsony.
– Átveszi a *formális szervezeti szabályok* helyét a szervezeti tagok magatartásának meghatározásában.

Az erős szervezeti kultúrának azonban vannak kockázatai is. Ezek leginkább akkor mutatkoznak meg, amikor a dinamikusan változó környezet kihívásaira adott új válaszokra van szükség, egyfajta rugalmasan változó magatartásra. Nagyon nehéz egy erős kultúrát felépíteni, de még nehezebb azt felváltani egy másik erős kultúrával. A magától érthető alapértékek megingatása sok konfliktussal, nem egyszer fájdalommal jár.

PPT bemutató anyag –XII.1.

XII. Szervezeti kultúra



XII.1. Szervezeti kultúra értelmezése



Edgar Schein

Szervezeti kultúra

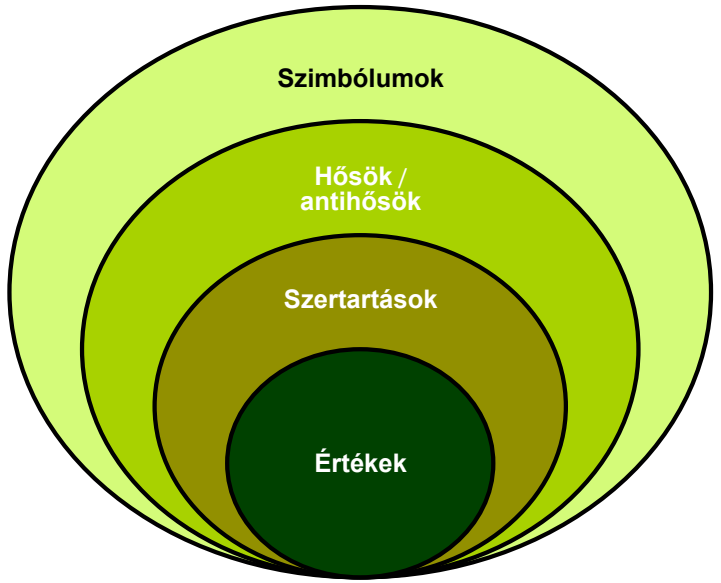
„azon ***alapvető feltevések*** mintái, amelyet a szervezet külső és belső ***problémái megoldása során tanult***, és amelyek jól ***beváltak*** ahhoz, hogy ***elfogadják*** azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.”

2



Dirk Buyens

Hagyma modell



3

Jéghegy modell

Goldman-modell



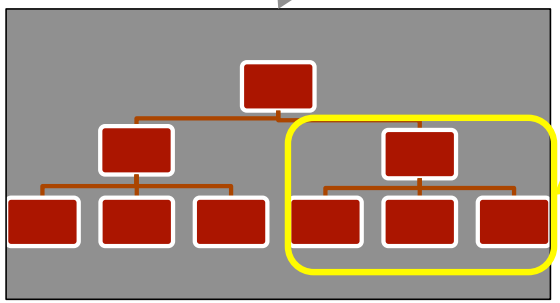
4

Kultúrát alakító tényezők



5

Domináns és szubkultúrák



Szubkultúrák találkozása



6



Erős kultúra

***Magatartás befolyásolás tényezői*:**
- Közösen vallott meggyőződések
- Valló tagok száma
- Vallott értékek preferenciája
- Stabil tagság

Előnyei:
- Kiszámítható viselkedés
- Erős lojalitás
- Magatartási szabályok

7

XII.2. Szervezeti kultúramodellek

Az eddigiekben megismertük a szervezeti kultúra lényegét, főbb elemeit és a kialakulását meghatározó elsődleges tényezőket. Ebben a fejezetben két konkrét modellt mutatunk be. /Handy és Quinn kultúramodellje/ Látható lesz, hogy a szerzők nagyon különböző kultúra típusokat értelmeznek annak megfelelően, hogy eltérő súllyal kezelik a kultúrát befolyásoló tényezőket.

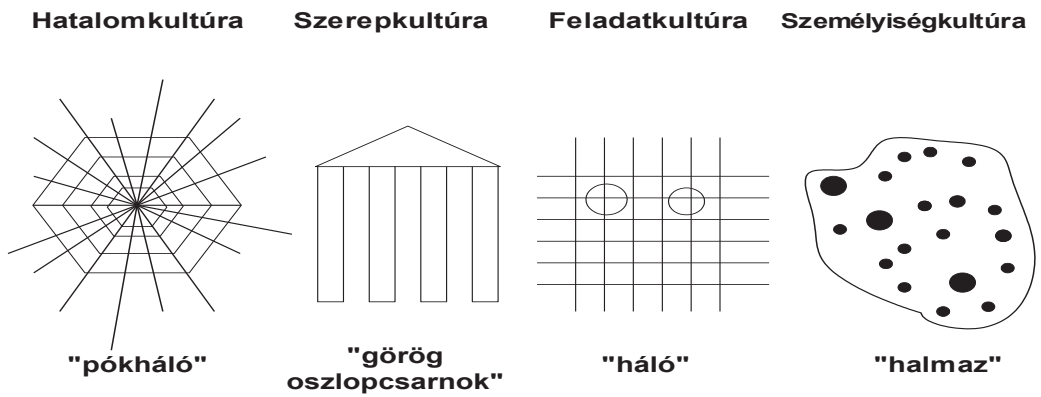
– Handy kultúratipológiája

Charles Handy *„abból indul ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki, s ez a kulturális különbözőség olykor a szervezeten belül is megfigyelhető: más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, eltér a szervezetek belső atmoszférája, sokszor még a külső jegyek (öltözködés, munkahely belső elrendezése) is egyértelműen árulkodnak az adott kultúra jellemzőiről.”* (Bakacsi, 2000.)

Handy rámutat arra, hogy a változó környezet alkalmazkodásra kényszeríti a szervezeteket. Ez azt fogja jelenteni, hogy megváltoznak a szervezeti célok, ezzel együtt a szervezet és egyes részeinek jellemző tevékenységei az alkalmazkodás érdekében. A megváltozott tevékenységprofil szükségessé teszi a szervezet strukturális átalakítását, mely a hatás- és felelősségi körök megadásában, valamint szabályozásuk mértékében tükröződik legjobban. Ezek a belső változások, mint ahogy erről az előző altémában már írtunk, változásokat gerjesztenek a szervezet kultúrájában is.

A tevékenységek alapján differenciált szervezeti hatalommegosztást a centralizációdecentralizáció mértékével és arányával, a szabályozottságot a formalizáltsággal kifejezve Handy négy kultúra típust értelmez.

Handy-féle kultúrák képi megjelenítése



Hatalomkultúra: képszerűen olyan, mint pók a hálójában. A hatalom, az erő a középpontban összpontosul. A háló közepén a legfelső vezető (tulajdonos) található, aki kézben tartja az ügyeket, a háló (szervezet) minden rezdülését érzi és uralja azt. Az erős személyiségű, sokszor karizmatikusvezető patriarchális hagyományokat képvisel. A kisebb, vállalkozó szellemű, gyorsan reagáló vállalkozások kultúrája, ahol a kevés szabály és kevés bürokrácia segíti a belső rugalmasságot is. A működést az elsőszámú vezető szinte minden részletében meghatározza. Az emberek az egyénben hisznek és nem a testületekben. A vezetővel való kapcsolat fontosabb, mint a beosztás. A döntések a személyek befolyásolásával születnek általában nem hivatalos eljárás útján.

A kultúra *erőssége* a gyors reagálás, a rugalmasság, hiszen a hatalom és a döntés lehetősége, egy személy kezében összpontosul.

A *hátránya* is ugyan ez: ha a középpontban lévő személy alkalmatlan a vezetésre, vagy olyan naggyá válik a szervezet, hogy azt már egy ember nem tudja átfogni, akkor a káosz fenyegethet.

Szerepkultúra: jelképe a *görög templom*. Az oszlopok jelképezik a szervezet különböző funkcióit, részlegeit, melyeket a timpanon köt össze, ami a szűk körű felső vezetés megfelelője. A kultúra neve /szerep/ onnan származik, hogy az ott dolgozók értékét a szervezetben betöltött szerepük, munkakörük adja és nem a szakmai felkészültségük vagy személyiségük. Mindenki csak egy fogaskereke a szigorúan szabályozott, nagyon megtervezett szervezeti rendszernek. Az ilyen kultúra stabil, biztonságos környezet jelent, tervezhető életszínvonallal az egyén számára. Az erőteljes bürokrácia, a személytelenség azonban nagy teher is lehet a dolgozónak. Állami vállalatokra, kormányzati hivatalokra, monopolhelyzetű cégekre jellemző e kultúra.

A kultúra *előnye,* hogy a tapasztalatok szabályzatokba való beépítése révén kevésbé függ az emberektől és minimalizálja az erőfeszítéseket a „sablonok” alkalmazásával. Ezek az előnyök lassan változó környezetben érvényesülnek elsősorban.

Hátránya a gyenge alkalmazkodóképesség, a bizonytalanságtól való félelem, mely tulajdonságai gyorsan változó, kiszámíthatatlan környezetben felerősödnek.

Feladatkultúra: metaforája a *háló,* megjelenési formája a mátrix típusú szervezet. Ennél a kultúránál a figyelem középpontjában a feladatok, projektek sikeres megvalósítása áll. Az eredményesség érdekében célorientált munkacsoportok, teamek oldják meg a problémahelyzeteket. Az ember értékét a tehetsége, kreativitása és szakmai tudása adja, akit több teambe választanak be az megbecsültebb. A csoportok szükség szerint szervezhetők, alakíthatók és megszüntethetők, a döntési folyamatok lefolyása gyors. Nagyfokú piacérzékenység, rövid termékciklus, változékonyság és erős közösségi szellem jellemzi az ilyen szervezeteket.

A kultúra *előnye* gyors, adaptív reagáló képesség, változatosság.

Hátránya hatásköri problémák, konfliktusok az erőforrások szűkössége miatt kialakult versengő magatartás következtében.

Személyiségkultúra: *halmaz*ként (csillagos égboltként) lehet ábrázolni. E kultúra középpontjában az egyéniség áll, az egyéni célkitűzések dominálnak, a szervezeti struktúra is hozzájuk igazodik. A szervezet azért van, hogy az egyének saját céljaikat megvalósíthassák. Általában magasan képzett szakemberek alkotó, innovatív feladatok megoldására hozzák létre az ilyen szervezetet. Egymástól függetlenül, esetleg alkalmi együttműködésben végzi mindenki a dolgát, munkamegosztás, közös cél, és főnök nélkül. Mindenki maga viszi vásárra a bőrét, a szakmai felkészültségen túl a személyiség egésze a siker kulcsa. Ilyen szerveződés lehet azon ügyvédek közössége, akik közösen bérelnek irodát, alkalmaznak ügyintézőt.

Előnye a kultúrának a tudás alapján formálódó szervezeti viszony, mindenki azt teheti, amihez igazán jól ért, amit szívesen végez.

Hátránya nincs a szervezetnek saját identitása, az ügyfél számára nem garancia a szervezethez tartozás.

– Quinn versengő értékek modellje

Qiuinn megközelítésében azokra a szervezeti értékekre helyezte a hangsúlyt, amelyek legjobban meghatározzák a szervezeti hatékonyságot.

A kiemelt érték párok:

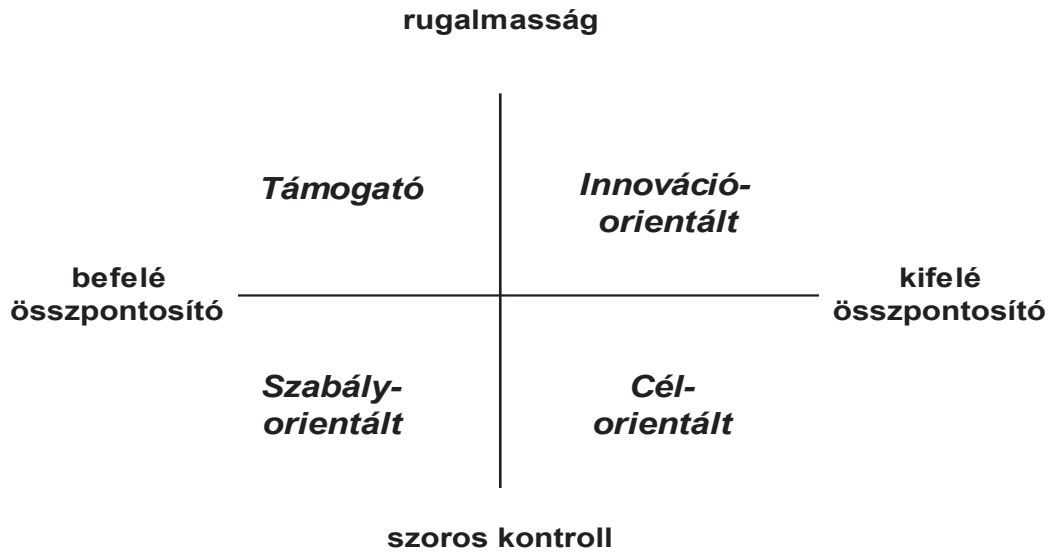
– Befelé / kifelé összpontosítás
– Rugalmasság / szoros kontroll

Befelé / kifelé összpontosítás: a szervezet elsősorban a belső hatékonyságra, a szervezeti tagokra, folyamatokra figyel vagy inkább a környezeti illeszkedésre, a külső változásokra.

Rugalmasság / szoros kontroll: a szervezeti tagok nagyobb mozgástere, döntési szabadsága a jellemző vagy ennek ellentéte, kontrolált, keretek közé szorított magatartás. (Bakacsi, 2000)

A két dimenziót koordináta rendszerben ábrázolva az egyes negyedek különböző kultúrákat jeleznek.

Quinn szervezeti kultúra modellje



Támogató kultúra: (befelé összpontosító – rugalmas) e kultúra fő értéke az emberi erőforrás és annak fejlesztése. Így együttműködés, erős csapatszellem, kölcsönös bizalom, szervezet iránti elkötelezettség jellemzi a tagokat. A vezetés informális és szóbeli kommunikációval, különböző tréningekkel támogat.

Szabályorientált kultúra: (befelé összpontosító – szoros kontroll) nagyfokú munkamegosztás, formalizáltság, racionális folyamatszervezés, hierarchikus szervezet a jellemző rá. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, ezt szolgálja a formális kommunikációs rendszer, írásos kommunikációval, az erre épülő szabályozott döntési mechanizmusokkal.

Célorientált kultúra: (kifelé összpontosító – szoros kontroll) központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit, ennek megfelelően kulcseleme a vevőre figyelés, igény kielégítés. Ezt szolgálja a racionális célkitűzés, a tervezés, a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció. A kitűzött cél a környezetből származik, a tervezés pedig biztosítja a kontrollt.

Innováció orientált kultúra: (kifelé összpontosító – rugalmas) legfőbb értéke a növekedés és a környezeti erőforrásokhoz való hozzáférés, melyet a rugalmasság és az állandó készenlét segít. A környezet szüntelen figyelése, kreatív problémamegoldás, kockázatvállalás, előrelátás, szerteárazó szervezeti információáramlás, team munka, folyamatos képzés és tanulás jellemzi.

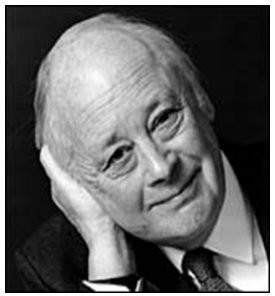
PPT bemutató anyag –XII.2.

XII. Szervezeti kultúra

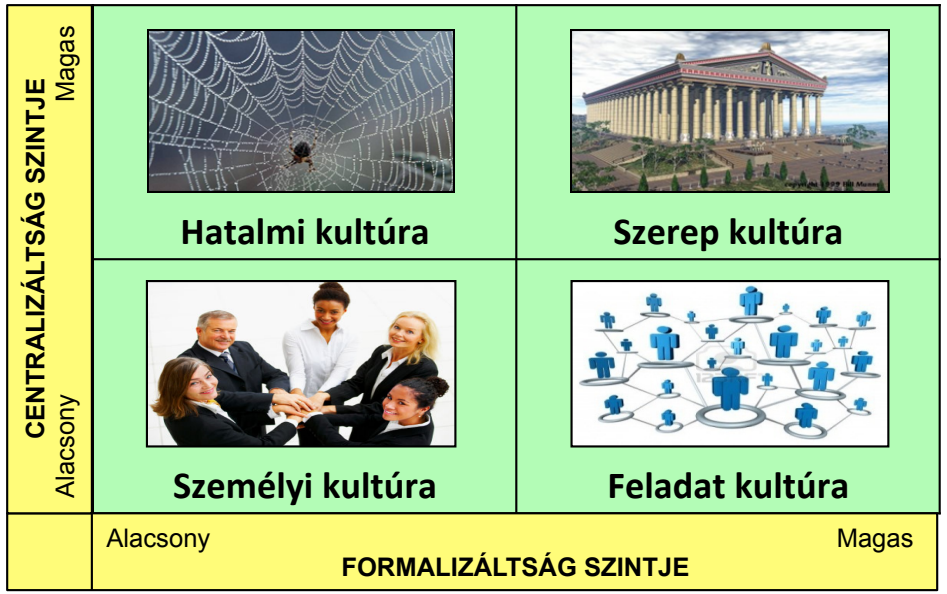


XII.2. Szervezeti kultúramodellek

Handy kultúra típusai



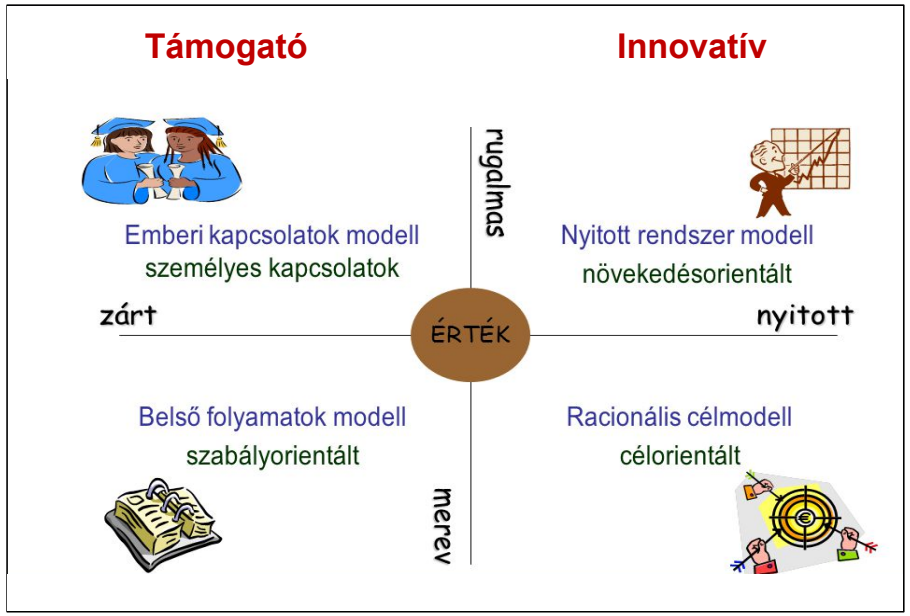
Charles Handy



2

Versengő értékek modell

Quinn-modell



Szabályorientált

Célorientált

3

XII.3. Vezetés és szervezeti kultúra

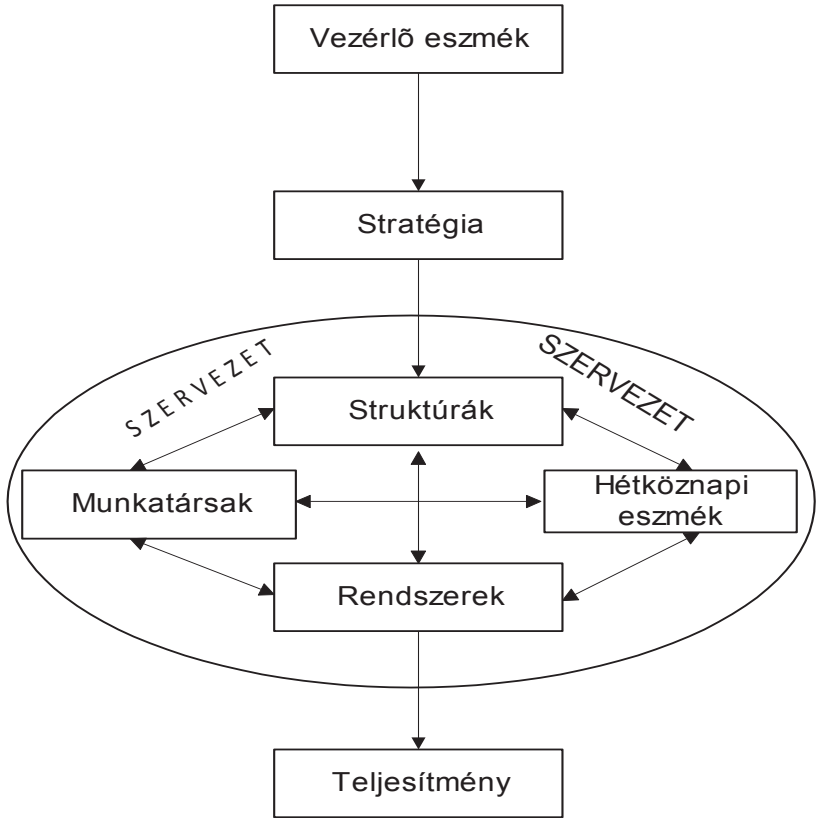
– A vállalati kultúra és a stratégiai menedzsment kapcsolata

Menedzsment szempontjából a kultúra stratégiaalkotásban és megvalósításban betöltött szerepét érdemes vizsgálni. Ennek bemutatására Stanley Davis kultúra modellje a legalkalmasabb.

Davis a kultúra két szintjét különíti el:
– vezérlő elvek
– hétköznapi eszmék

A stratégia a vezérlő elvekből ered, melyek arra adnak választ, miért akarja teljesíteni a vállalat a stratégiáját. A hétköznapi eszmék /napi hitek/ bele ágyazódnak a szervezeten belüli struktúrákba, rendszerekbe és visszatükröződnek az alkalmazottak viselkedésében.

Davis szerint a stratégia akkor lehet sikeres, ha a napi hitek a vezérlő elvekből erednek és szorosan kapcsolódnak hozzájuk.



A szervezeti kultúra és a stratégiai menedzsment kapcsolódása

A vezérlő elvek a jövőt jelenítik meg a jelenben, ezáltal alkotják a stratégiai misszió alapját, míg a napi hitek a múlt megnyilvánulásai a jelenben. A szervezet napi kultúrája a múltba és a jelenbe, a stratégia pedig a jelenbe és a jövőbe ágyazódik be. Így tehát, a vezetőnek a tegnap szervezetét kell használnia, hogy cége elérkezzen a holnaphoz. A stratégia nem csupán visszatükrözi és integrálja a kultúra egyes elemeit, hanem befolyásolja is azokat.

Ha az alkalmazottak érzik, hogy munkájuknak megvan az eredménye, motiváltakká és elkötelezettekké válnak, erősítik a közösségi szellemet és ez által a szervezet kultúráját. Természetesen a stratégiát mind a megfogalmazás, mind a megvalósítás szakaszában befolyásolják kultúrán kívüli egyéb környezeti tényezők, mint például a versenytársak, vevők, beszállítók viselkedései, igényei - igaz ugyan, hogy ezekre a tényezőkre is hatnak a kulturális sajátosságok.

A kultúra stratégiaalkotásban és megvalósításban betöltött szerepét vizsgálva nyilvánvaló, hogy stratégia – struktúra – kultúra kölcsönösen függ egymástól. Így könnyen belátható, hogy az első kettő befolyásolásával jelentős hatást gyakorolhat a vezető a kultúrára. Davis vizsgálatai megerősítik Handy, kultúrát alakító tényezők kapcsán elmondott gondolatait.

– A vezető kultúrabefolyásoló szerepe

A vezetőnek meghatározó szerepe van a szervezeti kultúra kialakulásánál. Az alapító által lefektetett kulturális alapok gyakorta túlélik a személyt. Ehhez azonban az kell, hogy a kultúra érvényességét siker történetek támasszák alá, amelyek beépülnek az egész szervezet értékrendjébe. Ezekre támaszkodik a szervezet problémás helyzetekben és válság idején.

Schein a vezetés és kultúra kapcsolatát a kétféle szerep, a vezetői és menedzseri közötti különbség értelmezésében fogalmazza meg a legtömörebben. E szerint, a vezető, főleg ha karizmatikus személyiség, alakítja szervezete kultúráját, miközben átalakítja annak működését. A menedzser benne él a kultúrában, remekül tud stabilitást fenntartani és a folytatást biztosítani, de alkalmatlan egy szervezet átalakítására.

A vezető hozza meg szinte az összes kultúrához kapcsolódó döntést, így meghatározó szerepe elvitathatatlan. A továbbiakban a már kialakított kultúrát, mint a vállalati döntéseket és teljesítményt is befolyásoló tényezőt kezeli.

A vezető leggyakrabban alkalmazott kultúrabefolyásoló lehetőségei a következők:

Példaképek
A vezető kinevezésével azonnal példaképpé válik, viselkedése minta a beosztottak számára, ez által naponta nyer igazolást és megerősítést az adott kultúra. A vezetők a kultúra biztonsági őrei.

Jutalmazási rendszer
A szervezeti kultúra fenntartását az is segíti, hogy milyen jutalmazási rendszert dolgozott ki a vezető. Az alkalmazott ösztönző eszközök, a részvételi vezetési stílus, kedvezően befolyásolhatja a kultúra elfogadását.

Személyzet kiválasztás
A vezetők általában olyan beosztottakat ill. alsószintű vezetőket választanak maguk köré, akik illenek saját értékrendjükhöz, és így a már létező kultúrához. A felső vezetés persze tudatosan megváltoztathatja a kiválasztás megszokott szempontrendszerét, azért, hogy olyan emberek kerüljenek a szervezethez, akik segítik a kívánt új kultúra kialakulását.

Struktúrát és stratégiát érintő döntések
Egy erősen centralizált szervezeti felépítés bürokratikus kultúrához fog vezetni, míg egy változni képes, a kihívásokra rugalmasan reagáló, organikus struktúra a nyílt részvételen alapuló kultúra kialakulását vonzza. Ugyan így a stratégia vonatkozásában az, hogy követő vagy előre menő, proaktív stratégiát választ a vezető nagyban meghatározza a kultúra innováció orientált és kockázatvállaló jellegét.

Fizikai elrendezés
Az épületek, irodák elrendezése jelentős befolyással van az alkalmazottak kommunikációs és kapcsolatteremtő szokásaira és módszereire. Az elrendezés segítheti a strukturális hatékonyságot, lehetőséget teremthet a team munkára és igényességre nevel.

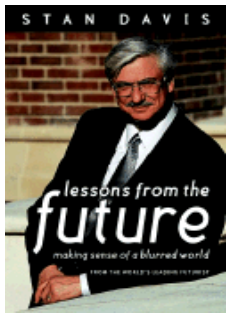
A sikert megalapozó vállalati kultúra kialakítása többnyire nem tőkeigényes, de feltétlenül időt, fáradságot és korszerű szemléletet követelő vezetői magatartást igényel. Egy vezető, akár tudatában van ennek, akár nem, minden mozdulatával, minden megnyilatkozásával vagy megtestesíti az új kultúrát, vagy újra termeli a régit. Szükséges, hogy a vezetőnek legyen személyes hitele, s ez a hitel minden cselekedetében közvetlenül igazolódjék.

PPT bemutató anyag –XII.3.

XII. Szervezeti kultúra

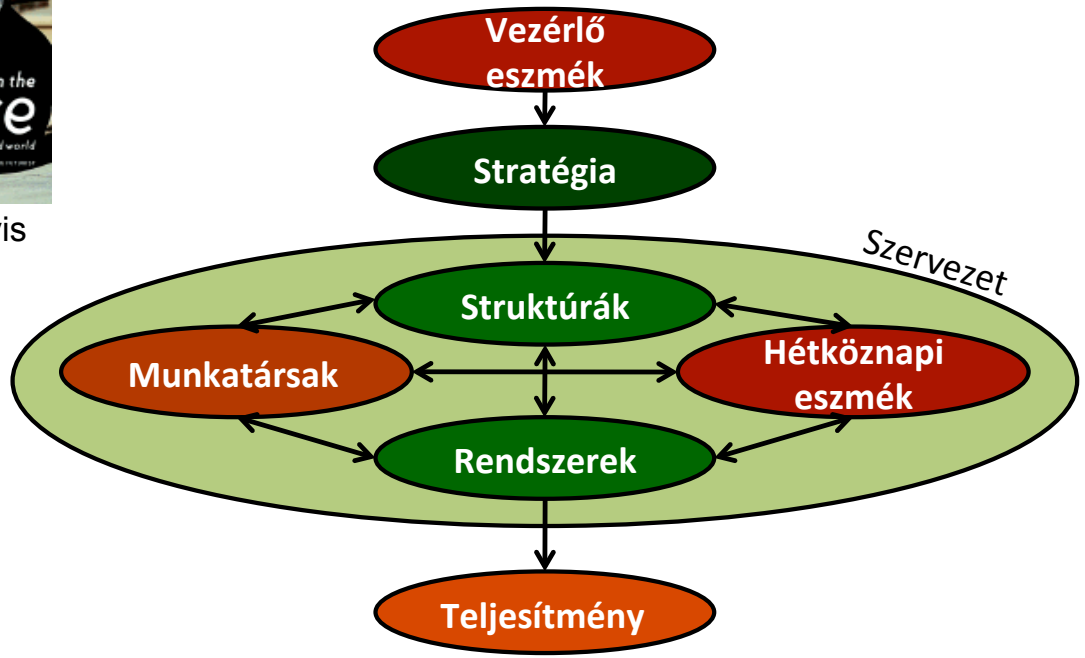


XII.3. Vezetés és szervezeti kultúra



S.M. Davis

Kultúra és stratégia



2



Kultúrabefolyásoló képesség

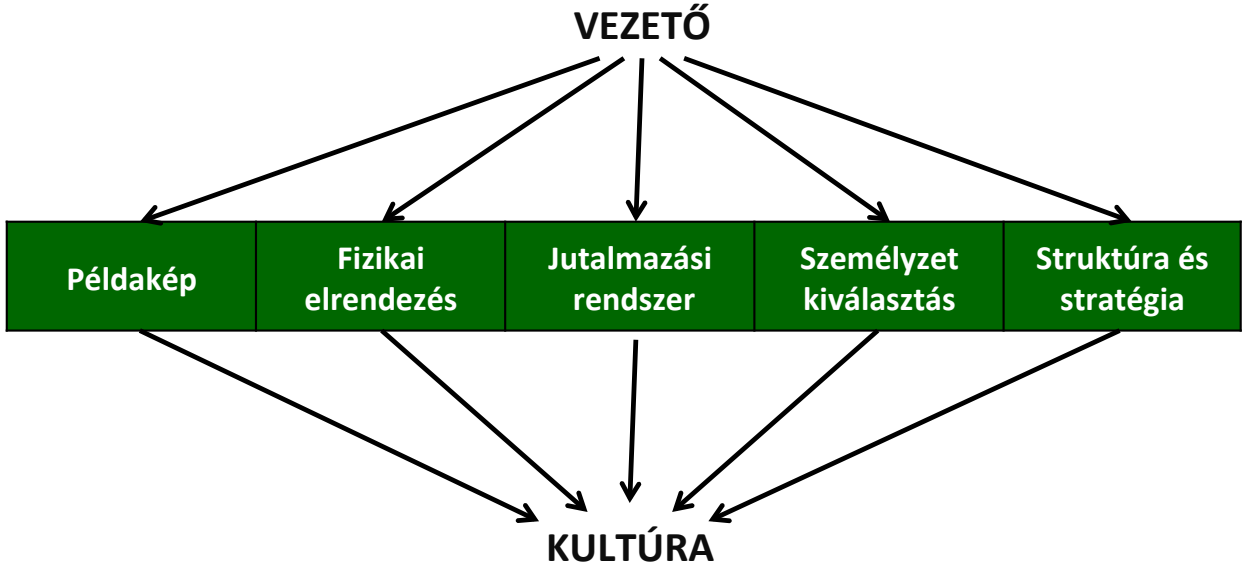
Schein értelmezése: **vezető – menedzser**

Alakítja a kultúrát, közben átalakítja a működést, befolyásolja és ösztönzi a tagokat.

Benne él a kultúrában, fenntartja a stabilitást, folytatást biztosít.

3

A kultúra alakítás lehetőségei



4

XII.4. Szervezeti változások és kultúra

– Változásmenedzsment és kultúra

A változás és a vállalati kultúra meghatározó elemeinek és működésének ellentéte csak látszólagos. Igaz ugyan, hogy a közös értékrend, az alapvető feltevések a szervezeti viselkedés normái, mint a kultúra tartóoszlopai a legnagyobb gátjai lehetnek a változásoknak. A jó vezető azonban ezeket, az alapvető értékeket és feltevéseket használhatja közös, mindenki által elfogadott kiindulási pontként, melyre aztán fokozatos változtatási programot épít.

Erre példa sok japán vállalat, ahol a változást és az arra való képességet tekintik az egyik legfontosabb értéknek. Mindez a vállalatok történelméből eredeztethető: a hosszú időn keresztül tartó hátrányos piaci pozíció a követő stratégia alkalmazását eredményezte. Ez a stratégiai hozzáállás beplántálta a vállalat kultúrájába a változásokra való nyitottságot. Ma, amikor e vállalatok közül sok vezető helyzetben van a nemzetközi piacon, ez a nyitottság jelenti legfőbb kompetitív erősségüket, mert képessé teszi őket a gyors piaci reagálásra.

A kultúra megváltoztatásában meghatározó szerepe van, azoknak a hagyományos értékeknek, amelyeket nem kell változtatni, s így lehet rájuk támaszkodni a változási folyamat megtervezése során. Ha a vezetés nyíltan kiáll ezen értékek folyamatossága mellett, könnyebben állíthatja maga illetve a változások mellé az annak ellenállókat. A múlt pozitív értékeinek hangsúlyozása megkönnyíti az egyéb területeken végrehajtandó változások lebonyolítását. Így a kultúra nem veszíti el erősségeit, de átalakul, többé válik az által, hogy a változás befogadásának képessége is beleépül. Természetesen az ehhez szükséges kedvező állapot eléréséhez, a vezetőnek nagy odafigyeléssel, a beavatkozások sorozatával kell a ráhangolódást elérni.

Mindezek figyelembevételével Heidrich Balázs érdekes megállapítást tesz a szervezeti változásokkal kapcsolatban: *„a szervezetek – az egyénekkel és a társadalommal ellentétben – hatalmas változási kapacitástartalékokkal rendelkeznek. Az egyén és a társadalom valóban viszonylag stabil kulturális egységek, míg a szervezetek az egyén és környezete kapcsolatának és tranzakcióinak ideiglenes rendszereként foghatók fel. Így a szervezetek válnak azokká a kiváltságos helyekké, ahol a legdrasztikusabb változások is könnyedén lejátszódhatnak. Az egyének viselkedésében lejátszódó kis változások szervezeti szinten akkumulálódva jelentős változások előmozdítói lehetnek. A változásokkal szembeni ellenállás tehát sokkal inkább a szervezetekkel kapcsolatos gondolkodásunkból ered, mintsem a szervezetek valós tulajdonsága.”* (Heidrich, 1998. 2. o.)

– A kultúraváltoztatás okai

Az alábbiakban azokat a helyzeteket soroljuk fel, amelyek a kultúra megváltoztatását idézhetik elő:

– állandó teljesítmény- vagy erkölcsi problémák a szervezetben,

– technológiai változások,

– jelentős piaci változás,

– alapvető változás a társadalmi környezetben,

– a verseny deregulációja és élesséválása,

– vagyonnövekedés és fúzió,

– szervezeti növekedés,

– teljesen új vezetőség,

– hazai cég nemzetközivé válása.

Erős és logikus érvekkel kell rendelkezni a vezetésnek ahhoz, hogy meggyőzze a dolgozókat a változás szükségességéről. Minél jobban azonosultak az alkalmazottak a kultúra alapértékeivel, annál nehezebb e kötődés megszakítása. Nahavandi és Malekzadeh szerint *valamely szervezet kultúráját legalább olyan nehéz megváltoztatni, mint egy személy egyéniségét.*

Ebből is látszik, hogy meghatározó a vezetés szerepe a kultúra megváltoztatásában, de nem kizárólagos, az alkalmazottak segíthetik, de gátolhatják is a folyamatot.

A siker érdekében a vezetőnek fel kell mérni szervezete belső helyzetét.

Az alább felsorolt viszonyokat elemezve meghatározhatja a kulturális változások szükségességét:
– szervezeti teljesítmény,
– a létező kultúra, a szervezeti feladatok és struktúra közti illeszkedés,
– a létező kultúra és a stratégia illeszkedése,
– a felső vezetés jellemzői.

Ha több tényező is a változás szükségességére utal, a változtatás elkerülhetetlen.

A változás sebességét jelentősen befolyásolják a környezeti hatások és az adott szituáció.Természetesen könnyebb egy válsághelyzetben levő cég dolgozóit meggyőzni a változások szükségességéről, mint azokat, akiknél a piac még nem jelez, s így nem érzik a jól működő értékrenddel való szakítás szükségességét.

– A szervezeti kultúra megváltoztatásának folyamata

Sokféle megoldás, eljárás vezethet el a kultúra sikeres változtatáshoz, de egyetlen olyan folyamat sincs, ami garantálná a sikert.

Van azonban néhány alaplépés, amit érdemes figyelembe venni az eredményesség érdekében:

– A tényleges, *aktuális állapot pontos elemzése*. Annak meghatározása, mely értékekkel azonosulnak leginkább a vállalat alkalmazottai, melyek azok a helytelen magatartásformák, amelyek kiszorították a jókat. A vezetés szokásainak vizsgálata (segítik a célok elérését, vagy éppen akadályozzák azt).
– *A megvalósítandó kultúra pontos behatárolása.* Azon értékeknek és magatartásformáknak a megfogalmazása, amelyek felé el kell mozdulni.
– *Pontos célok és stratégiák kidolgozása* az új kultúra bevezetéséhez.
– A munkatársakkal közösen végrehajtandó megvalósítás *időbeosztása, ellenőrző mechanizmusok kiépítése.*
– Az *érintettek* felkészítése érdekeltté tétel, tanítás által.
– Az *új kultúra* meghatározó értékeinek alkalmazása és megtapasztalása.

– A kulturális változások fajtái

A **kulturális változás,** *olyan tervezett, átfogó és alapvető változásfajta, mely jól elkülöníthető a spontán kialakuló kultúrán belüli folyamatoktól és azoktól a tudatos törekvésektől, melyek a létező kultúrát kívánják fenntartani.* /Trice és Beyer/

A kiterjedés és a megvalósítás tekintetében ezeknek, a változásoknak három fajtáját különböztethetjük meg:

– **Forradalmi és átfogó változás,** mely az egész szervezet kultúráját hívatott megváltoztatni.
– **Fokozatos átfogó változás,** mely hosszú időt igényel és lépésenként halad előre, és a szervezet egészét érinti.
– **Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása,** mely csak egy szervezeti egység kultúrájának vagy egy szubkultúrának a megváltoztatására irányul.

Valamennyi változás típusra jellemző, hogy tudatos, jól tervezett akciók sorozata.

A kulturális változások azonban nem csak a szervezeti érintettség és a kivitelezés gyorsasága alapján értelmezhetők. Érdemes egyéb tényezők hatásaira is figyelni. Ennek megfelelően a változások mértékét négy dimenzió mentén mérjük.

Ezek a dimenziók:

Kiterjedés, annak mértéke, hogy a szervezeten belüli tevékenységek milyen hányada változik meg a kultúraváltoztatás során.

Eltérés, annak mértéke, hogy a változás hatására az egyes alkalmazottak régi és az elvárt új viselkedési és szokásnormái között mekkora távolság jön létre.

Újszerűség, azt mutatja, hogy a kívánt vállalati kultúra által megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló vagy más szervezetnél már ismert, gyakorlatban alkalmazott.

Tartósság, azt jelzi, hogy a változtatás mennyi időt vesz igénybe, és mennyire állandósulnak a végrehajtott változtatások.

A vezetők elsősorban az eltérést és az újszerűséget tartják fontosnak, hiszen e két dimenzió határozza meg, mennyire kell az új kultúra miatt szakítani a múlttal. Ha az eltérés és az újszerűség is alacsony értékű a kultúra fenntartásáról beszélünk, míg ha az újszerűség érték magas, új kultúra létrehozásáról /innovációról/ beszélünk, különösen, ha annak nagy a kiterjedése.

– Vezetés a változások szolgálatában

A kulturális változások lebonyolítását négyféle vezetői viselkedéssel jellemezhetjük. A kulturális innováción belül kultúrát teremtő és kultúrát változtató vezetőt különböztetünk meg; a kultúrafenntartást pedig kultúrát megerősítő és kultúrát integráló vezetői hozzáállással lehet biztosítani.

Kulturális innováció:

– Kultúrateremtő

A szervezeti kultúrát akkor teremtik a vezetők, *amikor új folyamatokat vezetnek be a kívánt célok elérése érdekében.* A vezető személyisége alapvetően rányomja bélyegét a bevezetett folyamatokra és az emberi viszonyokra. A sikerességet nagymértékben segítheti, ha a változások élén egy karizmatikusvezető áll, aki képes maga köré vonzani és egyesíteni a követőket.

Ebből a szempontból különleges helyzetben van a céget alapító, legelső vezető. Az alapító befolyása a kultúra alakulására elvitathatatlan és hatása soha nem tűnik el teljesen. E hatás annak függvénye, hogy a szervezet minden tagja egyértelműen osztotta-e az alapító személyes elképzeléseit, hogy a hatás megmaradt-e akkor is, ha a szervezeti méret megnőtt, a termékek jellege is, és a vezetők is változtak.

– Kultúraváltoztató

A kultúraváltoztatásról akkor beszélhetünk, ha *a válsághelyzet kezelése vagy a nagy üzleti lehetőségek kihasználása érdekében a vezetés tudatosan tervezett akciókat léptet életbe az eredményesség érdekében.* A sikerhez azonban a vezetés elkötelezettsége, átalakító képessége és kitartása is szükséges. A régi kultúra elemeinek gyengítése és kicserélése, az új értékek elfogadtatása átalakító vezetési stílussal lehet a legeredményesebb. Az újonnan megálmodott értékrendet azonban nem lehet ráerőszakolni a szervezetre, hagyni kell, hogy maguk a szervezeti tagok is részt vegyenek a megfogalmazásában, ezáltal könnyebben tudjanak azonosulni azzal. Mindezek ellenére a kultúrát soha sem lehet teljes egészében megváltoztatni, az előző kultúra maradványai sokáig élni fognak. Ezért az igazán talpraesett kulturális vezetők, a „megőrizve megváltoztatni" el alapján megkísérlik az új elképzeléseiket azokhoz a régiekhez kötni, amelyeket már sokan elfogadtak, és nem állnak a változás útjában.

Kultúrafenntartás:

– Kultúra-megerősítő

A létező kultúra fenntartását és megerősítését jelenti alaptevékenység szinten. Ehhez a vezető fenntartja a misszió jelentését, a vállalat megkülönböztető jegyeit, a fő szervezeti elkötelezettségeket, a vállalat értékeit; azonosítja azokat a kultúra egységének megvédésével; és a lehető legjobban biztosítja a szervezeti ideológiák stabilitását és biztonságát. A megerősítő vezetés működhet intézményes formában és informális vezetési szerepben is. Ezt a szerepet csak azok a szervezeti tagok tölthetik be, akikben megbíznak, és érdemeik vannak a közösség történelmében. A létező kultúra életben tartása csapatvezetési hozzáállást igényel a vezetőtől.

– Kultúraintegráló

A kultúra integrálása akkor válik fontossá, amikor egymással feszültségben lévő szubkultúrák vannak jelen a szervezet életében. *Ilyenkor a felső vezetésnek kell a széthúzó erőket integrálni a szervezeti kultúrába és stratégiába.* Ez a folyamat végbe mehet tárgyalások, egyezkedések által a különféle értékeket és érdeket képviselő felek közötti konszenzussal, ill. a hagyományos irányítási formák segítségével az emberi kapcsolatok és cserefolyamatok terén is.

Az eltérő szubkultúrák érdekeinek összehangolását, a növekvő mértékben felmerülő konfliktusok számának csökkentését konszenzusos vezetési stílussal lehet hatékonyan megvalósítani.

– Összefoglalás

A vállalati kultúra sok apró mozaikból tevődik össze. A kultúra, illetve az ezt tükröző légkör szinte azonnal érzékelhető egy vállalatnál.

A vállalatok kultúráját három alapvető szempontból lehet megítélni:

– hogyan szemléli a vállalt a külvilágot, és hogyan látja önmagát környezete tükrében,
– milyen a vállalat belső működési módja; a formalizált szervezetrendszeren belül, milyen a vezetési stílus, milyen a döntéshozatali és konfliktuskezelési mód, milyen belső kapcsolattartási elvek, kommunikációs formák működnek,
– milyen erős erkölcsi alapokra épül a vállalati közösség, hiszen mind a tudás, mind a tehetség csak az erkölccsel együtt válhat igazi értékké.

A vállalati teljesítmények és a szervezeti kultúra között szoros kapcsolat áll fenn. A piac gyors változása, a szüntelen technológiai korszerűsödés, a gazdasági környezet labilitása előtérbe állította a folyamatos megújulást, az innovációt. A megújulásnak azonban magába kell foglalnia a vállalati kultúrát is. Ennek sikere és kudarca mögött a gazdasági szemléletben és az emberi tényező szerepének megítélésében érzékelhető különbözőségek mellett, a vezetési stílusnak van kiemelt szerepe. A vesztes vállalatok vezetője vagy diktátor, aki „fejbólintó jánosokkal" veszi magát körül, vagy határozatlan, szélsőséges egyéniség, aki körül a vállalat egymással harcoló klikkekre esik szét.

A nyerteseknél ezzel szemben a vezetés határozott és következetes, ám a közösen elfogadott célok megvalósításában önállóságot kapnak a vezetők és beosztottak egyaránt. Az ilyen vezetés csapatmunka kialakítására törekszik, és ezért fontosságot tulajdonít a kommunikációnak és az együttműködésnek.

XII. Szervezeti kultúra



XII.4. Szervezeti változások és kultúra

Szervezeti változások



Egyén és környezete kapcsolatrendszere

SZERVEZET → **VÁLTOZÁSI KÉPESSÉG**

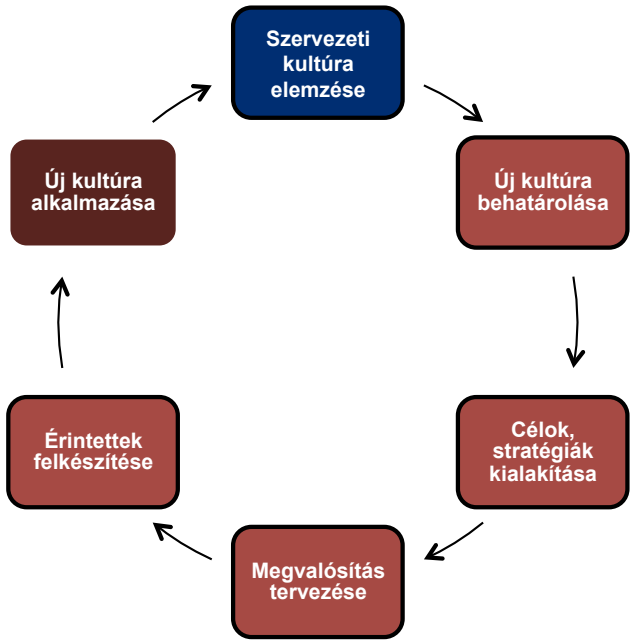


„Kis lépés egy embernek, de hatalmas ugrás az emberiségnek”

N. Armstrong



Kultúraváltoztatás folyamata



Kulturális változások

Kiterjedés és megvalósítás



FORRADALMI
átfogó



SZUBKULTÚRA
részleges



FOKOZATOS
átfogó

Kulturális változások

Eltérés és újszerűség



KULTURÁLIS INNOVÁCIÓ



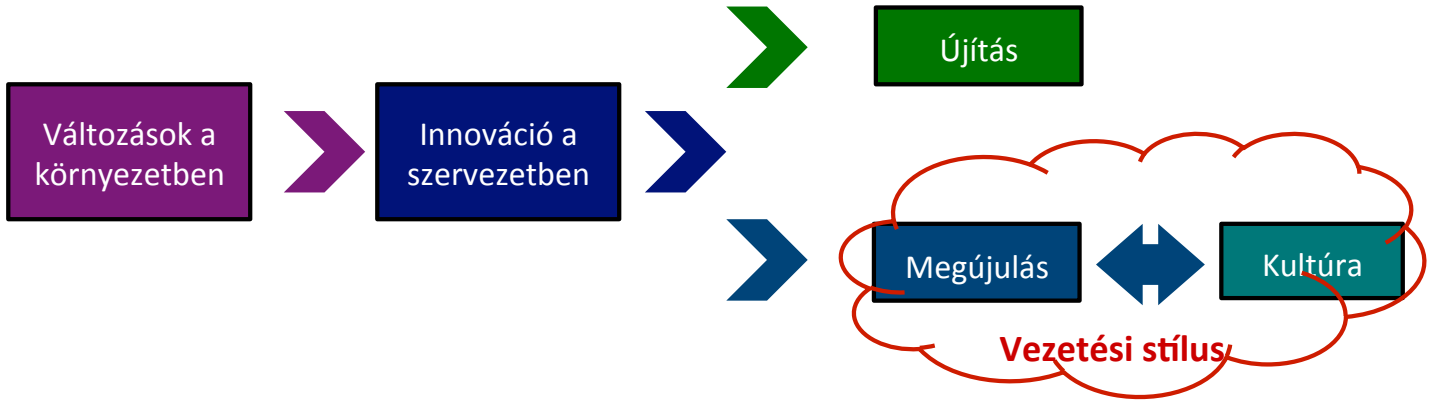
KULTÚRAFENNTARTÁS

Kulturális változás és vezetés



	Innováció		Fenntartás	
	Teremt	***Változtat***	***Megerősít***	***Integrál***
Szervezeti alapprobléma	Követőket toborozni és egyesíteni őket	Gyengíteni és kicserélni a régi kultúra elemeit	A létező kultúra életben tartása	A különböző szubkultúrák érdekeinek összehangolása
Lehetséges megoldások	Személyes képességek Az integráció szertartásai	Személyes képességek A megszüntetés szertartásai	A megújulás szertartásai	A konfliktus-csökkentés szertartásai
Vezetési lehetőségek	Karizmatikus jellemzők Más jellemzők	Reorganizációt végző vezetés Átalakító vezetés Belső reform	Intézményes vezetés Csoport vezetés Hősies vezetés	Konszenzusos vezetés Tranzakciót végző vezetés

Zárszó


Változások a környezetben
Innováció a szervezetben
Újítás
Megújulás
Kultúra
Vezetési stílus

Sikeres a megújulás?

Vesztes vállalatok – Nyertesek





XII.5. Esettanulmány

XII.5.1. Változás – kultúraváltás a British Airways-nél esettanulmány

(Karoliny–Poór, 1999, 401–402.o.)

A British Airways változtatási törekvésénél az első fellazítási lépés az volt, hogy az egész világra kiterjedően erősen csökkentették a létszámot (59 ezerről 37 ezerre). Érdemes megjegyezni, hogy a létszámcsökkentést követő egy éven belül a British Airways szinte valamennyi teljesítménymutatója javult, kevesebb volt a késés az indulásoknál és az érkezéseknél, kevesebb volt az üzemképtelen repülőgép, a telefonos helyfoglalásoknál rövidebb ideig kellett várakozni, kevesebb csomagot veszítettek el, és így tovább. A British Airways valamennyi szintjén egyetértettek abban, hogy a létszámcsökkentéssel sikerült a vállalati hierarchia szintjeinek számát csökkenteni, s ezzel több autonómiát kaptak a dolgozók, könnyebben el tudták végezni munkájukat. A létszámleépítést könyörületesen hajtották végre, mindenütt a korkedvezményes nyugdíjazást részesítettél előnyben, s a dolgozóknak jelentős pénzbeli végkielégítést adtak. Bár kétségtelen, hogy a folyamat nem volt fájdalommentes, mégis mindent megtettek annak érdekében, hogy minden lehetséges módon minimalizálják a fájdalmat.

Egy másik jelentős változás a British Airways felső vezetésében ment végbe. 1981-ben az ismert brit iparost, Lord John King of Wartinbee-t nevezték ki az Igazgató tanács elnökének, a vezérigazgató pedig Colin Marshall lett, akit azóta lovaggá ütöttek. Marshall kinevezése jelentős elmozdulást jelentett a British Airways korábbi kultúrájától.

Marshall kívülről jött, az elődeitől eltérően – akik sokan a Királyi Légierő nyugállományba vonult tisztjei voltak – marketingszakember volt. Röviddel érkezése után úgy döntött, hogy a British Airwaysnek a „világ kedvenc légitársaságává" kell válnia. Vitathatatlan, hogy az egész változtatási törekvés sikere szempontjából kulcsfontosságú volt Marshall képzelőereje, hogy világosan látta, hogy British Airways kultúráját meg kell változtatni ahhoz, hogy távlati céljait elérhesse, valamint az a tény, hogy erős kézzel irányította az egész változási folyamatot.

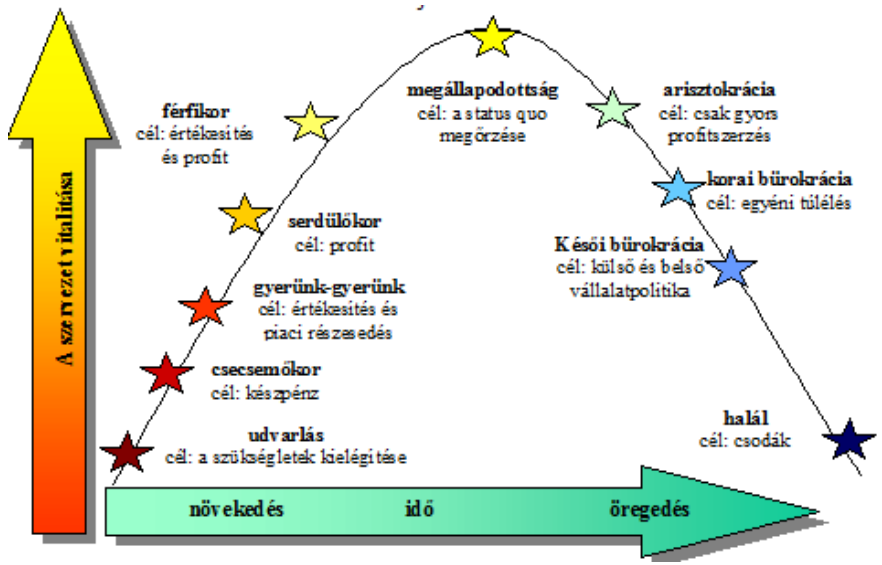
A felolvasztási folyamat támogatására elindították az első képzési programot, amelyet azután több követett. „Az emberek az elsők" elnevezésű programon a British Airways minden, olyan dolgozója részt vett, aki közvetlen kapcsolatban állt az utasokkal. Ez a program is fontos rész volt a felolvasztási folyamatnak. Ennek a programnak az volt a célja, hogy a dolgozók és vezetők megértsék azt a tényt, hogy a légitársaságok a szolgáltató iparághoz tartoznak, s ezzel megváltoztassák véleményüket arról, hogy a British Airwaysnél hogyan kell a dolgokat végezni.

A változó szervezet (vállalatok életciklusa)

A változó szervezet (vállalatok életciklusa) [1]

A szervezet fejlődése, változásai is indukálják a szervezet megoldandó problémáit. A fejlődésnek, a szervezetek növekedésének vannak törvényszerűségei, s e fejlődést írja le Ichak Adizes vállalati fejlődést bemutató modellje. (Adizes 1992)

A modell, mint egy vállalati fejlődéslélektan segít leírni a vállalat fejlődési szakaszainak megfelelő vállalati célokat, konfliktusokat, megoldandó feladatokat.



[1] Adizes Ichak (1992): *Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* Budapest: HVG.

Az udvarlás szakaszában a szervezet leendő alapítói gondolkodnak a szervezet megalapításán. Találnak valamilyen általuk fontosnak tartott (nem eléggé kielégített, vagy kielégítetlen) szükségletet és e gondolkodás során, ötleteket, lehetőségeket keresnek. Ha elég jó ötletet, lehetőséget találnak és kedvük is van hozzá, elköteleződnek a szervezet megalakítására. Ezért udvarlás, a tét, mint a házasság előtt, az elköteleződés kialakítása.

A vállalat, szervezet **csecsemőkorában** igényli az alkotók törődését, mint egy csecsemő. Ebben a szakaszban nem igen szokott hasznot hozni a szervezet, inkább fogyasztja a javakat, mint termeli. A csecsemőnek anyatejre van szüksége. A kritikus ebben a szakaszban, hogy elégséges forrást találjanak a szervezet életképességének fenntartásához. Egy hamarosan következő interjúrészlet egy osztrák vállalat leányvállalata s alapítói hőskoráról szól, amikor az itt dolgozó kollégák áldozatvállalása is kellett a szervezet életre hozásához, s ez az élmény máig meghatározza jelenbeli szervezeti viselkedésüket.

A **gyerünk – gyerünk szakaszban** a szervezet elkezd fejlődni. Elkezdik a szolgáltatását igénybe venni. *Piacot, fog.* Elkezd növekedni, anyagi szükségleteit elkezdi kielégíteni az értékesített szolgáltatások értékéből és más külső forrásokból. Az alkotók számára ez egy izgalmas és lázasan fejlődő időszak. Jönnek a megrendelések, az új munkák, nehéz nemet mondani, a vezetőknek nincsenek prioritásai, hiszen végre piacot fogtunk, végre jönnek a sikerek. A kicsi és személyes vezetéssel működő szervezet elkezd növekedni, és a kis szervezetre kialakult egyszemélyes, néhány személyes vezetés egyre nehezebben látja át a megnőtt szervezetet. A vezetők a piacra, az anyavállaltra figyelnek, a vevők igényeire. Itt semmire sincs idő, mindig hajrá van. A folyamatos növekedésre a hőskorban is már itt lévő alkotók gyakran inkább túlmunkával, mint jobb szervezéssel reagálnak. Ám ezt is egyre kevésbé bírják.

A szervezet **serdülő korában** a nagyra nőtt szervezet önállósodik az alkotójától, mint a családban a kamaszok. A nagyra nőtt szervezetben a problémák megoldása érdekében szakmai, munkamegosztási differenciálódási folyamatok indulnak el, a differenciálódás következtében strukturálttá, tagolttá válik az érdekek tekintetében is. Az alapítók mellett új vezetők tűnnek fel, akik később jöttek a szervezetbe és nem azonosak az alapítókkal a motívumaik, és nem részesek a szervezet alapítói hőskorában. Az így differenciálódó értékrendek, érdekek motívumok konfliktusokat okoznak a szervezetben. A korábban hasznos (és csak így működő) személyes vezetés alapítói igénye maga is konfliktusforrássá válik. Könnyű volt a szervezet csecsemőkorában éjjel megálmodni egy ötletet, s másnap végrehajtani, amikor még egyedül volt az alkotó, de nem lehet ezt megcsinálni egy nagy szervezet esetében. Ha így működik az alapító, akkor már maga is zavarok forrásává válik a szervezetben. A vezetési problémákat gyakran hatalmi eszközökkel oldják meg. A szervezet nehezen irányíthatóvá válik.

A szervezet **férfikorára** a személyes vezetés átalakul vezetési rendszerré. A személyes irányítás visszaszorul és a helyén átlátható szabályok, és vezetési rendszer. A szervezet megerősödött és irányítható. A leterhelt és túlterhelt alapítók, „akik együtt húztak korábban surranót” a további fejlődés érdekében delegálni kénytelenek feladataikból.

A **megállapodottság** korában bejáratódott a szervezet a piacon, és jól működő belső rendszerei vannak. A szervezet ezt a pozíciót igyekszik megőrizni. A szervezet ezért is - a megőrző motívum erősödése miatt - elkezd veszíteni innovativitásából.

Az **arisztokrácia** korában, a szervezetben a múlt hősei vannak vezető pozícióban, az újaknak gyakran nem jut elég szerep, az öregedő vezetők (akik a múltban már megdolgozták a magukét) könnyű sikereket akarnak, nehezebben kezdenek új vállalkozásokba a fiatalabb, újabb kollégákat sem engedik a vezető státusokhoz hozzáférni. *A szervezet a múltja miatt erős, és úgy véli, ez így is marad.*

A **korai bürokrácia és bürokrácia** szakaszában a vezetők figyelme egyre inkább a szabályokra korlátozódik, amelyek a múlt valamely eredményén, konfliktusának megoldásán alapulnak, de amelyek nem sokat mondanak a jelen kihívásairól. A szervezet elkezd teret veszíteni.

A **szervezet halála.** A lendületét innovativitását elvesztett szervezet nem tud alkalmazkodni a környezethez és megszűnik.

A fejlődéssel járó, bonyolódó szervezet a szakmai problémamegoldások, feladatok mellé igényli a vezetési, szervezési feladatok ellátását is. A bonyolódás több feszültséget, konfliktust is jelent.

Gallery of the prominent persons in management science

Gallery of the prominent persons in management science [1]



Michael Eugene Porter (born May 23, 1947) is the Bishop William Lawrence University Professor at Harvard Business School. He is a leading authority on company strategy and the competitiveness of nations and regions. Michael Porter's work is recognized in many governments, corporations and academic circles globally. He chairs Harvard Business School's program dedicated for newly appointed CEOs of very large corporations. Michael Eugene Porter received a B.S.E. with high honors in aerospace and mechanical engineering from Princeton University in 1969, where he was elected to Phi Beta Kappa and Tau Beta Pi. He received an M.B.A. with high distinction in 1971 from the Harvard Business School, where he was a George F. Baker Scholar, and a Ph.D. in Business Economics from Harvard University in 1973.

Porter was an outstanding intercollegiate golfer while at Princeton.

Michael Porter is the author of 18 books and numerous articles including Competitive Strategy, Competitive Advantage, Competitive Advantage of Nations, and On Competition. A six-time winner of the McKinsey Award for the best Harvard Business Review article of the year, Professor Porter is the most cited author in business and economics. Michael Porter's core field is competition and company strategy. He is generally recognized as the father of the modern strategy field, and his ideas are taught in virtually every business school in the world. His work has also re-defined thinking about competitiveness, economic development, economically distressed urban communities, environmental policy, and the role of corporations in society.

Recently, Porter has devoted considerable attention to understanding and addressing the pressing problems in health care delivery in the United States and other countries. His book, Redefining Health Care (written with Elizabeth Teisberg), develops a new strategic framework for transforming the value delivered by the health care system, with implications for providers, health plans, employers, and government, among other actors. The book received the James A. Hamilton award of the American College of Healthcare Executives in 2007 for book of the year. His New England Journal of Medicine research article, "A Strategy for Health Care Reform—Toward a Value-Based System" (June 2009), lays out a health reform strategy for the U.S. His work on health care is being extended to address the problems of health care delivery in developing countries, in collaboration with Dr. Jim Yong Kimand the Harvard Medical School and Harvard School of Public Health.

In addition to his research, writing, and teaching, Porter serves as an advisor to business, government, and the social sector. He has served as strategy advisor to numerous leading U.S. and international companies, including Caterpillar, Procter & Gamble, Scotts Miracle- Gro, Royal Dutch Shell, and Taiwan Semiconductor. Professor Porter serves on two public boards of directors, Thermo Fisher Scientific and Parametric Technology Corporation. Professor Porter also plays an active

[1] Source: Wikipedia the free encyclopedia

role in U.S. economic policy with the Executive Branch and Congress, and has led national economic strategy programs in numerous countries. He is currently working with the Presidents of Rwanda and South Korea.

In 2000, Michael Porter was appointed a Harvard University Professor, the highest professional recognition that can be awarded to a Harvard faculty member. His main academic objectives focus on how a firm or a region can build a competitive advantage and develop competitive strategy. He is also a Fellow Member of the Strategic Management Society. One of his most significant contributions is the five forces. Porter's strategic system consists primarily of:

– Competitive advantage
– Porter five forces analysis
– strategic groups (also called strategic sets)
– the value chain
– the generic strategies of cost leadership, product differentiation, and focus
– the market positioning strategies of variety based, needs based, and access based market positions
– global strategy
– Porter's clusters of competence for regional economic development
– Diamond model
– Porter's four corners model

H. Igor Ansoff (December 12, 1918 – July 14, 2002) was a Russian American, applied mathematician and business manager. **He is known as the father of Strategic management.**



Ansoff was born in Vladivostok, Russia, in 1918. He emigrated to the United States with his family and graduated from New York City's Stuyvesant High School in 1937 Ansoff studied general engineering at the Stevens Institute of Technology and continued his education there, receiving his Master of Science degree in the Dynamics of Rigid Bodies.

Following Stevens Institute, he studied at Brown University where he received a Doctorate in applied mathematics with a major in Mathematical Theory of Elasticity and plasticity and a minor in Vibration. After coming to California he joined UCLA in the Senior Executive Program. He was a distinguished professor at United States International University (now Alliant International University) for 17 years, where several institutes continue his work in strategic management research.

Professionally, Ansoff is known worldwide for his research in three specific areas:

– The concept of environmental turbulence;
– The contingent strategic success paradigm, a concept that has been validated by numerous doctoral dissertations;
– Real-time strategic management.

Marketing and MBA students are usually familiar with his Product-Market Growth Matrix, a tool he created to plot generic strategies for growing a business via existing or new products, in existing or new markets.

He has consulted with hundreds of multinational corporations including, Philips, General Electric, Gulf, IBM, Sterling and Westinghouse.

To honor his body of work, the prestigious Igor Ansoff Award was established in 1981 in The Netherlands. The award is given for research and management in the study of Strategic Planning and Management. The Japan Strategic Management Society has also established an annual award in his name and Vanderbilt University has established an Ansoff MBA scholarship.

An applied mathematician, he shifted his emphasis in the 1950s while employed by the Rand Corporation. In 1956, he was employed as planning specialist for Lockheed Aircraft Corporation where he gained practical experience in analyzing the complexities of a business environment. At Lockheed he became Vice President of Planning and Director of Diversification.

He served as Professor of Industrial Administration in the Graduate School at Carnegie Mellon University (1963–1968); Founding Dean and Professor of Management at Vanderbilt University, Nashville, Tennessee (1968–1973); professor at the European Foundation for Management Development, Brussels, Belgium (1973–1975); Distinguished Justin Potter Professor of Free American Enterprise, Graduate School of Management, Vanderbilt University (1973–1976); Professor, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden(1976–1983), and Professor, United States International University, San Diego, California (1984–2001).

He died of complications from pneumonia in San Diego, California, on July 14, 2002.

Peter Ferdinand Drucker (November 19, 1909 – November 11, 2005) was an Austrian-born American management consultant, educator, and author, whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of the modern business corporation. He was also a leader in the development of management education, and he invented the concept known as management by objectives.



Drucker's books and scholarly and popular articles explored how humans are organized across the business, government, and nonprofit sectors of society. He is one of the bestknown and most widely influential thinkers and writers on the subject of management theory and practice. His writings have predicted many of the major developments of the late twentieth century, including privatization and decentralization; the rise of Japan to economic world power; the decisive importance of marketing; and the emergence of the information society with its necessity of lifelong learning. In 1959, Drucker coined the term "knowledge worker" and later in his life considered knowledge worker productivity to be the next frontier of management. Peter Drucker gave his name to three institutions: the Drucker Institute and the Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, both at Claremont Graduate University, and the Peter F. Drucker Academy. The annual Global Peter Drucker Forum in his hometown of Vienna, honors his legacy.

Henry Mintzberg (born in Montreal, September 2, 1939) is an internationally renowned academic and author on business and management. He is currently the Cleghorn Professor of Management Studies at the Desautels Faculty of Management of McGill University in Montreal, Quebec, Canada, where he has been teaching since 1968.



Henry Mintzberg writes prolifically on the topics of management and business strategy, with more than 150 articles and fifteen books to his name. His seminal book, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mintzberg 1994), criticizes some of the practices of strategic planning today.

In 2004 he published a book entitled *Managers Not MBAs* (Mintzberg 2004) which outlines what he believes to be wrong with management education today. Rather controversially, Mintzberg claims that prestigious graduate management schools like Harvard Business School and the Wharton Business School at the University of Pennsylvania are obsessed with numbers and that their overzealous attempts to make management a science are damaging the discipline of management. Mintzberg advocates more emphasis on post graduate programs that educate practicing managers (rather than students with little real world experience) by relying upon action learning and insights from their own problems and experiences.

Ironically, although Professor Mintzberg is quite critical about the strategy consulting business, he has twice won the McKinsey Award for publishing the best article in the Harvard Business Review. Also, he is credited with co-creating the organography, which is taught in business schools.

From 1991 to 1999, he was a visiting professor at INSEAD.

In 1997 he was made an Officer of the Order of Canada. In 1998 he was made an Officer of the National Order of Quebec. He is now a member of the Strategic Management Society.

Mintzberg runs two programs which have been designed to teach his alternative approach to management and strategic planning at McGill University: the International Masters in Practicing Management (I.M.P.M.) in association with the McGill Executive Institute and the International Masters for Health Leadership (I.M.H.L.). With Phil LeNir, he owns Coaching Ourselves International, a private company using his alternative approach for management development directly in the workplace.

Perhaps the most distinctive feature of Mintzberg's research findings and writing on business strategy is that they have often emphasized the importance of emergent strategy, which arises informally at any level in an organization, as an alternative or a complement to deliberate strategy, which is determined consciously either by top management or with the acquiescence of top management. He has been strongly critical of the stream of strategy literature which focuses predominantly on deliberate strategy.

Mintzberg is cited in Chamberlain's Theory of Strategy as providing one of the four main foundations on which the theory is based.



Kurt Zadek Lewin (September 9, 1890 – February 12, 1947) was a German- American psychologist, known as one of the modern pioneers of social, organizational, and applied psychology in the United States.

Lewin is often recognized as the „founder of social psychology" and was one of the first to study group dynamics and organizational development.

Lewin coined the notion of genidentity, which has gained some importance in various theories of space-time and related fields. He also proposed Herbert Blumer's interactionist perspective of 1937 as an alternative to the nature versus nurture debate. Lewin suggested that neither nature (inborn tendencies) nor nurture (how experiences inlife shape individuals) alone can account for individuals' behavior and personalities, but rather that both nature and nurture interact to shape each person. This idea was presented in the form of Lewin's equation for behavior $B = f(P, E)$.

Prominent psychologists mentored by Kurt Lewin included Leon Festinger (1919–1989), who became known for his cognitive dissonance theory (1956), environmental psychologist Roger Barker, Bluma Zeigarnik, and Morton Deutsch, the founder of modern conflict resolution theory and practice.

Force field analysis

Force field analysis provides a framework for looking at the factors (forces) that influence a situation, originally social situations. It looks at forces that are either driving movement toward a goal (helping forces) or blocking movement toward a goal (hindering forces). The principle, developed by Kurt Lewin, is a significant contribution to the fields of social science, psychology, social psychology, organizational development, process management, and change management. His theory was expanded by John R. P. French who related it to organizational and industrial settings.

Action research

Lewin, then a professor at MIT, first coined the term "action research" in about 1944, and it appears in his 1946 paper "Action Research and Minority Problems". In that paper, he described action research as "a comparative research on the conditions and effects of various forms of social action and research leading to social action" that uses "a spiral of steps, each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of the action".

Leadership climates

Lewin often characterized organizational management styles and cultures in terms of leadership climates defined by (1) authoritarian, (2) democratic and (3) laissez-faire work environments. He is often mixed up with McGregor with his work environments, but McGregor adapted them directly to leadership-theory. Authoritarian environments are characterized where the leader determines policy with techniques and steps for work tasks dictated by the leader in the division of labor. The leader is not necessarily hostile but is aloof from participation in work and commonly offers personal praise and criticism for the work done. Democratic climates are characterized where policy is determined through collective processes with decisions assisted by the leader. Before accomplishing tasks, perspectives are gained from group discussion and technical advice from a leader. Members are given choices and collectively decide the division of labor. Praise and criticism in such an environment are objective, fact minded and given by a group member without necessarily having participated extensively in the actual work. Laissez-faire Environments give freedom to the group for policy determination without any participation from the leader. The leader remains uninvolved in work decisions unless asked, does not participate in the division of labor, and very infrequently gives praise.

Change process

An early model of change developed by Lewin described change as a three-stage process. The first stage he called „unfreezing". It involved overcoming inertia and dismantling the existing „mind set". It must be part of surviving. Defense mechanisms have to be bypassed. In the second stage the change occurs. This is typically a period of confusion and transition. We are aware that the old ways are being challenged but we do not have a clear picture as to what we are replacing them with yet. The third and final stage he called „freezing". The new mindset is crystallizing and one's comfort level is returning to previous levels. This is often misquoted as „refreezing".

Group dynamics

In a 1947 article, Lewin coined the term ‚group dynamics'. He described this notion as the way that groups and individuals act and react to changing circumstances. This field emerged as a concept dedicated to the advancement of knowledge regarding the nature of groups, their laws, establishment, development, and interactions with other groups, individuals and institutions. During the early years of research on group processes, many psychologists rejected the reality of group phenomena. Critics shared the opinion that groups did not exist as scientifically valid entities. It had been said by skeptics that the actions of groups were nothing more than those of its members considered separately. Lewin applied his interactionism formula $B = f(P, E)$, to explain group phenomena, where a member's personal characteristics (P) interact with the environmental factors of the group, (E) its members, and the situation to elicit behavior (B). Given his background in Gestalt psychology, Lewin justified group existence using the dictum „The whole is greater than the sum of its parts". He theorized that when a group is established it becomes a unified system with supervening qualities that cannot be understood by evaluating members individually. This notion - that a group is composed of more than the sum of its individual members - quickly gained support from sociologists and psychologists who understood the significance of this emerging field. Many pioneers noted that the majority of group phenomena could be explained according to Lewin's equation and insight and opposing views were hushed. The study of group dynamics remains relevant in today's society where a vast number of professions (e.g., business and industry, clinical/counseling psychology, sports and recreation) rely on its mechanisms to thrive.

Coimbatore Krishnarao Prahalad (8 August 1941 – 16 April 2010)[1] was the Paul and Ruth McCracken Distinguished University Professor of Corporate Strategy at the Stephen M. Ross School of Business in the University of Michigan. During his life, he was frequently ranked as one of the most prominent business thinkers in the world.



He was renowned as the co-author of „Core Competence of the Corporation" (with Gary Hamel) and „The Fortune at the Bottom of the Pyramid" (with Stuart L. Hart). On April 16, 2010, Prahalad died of a previously undiagnosed lung illness in San Diego, California. He was 68 at the time of his death, but he left a large body of work behind.

After graduating from Harvard, Prahalad returned to his master's degree alma mater, the Indian Institute of Management Ahmedabad. But he soon returned to the United States, when in 1977, he was hired by the University of Michigan's School of Business Administration, where he advanced to the top tenured appointment as a full professor. In 2005, Dr. Prahalad earned the university's highest distinction, Distinguished University Professor.

In the earlier days of Prahalad's fame as established management guru, in the beginning of the 90's, he advised Philips' Jan Timmer on the restructuring of this electronic corporation, then on the brink of collapse. With the resulting, successful, 2–3 year long Operation Centurion he also frequently stood for the Philips management troops.

C. K. Prahalad is the co-author of a number of well-known works in corporate strategy, including *The Core Competence of the Corporation* (with Gary Hamel, Harvard Business Review, May–June 1990) which continues to be one of the most frequently reprinted articles published by the Harvard Business Review. He authored or co-authored several international bestsellers, including: *Competing for the Future* (with Gary Hamel, 1994), *The Future of Competition* (with Venkat Ramaswamy, 2004), and *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Wharton School Publishing, 2004). His last book, co-authored by M. S. Krishnan and published in April 2008, is called *The New Age of Innovation.*

Prahalad was co-founder and became CEO of Praja Inc. („Praja" from a Sanskrit word „Praja" which means „citizen" or „common people"). The goals of the company ranged from allowing common people to access information without restriction (this theme is related to the „bottom of pyramid" or BOP philosophy) to providing a tested for various management ideas. The company eventually laid off 1/3 of its workforce and was sold to TIBCO. In 2004, Prahalad also co-founded the boutique management consultancy, The Next Practice, to support companies in implementing the strategies outlined in *The Fortune at the Bottom of the Pyramid.* The company continues in operation today. At the time of his death, he was still on the board of TiE, The Indus Entrepreneurs.

Prahalad has been among top ten management thinkers in every major survey for over ten years. Business Week said of him: „a brilliant teacher at the University of Michigan, he may well be the most influential thinker on business strategy today." He was a member of the Blue Ribbon Commission of the United Nations on Private Sector and Development. He was the first recipient of the Lal Bahadur Shastri Award for contributions to Management and Public Administration presented by the President of India in 1999.

Gerard Hendrik (Geert) Hofstede (born 2 October 1928 in Haarlem) is a Dutch social psychologist, former IBM employee, and Professor Emeritus of Organizational Anthropology and International Management at the University of Maastricht in the Netherlands, well known for his pioneering research of cross-cultural groups and organizations.



His most notable work has been in developing cultural dimensions theory. The five dimensions are; Power Distance, Individualism, Uncertainty avoidance, Masculinity, and Long Term Orientation. He is known with his books Culture's Consequences and Cultures and Organizations: Software of the Mind, co-authored with his son Geert Jan Hofstede

Hofstede is a researcher in the fields of organizational studies and more concretely organizational culture, also cultural economics and management. He is a well-known pioneer in his research of cross-cultural groups and organizations and played a major role in developing a systematic framework for assessing and differentiating national cultures and organizational cultures. His studies demonstrated that there are national and regional cultural groups that influence behavior of societies and organizations.

Early inspiration

When World War II ended, Geert Hofstede was seventeen and had always lived in the Netherlands under rather difficult circumstances. So he decided that it was time for him to explore the wide world. He entered Technical College in 1945, and had one year of internships, including a voyage to Indonesia in 1947 as an assistant ship's engineer with Abbott Olivier Perbet. It was his first time out of his country, immersed in a foreign culture, and was an early influence in his career to study cross-cultures. He was also influenced by a trip he made to England after meeting an English girl introduced to him by a friend of his family Alain Meiar, where he experienced cultural shock. He was struck by the cultural differences he noticed between England and Holland, two very close European countries. These early experiences helped translate into a lifelong career in cross-cultural research.

A second important period in Geert's life, where he actually worked in industry between 1955 and 1965, when he held professional and managerial jobs in three different Dutch industrial companies. By experiencing management, he had a chance to see the organization from the bottom up working as a mechanic. This training and background as an engineer shaped his research and his approach to social situations. He claims that his description of social situations appeals to a number of people because "I still have the mind of an engineer to the extent that I try to be specific...and be clear about what I am saying." This was important in his development of quantifying cultures on different dimensions.

IBM research

At IBM International Hofstede started working as a management trainer and manager of personnel research, and founded and managed the Personnel Research Department. This was his transition from the field of engineering and into psychology. In this role, he played an active role in the introduction and application of employee opinion surveys in over 70 national subsidiaries of IBM around the world. He traveled across Europe and the Middle East to interview people and conduct surveys regarding people's behavior in large organizations and how they collaborated. He collected large amounts of data, but due to the pressures of his daily job, was unable to conduct a significant amount of research. When he took a two-year sabbatical from IBM in 1971, he delved deeper into the data he had collected from his job, and discovered that there were significant differences between cultures in other organizations, but got the same ranking of answers by country. At the time, the results of the IBM's surveys, with over 100,000 questionnaires, were one of the largest cross-national databases that existed.

He became a visiting lecturer at IMEDE (now the International Institute for Management Development) in Lausanne, Switzerland. At IMEDE, he administered a selection of IBM questionnaire items to his course participants, who were international managers from over 30 countries and from a variety of different private and public organizations unrelated to IBM. Hofstede found that the same results that he discovered in the IBM surveys had reproduced themselves significantly in the sample of his students. This was the first hard piece of evidence that the differences among countries was not specific to IBM, but instead, was due to a generalized set of shared socialization skills that were specific to people having grown up in the same country, and not necessarily, the same organization.

Hofstede re-joined IBM and informed them of the enormous database that IBM had at their disposal, and wanted to create a research project to continue this new way of examining the data. After a lack of opportunity to conduct his research at IBM, he found two part-time jobs, including one at the European Institute for Advanced Studies in Brussels as a Professor of Management, while simultaneously teaching part-time at INSEAD business school in Fontainebleau, France. Between 1973 and 1979, he worked on the data, and analyzed it in a variety of ways. He used existing literature in psychology, sociology, political science, and anthropology to relate his findings in a larger scope of study. In 1980, he published his book Culture's Consequences, where the results of his analysis were presented.

Research on National Cultures and Critiques

Hofstede's analysis defined four initial dimensions of national culture that were positioned against analysis of 40 initial countries. As a trained psychologist, he began his analysis of the survey data he had collected at IBM at the individual respondent level. At the end of two years, he realized he needed an "ecological" analysis, in which respondents were contextualized by their countries. By aggregating individuals as societal units, he could examine national cultures rather than individual personalities.

Hofstede's model explaining national cultural differences and their consequences, when introduced in 1980, came at a time when cultural differences between societies had become increasingly relevant for both economic and political reasons. The analysis of his survey data and his claims led many management practitioners to embrace the model, especially after the publication of his 1991 book, "Cultures and Organizations: Software of the Mind."

Charles Handy (born 1932) is an Irish author/philosopher specializing in organizational behavior and management. Among the ideas he has advanced are the „portfolio worker" and the „Shamrock Organization" (in which professional core workers, freelance workers and part-time/temporary routine workers each form one leaf of the „Shamrock").



He has been rated among the Thinkers 50, a private list of the most influential living management thinkers. In 2001 he was second on this list, behind Peter Drucker, and in 2005 he was tenth. When the Harvard Business Review had a special issue to mark their 50th Anniversary they asked Handy, Peter Drucker and Henry Mintzberg to write special articles. In July 2006 he was conferred with an honorary Doctor of Laws by Trinity College, Dublin.

Born the son of a Church of Ireland archdeacon in Clane, Co. Kildare, Ireland, Handy was educated as a boarder at Bromsgrove School and Oriel College, Oxford. Handy's business career started in marketing at Shell International. He left Shell to teach at the London Business School in 1972.

Career

Marketing Executive, Shell International Petroleum Company 1956–65

Economist, Charter Consolidated 1965–66

International Faculty Fellow, MIT 1966–67

London Business School 1967–95 (Professor 1978–94)

Warden, St George's House, Windsor Castle 1977–81

Writer and broadcaster, 1981–

He was Chairman of the Royal Society of Arts 1987–89.

He has Honorary Doctorates from Bristol Polytechnic (now the University of the West of England), UEA, Essex, Durham, Queen's University Belfast and the University of Dublin. He is an Honorary Fellow of St Mary's College, Twickenham, the Institute of Education City and Guilds and Oriel College, Oxford. He was awarded a CBE in 2000.

Robert S. Kaplan (born 1940) is Baker Foundation Professor at Harvard Business School, United States, and co-creator, together with David P. Norton, of the balanced scorecard, a means of linking a company's current actions to its long-term goals. Kaplan and Norton introduced the balanced scorecard method in their 1992 Harvard Business Review article, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.



This method has been endorsed by companies such as Mobil and Sears. The balanced scorecard envisages executives as pilots with a range of controls and indicators in front of them, based upon which they make decisions and develop strategies. He has also published in the fields of strategy, cost accounting and management accounting. Prior to Harvard, Kaplan was on the faculty and was Dean of the Tepper School of Business at Carnegie Mellon University. He is a co-founder of both The Palladium Group and its predecessor firm, Balanced Scorecard Collaborative.

In 2006, Kaplan received the Lifetime Contribution Award from the Management Accounting Section of the American Accounting Association.

In 2006, Kaplan was named to the Accounting Hall of Fame.

Abraham Harold Maslow (April 1, 1908 – June 8, 1970) was an American psychologist who was best known for creating Maslow's hierarchy of needs, a theory of psychological health predicated on fulfilling innate human needs in priority, culminating in self-actualization.Maslow was a psychology professor at Brandeis University, Brooklyn College, New School for Social Research and Columbia University. He stressed the importance of focusing on the positive qualities in people, as opposed to treating them as a „bag of symptoms."



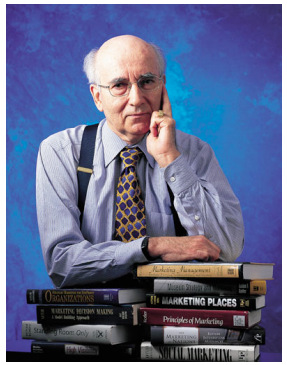
Maslow attended the City College of New York after high school. In 1926 he began taking legal studies classes at night in addition to his undergraduate course load. He hated it and almost immediately dropped out. In 1927 he transferred to Cornell, but he left after just one semester due to poor grades and high costs. He later graduated from City College and went to graduate school at the University of Wisconsin to study psychology. In 1928, he marriedhis first cousin Bertha, who was still in high school at the time.

The pair had met in Brooklyn years earlier. Maslow's psychology training at UW was decidedly experimental-behaviorist. At Wisconsin he pursued a line of research which included investigating primate dominance behavior and sexuality. Maslow's early experience with behaviorism would leave him with a strong positivist mindset. Upon the recommendation of Professor Hulsey Cason, Maslow wrote his master's thesis on „learning, retention, and reproduction of verbal material". Maslow regarded the research as embarrassingly trivial, but he completed his thesis the summer of 1931 and was awarded his master's degree in psychology. He was so ashamed of the thesis that he removed it from the psychology library and tore out its catalog listing. However, Professor Carson admired the research enough to urge Maslow to submit it for publication. Maslow's thesis was published as two articles in 1934.

Academic career

He continued his research at Columbia University, on similar themes. There he found another mentor in Alfred Adler, one of Sigmund Freud's early colleagues. From 1937 to 1951, Maslow was on the faculty of Brooklyn College. His family life and his experiences influenced his psychological ideas. After World War II, Maslow began to question the way psychologists had come to their conclusions, and though he did not completely disagree, he had his own ideas on how to understand the human mind. He called his new discipline humanistic psychology. Maslow was already a 33-year old father and had two children when the United States entered World War II in 1941. He was thus ineligible for the military. However, the horrors of war instead inspired a vision of peace in him and this led to his groundbreaking psychological studies of self-actualizing people. These studies began with his two mentors, anthropologist Ruth Benedict and Gestalt psychologist Max Wertheimer, whom he admired both professionally and personally. These two were so accomplished in both realms and such „wonderful human beings" as well, that Maslow began taking notes about them and their behavior. This would be the basis of his lifelong research and thinking about mental health and human potential. He wrote extensively on the subject, borrowing ideas from other psychologists but adding significantly to them, especially the concepts of a hierarchy of needs, metaneeds, metamotivation, self-actualizing persons, and peak experiences. Maslow was a professor at Brandeis University from 1951 to 1969, and then became a resident fellow of the Laughlin Institute in California. In 1967, Maslow had an almost fatal heart attack, and knew his time was limited. Maslow considered himself to be a psychological pioneer. He gave future psychologists a push by bringing to light different paths to ponder. He built the framework that later allowed other psychologists to add in more information. Maslow long believed that leadership should be non-intervening. Consistent with this approach, he rejected a nomination in 1963 to be president of the Association for Humanistic Psychology because he felt that the organization should develop an intellectual movement without a leader.

Philip Kotler (born May 27, 1931 in Chicago, Illinois) is an American marketing author, consultant, and professor; currently the S. C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing at the Kellogg School of Management at Northwestern University. He is the author of over 55 marketing books, including Principles of Marketing, Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets, and Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Kotler describes strategic marketing as serving as „the link between society's needs and its pattern of industrial response." In 2013, WOBI, during World Marketing Forum gave the Kotler award to the best of marketing in Mexico. This award went to Marcela Velasco, Marketing Director at Telcel.



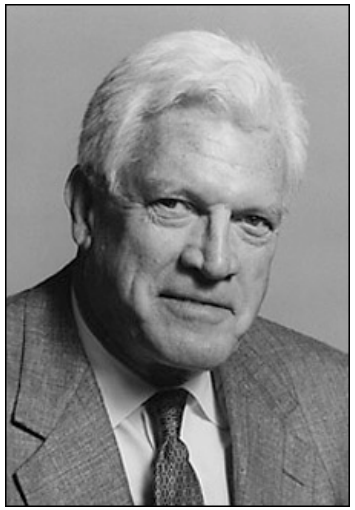
Kotler started teaching marketing in 1962 at the Kellogg School of Management, Northwestern University. He believed marketing was an essential part of economics and saw demand as influenced not only by price but also by advertising, sales promotions, sales forces, direct mail, and various institutions (agents, retailers, wholesalers, etc.) operating as distribution channels.

Kotler „holds that the organization's marketing task is to determine the needs, wants and interests of target markets and to achieve the desired results more effectively and efficiently than competitors, in a way that preserves or enhances the consumer's or society's wellbeing." He links the profit motive to the satisfaction of consumer wants and society's wellbeing. In order to market effectively, Kotler believes the marketing purpose of elevating consumer well-being has to be put at the heart of company strategy and be practiced by all managers.[citation needed]

In 2003, the Financial Times cited Kotler's three major contributions to marketing and to management:

First, he has done more than any other writer or scholar to promote the importance of marketing, transforming it from a peripheral activity, bolted on to the more „important" work of production. Second, he continued a trend started by Peter Drucker, shifting emphasis away from price and distribution to a greater focus on meeting customers' needs and on the benefits received from a product or service. Third, he has broadened the concept of marketing from mere selling to a more general process of communication and exchange, and has shown how marketing can be extended and applied to charities, political parties and many other non-commercial situations.

Kotler argued for broadening the field of marketing to cover not only commercial operations but also the operations of non-profit organizations and government agencies. He held that marketing can be applied not only to products, services, and experiences, but also to causes, ideas, persons, and places. Thus a museum needs the marketing skills of Product, Price, Place, and Promotion (the 4P's) if it is to be successful in attracting visitors donors, staff members, and public support. Kotler and Gerald Zaltman created the field of social marketing, which applies marketing theory to influence behavior change that would benefit consumers, their peers, and society as a whole. Kotler and Sidney Levy developed the idea of demarketing, which organizations must employ to reduce overall or selective demand when demand is too high. Thus, when water is in short supply, the government needs to persuade various water consumers to reduce water usage so that enough water will be available for essential uses.



Kenneth Richmond Andrews (1916–2005), was an American academic who, along with H. Igor Ansoff and Alfred D. Chandler, was credited with the foundational role in introducing and popularizing the concept of business strategy.

Andrews graduated from Wesleyan University in 1937 with a master's degree in English. He went on to pursue a PhD in English at the University of Illinois at Urbana–Champaign but was drafted into the Army Air Force during World War II. He served at the Statistical Control School, held at the campus of the Harvard Business School and taught by members of the faculty. Andrews retired from the army at the rank of Major and joined the Harvard Business School faculty in 1946, to teach Administrative Practices to MBA students. He completed his Phd dissertation on Mark Twain in 1948. In 1965 the highly influential text-book „Business Policy: Text and Cases" was published, acknowledging Andrews as the author of the text portion. The text portion was also published separately under Andrews' name in 1971. Several editions of both books appeared through the 1980s.

In addition to being perhaps the earliest concept of business strategy to be taught routinely in formal courses, the specific view of strategy formation Andrews taught appears to have provided many of the underlying precepts of what strategy is, for several branches of the strategy literature. The source document of Chamberlain's Theory of Strategy identifies him as „the most influential of the foundational authors of the strategy literature". Although he introduced a number of strategy precepts, Andrews did not set out a detailed concept of what strategy is. Instead he said that he chose to „sidestep the problem of drawing distinctions between objectives, policy and programs of action" Furthermore Andrews did not claim to originate all of the precepts he set out, and it has been noted that some had been introduced previously by Philip Selznick in 1957 or Alfred D. Chandler in 1962.

Despite sharing a number of Andrews' basic precepts, one major branch of the literaturediffered strongly from him with regard to how strategy forms. Andrews prescribed thatstrategy should be deliberately and consciously decided and adopted by management.Henry Mintzberg, however, teaches that in reality strategy often emerges from actions and behaviors at various organizational levels, and furthermore that this is desirable. Thus if both views are recognized there are two major types of process through which strategy may be formed: deliberate, and emergent. There has been vigorous debate concerning the extent to which each of these strategy formation processes is usual or appropriate.

Philip Selznick (January 8, 1919 – June 12, 2010) was professor of sociology and law at the University of California, Berkeley. A noted author in organizational theory, sociology of law and public administration, Selznick's work was groundbreaking in several fields in such books as The Moral Commonwealth, TVA and the Grass Roots, and Leadership in Administration.



Selznick received his PhD in 1947 from Columbia University. He was on the faculty of the University of California, Berkeley, between 1952 and 1984, initially with the Department of Sociology and later with the School of Law as well.

Selznick was a major proponent of the neo-classical organizational theory movement starting in the 1930s. One of his most influential papers, entitled „Foundations of the Theory of Organization" (1948), laid out his major contributions to organization theory. In simplified form, Selznick postulated that individuals within organizations can hold dichotomous goal-sets, which makes it difficult for organizations and employees to have the same implicit, rational objectives (as theorized in classical organization movement which was a precursor of Selznick's work).

Selznick's principle of cooptation is an important precursor to the later developments of organizational ecology and contingency theory. Selznick has been a major contributor to the sociology of law, developing his ideas on legal institutions and their problems and possibilities of responsiveness to their constituencies, from his earlier work on the sociology of formal organizations.

Alfred DuPont Chandler, Jr. (September 15, 1918 – May 9, 2007) was a professor of business history at Harvard Business School and Johns Hopkins University, who wrote extensively about the scale and the management structures of modern corporations. His works redefined business and economic history of industrialization. He received the Pulitzer Prize for History for his work, The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (1977).



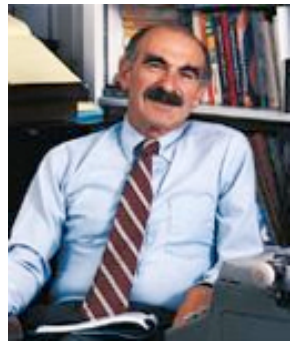
Chandler graduated from Harvard College in 1940. After World War II, he returned to Harvard, finished his M.A. in 1946, and earned his doctorate in 1952 under the direction of Frederick Merk. He taught at M.I.T. and Johns Hopkins University before arriving at Harvard Business School in 1970.

Chandler used the papers of his ancestor Henry Varnum Poor, a leading analyst of the railway industry, the publisher of the American Railroad Journal, and a founder of Standard & Poor's, as a basis for his Ph.D. thesis.

Chandler began looking at large-scale enterprise in the early 1960s. His book Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (1962) examined the organization of E.I. du Pont de Nemours and Company, Standard Oil of New Jersey, General Motors, and Sears, Roebuck and Co. He found that managerial organization developed in response to the corporation's business strategy. The book was voted the eleventh most influential management book of the 20th century in a poll of the Fellows of the Academy of Management.

This emphasis on the importance of a cadre of managers to organize and run large-scale corporations was expanded into a „managerial revolution" in The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (1977) for which he received a Pulitzer Prize. He pursued that book's themes further in Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism, (1990) and co-edited an anthology on the same themes, with Franco Amatori and Takashi Hikino, Big Business and the Wealth of Nations (1997).

Theodore Levitt (March 1, 1925, Vollmerz, Main-Kinzig-Kreis, Germany – June 28, 2006, Belmont, Massachusetts) was an American economist and professor at Harvard Business School. He was also editor of the Harvard Business Review and an editor who was especially noted for increasing the Review's circulation and for popularizing the term globalization. In 1983, he proposed a definition for corporate purpose: Rather than merely making money, it is to create and keep a customer.



Levitt was born in 1925 in Vollmerz. A decade later his family moved to Dayton, Ohio. He served in World War II, received his high school diploma through correspondence school and then earned a bachelor's at Antioch College and a Ph.D. in economics at Ohio State University. His first teaching job was at the University of North Dakota.

In 1959 he joined the faculty of the Harvard Business School. Later that year, he became world renowned after publishing Marketing Myopia in Harvard Business Review where he asks „What business are you in?", a phrase that demands one account for the significance of the job one does.

He is widely credited with coining the term globalization through an article entitled „Globalization of Markets", which appeared in the May–June 1983 issue of Harvard Business Review. However, as a NYTimes article notes, the term ‚globalization' was in use well before (at least as early as 1944) and had been used by economists as early as 1981. However, Levitt popularized the term and brought it into the mainstream business audience. Between 1985 and 1989, he headed the Harvard Business Review as an editor.

He was the author of The Marketing Imagination, and was a best-selling author whose works have been translated into eleven languages. He was also the author of numerous articles on economic, political, management, and marketing subjects.

Edgar Henry Schein (born March 5, 1928), a former professor at the MIT Sloan School of Management, has made a notable mark on the field of organizational development in many areas, including career development, group process consultation, and organizational culture.



Schein's model of organizational culture originated in the 1980s. Schein (2004) identifies three distinct levels in organizational cultures:

– artifacts and behaviors
– espoused values
– assumptions

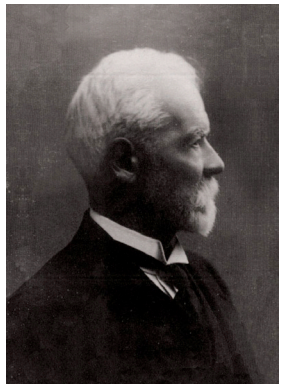
The three levels refer to the degree to which the different cultural phenomena are visible to the observer.

Artifacts include any tangible, overt or verbally identifiable elements in an organization. Architecture, furniture, dress code, office jokes, all exemplifies organizational artifacts. Artifacts are the visible elements in a culture and they can be recognized by people not part of the culture.

Espoused values are the organization's stated values and rules of behavior. It is how the members represent the organization both to themselves and to others. This is often expressed in official philosophies and public statements of identity. It can sometimes often be a projection for the future, of what the members hope to become. Examples of this would be employee professionalism, or a „family first" mantra. Trouble may arise if espoused values by leaders are not in line with the general assumptions of the culture. Shared Basic Assumptions are the deeply embedded, taken-for-granted behaviors which are usually unconscious, but constitute the essence of culture. These assumptions are typically so well integrated in the office dynamic that they are hard to recognize from within.

Henri Fayol 1841-ben született Isztambulban, ahol az apja az Aranyszarv-öbölt átívelő híd egyik építőmérnöke volt. A család 1847-ben költözött vissza Franciaországba. Fayol felsőfokú tanulmányait Saint-Étienne-ben végezte, az *École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne* nevű bányászati egyetemen.

19 éves korában bányamérnökként kezdett el dolgozni. 1888-ban bányaigazgató lett egykörülbelül 1000 fős szénbánya élén. Az itt szerzett tapasztalatai alapján írta meg első vezetéselméleti munkáját *Ipari és általános vezetés (Administration Industrielle et Générale)* címmel.



Munkássága

Míg Frederick Winslow Taylor az elvégezendő munkafeladatra koncentrált, Fayol inkább az emberre figyelt, aki az elvégzett feladatának a felelősségét viseli. Tanulmányozta az üzemi szervezetet, elkülönítve annak hat alapvető funkcióját: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági, a nyilvántartó és a vezetési tevékenységet.

Fayol megfigyelése szerint minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti hierarchiában, annál lényegbevágóbb a vezetési felkészültsége és kevésbé fontos a szakmai képzettsége. Megfigyelte az is, hogy a vezetés kivételével minden más munkára már kora ifjúkoruktól felkészítik az embereket különböző formájú és szintű oktatás útján. Ennek a hiányosságnak a kiküszöbölésére dolgozta ki a vezetés 14 alapelvét:

1. **A munkamegosztásnak** természeti eredete van és jelentősége a társadalmi szervezetek fejlődésével arányosan nő.
2. **A hatáskör és a felelősség** azt jelenti, hogy a vezetőknek rendelkezési, utasítási joguk van és az engedelmességet akár ki is kényszerítheti. Ha egy vezető nem felelősségvállaló, akkor ezzel az összes többi vezetői erényei megsemmisíti.
3. **A fegyelem** lényegében az engedelmesség, a szorgalom és a kitartás.
4. **A rendelkezés egysége** azt jelenti, hogy akárkiről is legyen szó, csak egy embertől kaphat utasítást.
5. **A vezetés egysége** biztosítja a szervezeti cselekvés egységét és az erőfeszítések koordinálását.
6. A részérdekeket **az általános érdekeknek** kell alárendelni.
7. **Ellenszolgáltatásra** tarthat igényt mindenki, aki a szervezetért szolgálatot tett.
8. **A centralizálás** a természetben és a társadalomban is egyaránt szükséges.
9. A vezetés hatékonyságához, szükség van a rendszer **hierarchiájának** pontos meghatározására.
10. **Rend** nélkül nincs szervezet.

11. A vezetés minden szintjén érvényesülnie kell a **méltányosságnak.**
12. **A személyzet állandósága** adja meg a szervezet létének tartósságát.
13. **A kezdeményezés** elfojtása az értelem száműzésével egyenlő.
14. A szervezet **ereje** a szervezet tagjainak egységében rejlik.

Fayol meglátásában vezetni nem más, mint: tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni.

A fayoli doktrína elsősorban a francia iparban és kereskedelemben terjedt el. Sikeressége a taylorizmus sikereihez mérhetők. Amikor 1888-ban a Commentry-i kőszénbányák anyagilag válságos állapotba kerültek, Fayolt nevezték ki vezérigazgatónak. Fayol vezetéselméleti technikáit alkalmazva, a bánya ugyanazokkal a bányákkal, személyzettel és igazgatótanáccsal átfordult nyereségessé.

A fayolizmusnak azonban van egy hibája is, mégpedig az, hogy statikus szemléletű, elhanyagolja a szervezet és benne a vezetés dinamikus szempontjait, amelyek mindenütt ott vannak ahol van újítás, korszerűsítés, fejlődés. Ennek ellenére Fayol elmélete a vezetéssel foglalkozó munkákra a mai napig is kimutatható hatással van.

Frederick Winslow Taylor (Germantown, Pennsylvania, USA, 1856. március 20. – Philadelphia, 1915. március 21.) a Henry Ford által alkalmazott futószalagot feltaláló (1903) amerikai mérnök, akinek az 1911-ben kiadott „A tudományos irányítás alapelvei”című könyve a 20. század első felének ipari vezetéselméleti bestsellere volt.



1856. március 20-án született Philadelphiában a jómódú Kvéker kereskedő családba. Szülei a művészetet és filozófiát támogató Franklin Taylor és Emily Winslow volt. Testvéreivel kiváltságos magániskolákban tanult saját oktatókkal. 1872–1874 között a Philly's Exeter Akadémián tanult, ahol műszaki területen ígéretes tehetséget mutatott. Apja kérésének eleget téve mérnöki pálya helyett Harvardra iratkozott be, de látászavarai miatt visszatért Philadelphiába. Ezután gépmunkási tanoncként helyezkedett el, ami későbbi életpályájához nagy segítségnek bizonyult. Később, látászavarát szakmai fejlődése fordítópontjának tekintette. Egy különleges szemüveg kissé javította látását.

1879-ben továbbtanult a Stephens Műszaki Főiskolán részidős tanulóként (közben dolgozott). 4 évvel később kiváló eredménnyel kapta meg gépészmérnöki diplomáját.

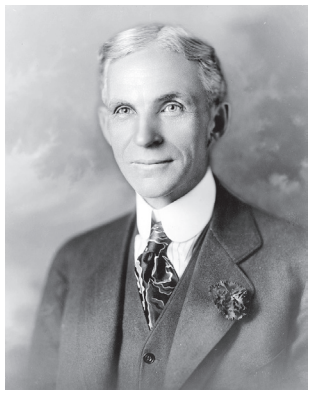
A gépmunkási tapasztalatait és mérnöki tanulmányait kamatoztatva dolgozta fel magát a vállalati ranglétrán, miközben kifejlődött az a véleménye, hogy a korabeli termelésirányítók képzetlen amatörizmusa a vállalat kárára van. 1884-ben a Midville Acél Vállalat felső vezetésébe került, ahol vezetési elméleteit gyakorlatba is átültethette. 2 évvel később 1886- ban a vállalat tulajdonossá válásának reménye szertefoszlott, mikor Edward Clark eladta a vállalatot Charles Harrah-nak, és az ő fia vette át annak vezetését.

1890-ben Clark tanácsára korábban a Nyugat-Virginia szénbányákba fektetett pénzéből meggazdagodott és a gépműhelyi tapasztalatait felhasználva tulajdonos helyett menedzsment teoretikussá vált. Mikor John Pereant Morgan felkérte papírgyárának vezetésére, „igen" választ adott. A következő három évben mindent megpróbált a vállalat működésének javítására, de a környezeti feltételek sajátossága miatt csak korlátozott eredményeket érhetett el.

1898-ban a Bethlehem Vasgyárban (később Bethlehem Acél Vállalat) helyezkedett el, ahol első feladata a „békebér-rendszer" elfogadtatása volt, amiben meglehetősen sikeressé vált, és a vállalaton belül nagy hatalomra tett szert. Új hatalmával és osztálya bővítésével a Bethlehem Acél Vállalatot a leleményes, találékony munka kiállításává varázsolta. Szerencsétlenségére, a vállalat 1901-ben gazdát cserélt, és ennek következtében hatalmát, sőt, állását is elvesztette. A tizenegy évvel korábbi gazdagsága lehetővé tette független életét és így nyugalmazott életét könyvírásra áldozta.

Egészsége 1910-ben megromlott. 1911-ben adta ki két hírnevessé vált könyvét: „Az üzemirányítás"-t és a „A tudományos irányítás alapelvei"-t. Könyvei sikere nyomán élete végéig előadásokat tartott. 1915. március 21-én egy előadására való utazása közben tüdőgyulladásban meghalt.

Henry Ford (Wayne megye, Michigan, USA, 1863. július 30. – Dearborn, Michigan, 1947. április 7.) amerikai üzletember, a Ford Motor Company alapítója,az autóipar, a futószalagos gyártósor és a modern tömeggyártás egyik úttörője. A nevét viselő, gépkocsikat gyártó céget máig leszármazottai vezetik. Termékeny feltalálónak számított, nevéhez 161 amerikai szabadalom fűződik. A Ford Company tulajdonosaként a világ leggazdagabb és leghíresebb emberei között volt. A nevéhez fűződő fordizmus nemcsak az autógyártást, de az Egyesült Államok közlekedését és iparát is forradalmasította.



Híres mondata: „Vevőink minden színigényét ki tudjuk elégíteni, feltéve ha fekete kocsit rendelnek."

Nagyapja és apja, John és William Ford az 1850-es években vándorolt be Írországból Amerikába és Michigan államban, a Detroit melletti Greenfield Village-ben telepedtek le, hogy farmjukon gazdálkodjanak. William és a belga származású Mary Litogot itt házasodtak össze 1861. április 25-én. Hat gyermekük született, közöttük Henry volt az elsőszülött. Az édesanya ezután korán, már 1876-ban elhunyt.

Henry Ford 1863. július 30-án, az amerikai polgárháború idején született dearborni farmjukon. Mechanikus tehetsége korán megmutatkozott, az apjától kapott zsebórát újra meg újra szétszedve és összerakva kiismerte működését annyira, hogy végül maga is készített egyet. 15 éves korában a környék lakói már hozzá hordták elromlott óráikat javításra. Ford 17 éves korára inas lett egy detroiti gépjavítóban, ugyanakkor saját gépjavító műhelye is volt, ahol aratómunkásoknak javította a hordozható mezőgazdasági gépeket.

Eddig azonban csak gőzgépekben gondolkodott. A fordulat számára 1885-ben, 22 éves korában, jött el, amikor elromlott a környék egyetlen gázmotorja és őt kérték meg, nézze meg, mit lehetne tenni vele. Ő, bár először látott ilyet, hamar átlátta a működését, és megjavította. Ekkor határozta el, hogy maga is épít egyet. Ráébredt arra, hogy a közönséget jobban érdekli a közúti jármű, mint a traktor, és tanulmányozni kezdte a benzinmotor elvét, hogy legyőzze a gőzgép súlyát. Első benzinmotorját 1887-ben szerkesztette, majd készített többet is.

1891-ben sikerült elhelyezkednie a Detroit Edison Electric Companynál mérnökként, majd 1893-tól főmérnökként dogozott. Ekkor már eleget keresett ahhoz, hogy saját fejlesztéseit finanszírozza. Első járművét a Quadricycle névre keresztelte, amelyet egy kéthengeres, négy lóerős, etanolhajtású motor működtetett. Nyilvános bemutatójára 1896 június 4-én került sor. A jármű 25 mérföldes sebességet ért el.

Ezután befektető után nézett, akit William H. Murphy fakereskedő személyében talált meg. 1899. augusztus 5-én közösen létrehozták a Detroit Automobile Companyt. Az első modellek megbízhatatlanok voltak, ezért Murphy 1901-ben kihátrált az üzletből. 1903-ban Alexander Y. Malcolmsonnal társult, akivel a Ford & Malcolmson Ltd.-et hozták létre. A Dodge testvérektől – John és Horace – rendeltek alkatrészeket, de amikor azok sürgették a fizetést, Ford rábeszélte őket, hogy társuljanak. Végül még 10 másik embert is bevonva 1903. június 7-én hozták létre a Ford Motor Company-t. Az első típus, az A-modell prototípusának elkészültéig mintegy 28 ezer dollárt fektettek be.

1920-ban napi 1000 darabot gyártott a világhírű Ford automobilból. 1924-ben a Ford Művek évi termelése elérte a toronymagas 2 millió autót, teherautót és traktort. Sikerének titka a tömegtermelés módszerében és a magas bérekben rejlett. Szerény eredeténél fogva mély érzéssel volt dolgozói iránt, és vázlatos alapelveket dolgozott ki a munkásokat illetően, amiket állandóan alkalmazott is. Az egyik ilyen az volt, hogy a lehető legmagasabb béreket fizette, és ebben igazi reformer volt. Egy másik az volt, hogy a jelentkezőket kérdés és referencia nélkül vette fel. Sok európai szocialistára nagy hatással volt Ford demonstrációja, mellyel idejétmúlttá nyilvánította a marxizmust, továbbá, hogy a kapitalizmus ésszerűsíthető és moralizálható. 1918-ban Ford, aki támogatója volt Wilson elnöknek, sikertelenül indult egy szenátusi helyért folyó választáson, és később szó volt arról, hogy indulni fog az elnökválasztáson is. Ez riadalmat keltett a hivatásos politikusok között, de végül bejelentette, hogy visszalép Coolidge-dzsal szemben. Ford az első világháborúban nagy erőfeszítéseket tett arra, hogy béketárgyalásokat kezdeményezzen Európa hadban álló nemzetei között, de ezek többnyire nem vezettek célra.

Fogalmak magyarázata

A

Alapstratégia (grand- vagy master-strategy): a vállalat egész szintjén megfogalmazott stratégiai irány, amely a diverzifikált „üzletágakkal" rendelkező vállalat szerteágazó tevékenységeinek összehangolását, összpontosítását és megújítását célozza. Keretet nyújt a vállalat stratégiai akcióihoz, és irányt ad a SÜE-ek, vagy az önálló vállalati szervezetekre vonatkozó döntések számára.

Alkalmazkodási görbe: a kényszerű változást követő alkalmazkodás során a szervezet és/vagy az egyén által konkrétan befutott teljesítmény- és önbecsülési görbe, amely kezdetben szinte mindig szükségszerűen romlik, majd egy mélypontot követően az alkalmazkodás mértékétől függően emelkedik a kiinduló helyzet fölé.

Ansoff- mátrix: a növekedés/fejlesztés stratégiai változatainak összes szóba jöhető formális lehetőségét felrajzoló elrendezés, amely rendszerezetten összekapcsolja az új, vagy meglevő, termék- vagy piacfejlesztési változatokat. Négy alapvető stratégiai növekedési módot azonosít: piaci behatolást, termék- és piacfejlesztést, valamint a diverzifikációt.

Átalakító vezető: kezdeményezi a változást, és azt várja el beosztottjaitól, hogy teljesítsék túl a normálisan elvárható eredményeket. Arra ösztönzi munkatársait, hogy a változások passzív elszenvedőiből maguk is a változások mozgatóivá váljanak. Ehhez irányt szab, teret nyit, követelményt támaszt, és hatalommal ruházza fel őket.

B

BCG-mátrix: a stratégiai üzleti egységek helyzetét két alapvető összetevő, a piaci részesedés és a piaci növekedési ütem alapján sorolja négy eltérő növekedési és nyereségtermelési lehetőségeket nyújtó csoportba, majd ennek alapján javasol erőforrás átcsoportosítást közöttük (Boston Consulting Group).

Belépési korlát: azon üzleti, technológiai és szabályozási tényezők, amelyek megnehezítik, esetleg lehetetlenné teszik egy vállalat számára a piacra lépést (például magas tőkeigény, állami szabályozás).

Belső fejlesztés: olyan vállalatfejlesztési stratégia, amely a rendelkezésre álló erőforrásokat a meglevő keretek között, az eddig rendelkezésre álló eszközök további bővítésére használja fel.

Benchmarking: a szervezet teljesítményét meghatározó legfontosabb tényezőknek, és ezen belül bármely tevékenységének, az adott területen világszínvonalú teljesítményt nyújtó, vagy legjobbnak tekintett szervezet megfelelő mutatójával és tevékenységével való rendszerszerű és folyamatos összehasonlítás módszere.

Beszállítók: mindazon üzleti partnerek, akik a termelés folytatásához inputelemekkel látják el az adott szervezetet, mely inputelemeket a piaci versenyben más fogyasztókkal versengve kell megszereznünk.

Best-cost provider: a versenyképes működés ritka lehetősége, amikor - kimagasló technológiai és piaci képességekre támaszkodva - egy szervezet egyszerre képes felkínálni a fogyasztó szemszögéből különleges előnyöket és az iparáginál alacsonyabb árakat.

Billenési pont: egy rendszer változásának az a pontja, amikor az ugrásszerűen átalakul. Többnyire egy termék iránti kereslet változásában mutatkozik meg, amikor az igény - miután hosszabb ideig fokozatosan változott - hirtelen megnövekszik vagy éppen lecsökken, ennek eredményeként a piac alapvetően megváltozik.

C

Célok: az egyének és a szervezetek törekvéseinek irányát jelölik, a jövőbeli helyzetre vonatkozó - többnyire számszerűsített - szándékot fejeznek ki.

Célok hierarchiája: a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeinek céljai eszközjellegűek és a magasabban fekvő célok megvalósítását szolgálják, azokból vezethetők le. Így a célok egymásra épülő, egymásból levezetett és egymás megvalósulását segítő rendszere jön létre.

Centralizáltság: a szervezeti döntések legfelső szintre történő összpontosulásának mértéke.

D

Diverzifikáció: az a stratégiai fejlesztési irány, amikor a vállalat eltávolodik addig szolgált piacától és hagyományos termékeitől, és új terméket kifejlesztve, új technológiát alkalmazva, új piacra lépve alapvetően új fogyasztói igényt törekszik kielégíteni.

Diverzifikációs stratégia: az eddigi tevékenységeken túllépő, új piacnak új termékkel történő meghódítását célul tűző stratégia, amely a gyorsabb növekedés és a nagyobb pénzügyi megtérülés reményében magas kockázatot vállal.

Divizionális szervezet: ebben a szervezeti formában a munkaköröket, a végrehajtandó feladatokat és a tevékenységeket valamely összetett feladat vagy végtermék létrehozása szempontjából csoportosítják.

Döglött kutya: a vállalat portfolió olyan eleme, amely életgörbéjének hanyatló szakszán van, „feléledésére" nem lehet számítani, csak leköti a vállalati forrásokat, így célszerű e tevékenységet abbahagyni.

Döntés: választás alternatív lehetőségek, reális cselekvési változatok között, amelyek az elemzés során feltárt problémák megoldására vonatkoznak.

E

E-business: igen sokféle, részben egymásra épülő elektronikus és digitalizált kommunikációs formák integrált üzleti alkalmazását jelenti. Magában foglalja az on-line marketinget, az e-folyamatok szervezését, az e-együtt- működés kialakítását, az e-bolt megvalósítását és végül teljesen integrált formában az e-vállalat létrehozását.

Életgörbe elemzés: az adott termék megszületésétől, piacra való bevezetésétől a gyors növekedés, majd az érett és lassan bővülő értékesítés szakaszain keresztül végül a hanyatlásig vezető fejlődési folyamat grafikus és a stratégiai növekedés jellemző tényezőinek változását bemutató ábrázolása.

Elfogadhatóság: a stratégiai változatok szelekciójánál használt „szűrő", amely azt minősíti, vajon az adott stratégiaváltozat megvalósítása mennyiben találkozik a szervezet érdekcsoportjainak elvárásaival, mennyiben felel meg érdekeiknek.

Ellenőrzés: az a menedzsmenttevékenység, amelynek során folyamatosan összevetik a célokat és/ vagy a teljesítmény szabványokat a megvalósult eredményekkel, és eltérés esetén lépéseket tesznek a célok elérésének biztosítására.

Előreintegrálódás: olyan stratégiai fejlesztési modell, amely az iparági értékláncon a szervezet hagyományos tevékenységét követő területekre (például kereskedelemre vagy disztribúcióra) terjeszti ki a tevékenységet, többnyire tulajdonosi ellenőrzést szerezve a meglevő szervezetben, vagy új egységet létesítve ezen a területen.

Erőforrás átvilágítás (audit): a stratégiai elemzésnek az a szakasza, amelynek során azonosítják, és pénzben is kifejezik a szervezet rendelkezésre álló – a versenyben felhasználhatók, és a tulajdonosnak értéket termelő - erőforrásokat.

Erős fenntarthatóság: a természeti környezet tekintetbe vétele a stratégiai döntések során, amely három elvet foglal magában: a megújuló forrásokat a természetes megújulásnál lassabb ütemben szabad hasznosítani, a hulladék mennyiségét az érintett rendszerek felvevőképessége alatt kell tartani, a meg nem újuló forrásokat pedig legfeljebb olyan ütemben szabad kiaknázni, amilyen ütemben azok helyettesítőit megtaláljuk.

Erősség: a tulajdonosok által átadott és/vagy a szervezet fejlődése során felhalmozódott belső erőforrások, amelyben a vállalatnak előnye van versenytársaival szemben.

Értéklánc: mindazon összekapcsolódó és értéket termelő tevékenységek rendszere, amelyekkel egy vállalat az inputokból, a fogyasztói igény kielégítésére alkalmas végterméket állít elő.

F

Fejőstehén: a vállalati portfolió azon eleme, amely iparági életgörbéjének érett szakaszán helyezkedik el, viszonylag kevés fejlesztési forrást igényel és termelődő nyeresége finanszírozni képes más SÜE-et.

Felelősségi központ: a vállalatoknak a hatékonyabb irányítás céljából létrehozott olyan - változó mértékben önálló - szervezeti egysége, amelyekre világos és egyértelmű teljesítménykritérium fogalmazható meg, amelyek a rendelkezésükre bocsátott erőforrások saját hatáskörben történő felhasználásával annak elérését befolyásolni képesek.

Felvásárlás: olyan stratégiai akció, amelynek eredményeként az adott szervezet tulajdoni többséget szerez valamely más vállalat felett.

Fenntarthatóság (gyenge fenntarthatóság): a gazdasági növekedés olyan koncepciójának érvényesítését jelenti, amely elfogadja, hogy a szervezet és/vagy egy ország növekedését sem a jövőbeli nemzedékekre, sem más országok/vállalkozásokra nem terheli rá, így az anyagi tőke értékének hosszú távú és folyamatos növekedését biztosítja.

Fenyegetés: minden olyan, a vállalat külső környezetében végbemenő hatás, amely a szervezet növekedése számára kedvezőtlen feltételeket teremt, az hátráltatja.

Fogyasztó: egy szervezet tevékenységének végső eredményeivel kapcsolatban (társadalmilag) igazolható igényt támasztó egyén vagy szervezet, aki /amely követelményt állít minőségével, a létrehozott termékkel/szolgáltatással és a szükséglet kielégítési módjával kapcsolatban.

Fokozatos alkalmazkodás modellje: a szervezeti tanulás szerepét hangsúlyozó stratégiai modell, amelynek során a szervezet fokozatosan hajtja végre a változó környezethez való alkalmazkodást jelentő irányváltást.

Forgatókönyvírás: a szervezet számára fontos jövőbeli tendenciák azonosítása és egymástól alapvetően eltérő modelljének megalkotásával. Gyorsan és kiszámíthatatlanul változó (turbulens) környezetben a jövő megismerésének egyetlen módja.

Formális (hivatalos) szervezet: az a szervezeti forma, amelyet tudatosan hoztak létre és a küldetése érdekében alakítottak ki. Céljait, szerkezetét, az emberek kapcsolatrendszerét, az alá- és fölérendeltségi viszonyokat, a szervezet funkciójához, az elvárt teljesítményhez illesztették.

Formalizáltság: a szervezeti viselkedést meghatározó szabályok és előírások részletességének mértéke.

Funkcionális szervezet: a munkaköröket, a végrehajtandó feladatokat é: a különböző vezetési funkciók szerint csoportosítják.

Funkcionális stratégia: a különböző funkcionális területekre (pénzügy, erőforrás, logisztika stb.) kidolgozott stratégiai irányok, célok és eszközök, amelyek stratégiájának részét képezik, abból vannak levezetve és annak logikáját követik.

G/GY

Gap- tervezés (rés-tervezés): az elvárások és a lehetőségek, valamint a változatlanságot feltételező becslés különbségéből fakadó ellentmondások napvilágra hozására, és az ellentmondások feloldására összpontosító - az erőforrásokat ennek érdekében átcsoportosító – tervezési módszer.

GE-mátrix: a soktermékes vállalat stratégiai helyzetét bemutató modell, lati versenyhelyzetre és a hosszú távú iparági potenciálra támaszkodva - részben mérhető tényezőt tartalmaznak - rajzolja fel a különböző stratégiai üzleti egyesített pozícióját.

Globalizáció: a munkamegosztás túlterjedve a termelésen fokozatosan kiterjed az emberi tevékenységek valamennyi szférájára, és azok egyre erősödő összefonódását eredményezi. Befolyásolja a társadalmi folyamatokat, a gazdasági, politikai feltételeit, mindennapjaink kultúráját és az életünkben növekvő szerepet játszó állami és nem állami intézmények működését. A gazdaság értékrendszere egyöntetűbbé, a törvények szelleme azonosabbá, a követelmények egyformábbá és az intézmények hasonulóbbakká válnak.

Gyengeség: a vállalat rendelkezésére álló belső erőforrások, amelyekben hátránya van versenytársaival szemben.

H

Hálózat típusú vállalat: nem merev falakkal határolt, gépezetszerű szervezet, hanem egymással is versengő, viszonylag lazán kapcsolódó projektekből összetevődő hálózatszerű vállalkozás. A szervezeteknek ez az új típusa a kényszerként vállalt fegyelem helyett az önellenőrzésre, a parancsok gondolkodás nélküli végrehajtása helyett a döntési jogokkal való felhatalmazásra, az átléphetetlen határokkal elválasztott egységek helyett belső vállalkozásokra és autonóm csoportokra épít.

Hálózatgazdaság: az elektronikus kommunikáció eszközeire támaszkodva megvalósítja az értéklánc újraszervezését, kibővíti a meglevő elosztási csatornákat, megváltoztatja az iparág hagyományos struktúráját, egyedülálló módon segíti a menedzsmentet az egyre növekvő bonyolultságú szervezet újraintegrálásában, és megalapozza a működésbeli hatékonyság ugrásszerű javítását.

Hatalom/érdek mátrix: a vállalat meghatározó érdekcsoportjai elemzésre szolgáló módszer, amely segít osztályozni az érdekcsoportokat és egyéneket vállalattal kapcsolatos érdekeik és a vállalat feletti hatalmuk mértéke alapján.

Hátrafelé integrálódás: olyan stratégiai fejlesztési modell, amely az iparági értékláncon a szervezet korábbi tevékenységét megelőző területekre terjeszti ki a tevékenységét, többnyire tulajdonosi ellenőrzést szerezve a meglévő szervezetben, vagy új egységet létesítve ezen a területen.

Helyettesítő termék: az eddig szolgált fogyasztók nagyon hasonló, vagy azonos igényeit kielégítő termék/szolgáltatás, amely többnyire más technológiát alkalmaz, és ezért közvetlen versenyt jelent a vállalat termékei számára.

Holding-szervezet: a befektető tulajdonosi kapcsolatait megtestesítő szervezeti forma, amelyben az operatív irányítást átengedi a vezetésnek, és csupán a stratégiai döntések meghozatalát vonja magához, és a stratégiai célok teljesülését ellenőrzi.

Horizontális (vízszintes) integráció: a növekedési stratégia azon típusa, amelynek során a vállalkozás meghatározó mértékű közvetlen tulajdonosi részt nyer versenytársai, kiegészítő terméket gyártók vagy melléktermékét felhasználók felett.

Hosszú farok (long tail)-. a legkülönbözőbb „dolgok” statisztikai eloszlásában megmutatkozó, a legutóbbi időszakban a figyelem homlokterébe került jelenség, amely arra utal, hogy a hagyományosan kicsiny gyakoriságú és emiatt elhanyagolható jelenség (pl. keveseket érdeklő termék) a legkülönbözőbb okok miatt figyelemre méltó súlyúvá válik, és ez a statisztikai eloszlásban kicsiny súlyú „farok rész” felértékelődését hozza magával.

I

Igazgatóság: a vállalat stratégiai döntéshozó szerve, amely a tulajdonosok által megfogalmazott küldetés és alapvető célok megvalósítása érdekében irányítja a vállalatot, és ellenőrzi az ügyvezetést.

Informális (nem hivatalos) szervezet: az emberi kapcsolatokból születik anélkül, hogy valaki azt tudatosan megtervezte volna. Egyéni motivációkból, társadalmi előítéletekből, csoportnormákból, egyedi, sokszor véletlenszerűen kialakuló szokásokból formálódó bonyolult viszonyrendszer.

Integrációs stratégia: az a növekedési stratégia, amelynek során a vállalkozás közvetlen tulajdonosi ellenőrzést szerez beszállítói és/vagy vásárlói (vertikális integráció), illetve közvetlen versenytársai (horizontális integráció) felett.

Intenzív stratégia: a cég versenypozíciójának jelentős javítását célul tűző, többnyire a belső fejlesztésre összpontosító, komoly fejlesztési erőforrásokat felhasználó növekedési koncepciója.

Iparág: a vállalatoknak azon csoportja, amelyek azonos fogyasztói igényt kielégítő terméket/szolgáltatást állítanak elő, hasonló beszállítókkal és vevőkkel állnak kapcsolatban.

Iparági értéklánc: egy adott iparágon, sőt iparágak kapcsolódó csoportjain keresztülhúzódó technológiai folyamat egymásra épülő és értékalkotó elemeinek hálózata, amelyen keresztülhaladva minden egyes lépésben hozzáadott értékkel gazdagodva megszületik egy adott végtermék.

K

Kérdőjel: a vállalati portfolió olyan eleme, amely életgörbéjének induló szakaszán van, nagy jövő előtt áll, de növekedését saját forrásból finanszírozni nem tudja és külső támogatásra szorul.

Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC): olyan stratégiai irányítási és ellenőrzési technika, amely a szervezet működési állapotát négy - az üzleti szervezetek legfontosabb „állapotjelzőjének" tekinthető tényezőcsoport a pénzügyi, a piaci, a működési és a tanulási képesség nézőpontból írja le, közvetlen kapcsolatot teremt a küldetés és a stratégiai célok, valamint a szervezet mindennapi tevékenysége között.

Kikényszerített döntés modellje: abban az esetben kínál döntési módszert, amikor a stratégiai irányváltást a külső feltételek gyökeres megváltozása váltja ki.

Kiszervezés/kihelyezés (outsourcig): az a stratégiai jelentőségű tevékenység, amelynek során a vállalat egyes, addig saját maga által végzett tevékenységgel felhagy, addig birtokolt eszközeit eladja, majd ezeket a termékeket/szolgáltatásokat a továbbiakban másoktól vásárolja meg.

Kompetenciák (képességek): a vállalat tevékenysége során elsajátított, döntően az emberi erőforrásokhoz kötődő, a szervezet kultúrájában felhalmozódott, az egyének tapasztalatában, elkötelezettségében és innovativitásában megtestesülő tényezők, amelyek a vállalat erősségeit alkotják.

Konszolidáció (koncentráció): amikor a vállalat verseny-pozíciójának védelmében bizonyos veszteséges piacairól visszavonulva minden erejét meglevő termékei versenyképességének növelésére összpontosítja. Többnyire a meglevő piacaira koncentrálva javítja stratégiai pozícióját és növekszik.

Kormányzás (governance): a stratégiai irányítás értelmében használt fogalom, amely a tulajdonosok érdekeit képviselő intézmények működtetését és szabályok betartatását, valamint az ezt végző személyek irányítói, döntéshozói és ellenőrzői tevékenységét foglalja magában.

Költségvezető stratégia: a termelési költségeket leszorítva állít elő versenyképes termékeket a vállalat, és az iparáginál alacsonyabb áron juttatja azokat a piacra.

Környezet: a szervezetet körülvevő feltételek, hatások, tényezők összessége, amely befolyásolja, behatárolja az adott szervezet és az azt alkotó egyének vagy csoportok viselkedését, és végső soron meghatározza sikerességét/sikertelenségét.

Környezeti szűkösség: fogalma felöleli és elemezhetővé teszi a szűkösség három tényezőjét, a kínálati szűkösséget, a keresleti szűkösséget és a strukturális szűkösséget. A környezeti szűkösség beszűkíti a közösségek „életterét”, és kiélezi a társadalmi, gazdasági ellenmondásokat.

Közös fejlesztés: olyan stratégiai akció, amely a versenyképesség növelésének költségeit és forrásait részben megosztja a partnervállalatokkal olyan módon, hogy együtt viselik a kockázatot és a költséget, a közös nyeremények és fejlődési lehetőségek reményében.

Kulcs (kritikus)– sikertényezők: az iparággal vagy üzletággal összefüggő, a vállalat stratégiai környezete által meghatározott tényezőket jelenti, amelyek megléte elengedhetetlen, hiánya pedig megakadályozza a szervezet sikeres tevékenységét.

Kulturális háló: a szervezet sokféle hatalmi, vezetési összetevőjének együttes és hálózatszerűén összekapcsolódó modellje alapján vizsgálja az adott szervezet kultúráját.

Küldetés: a vállalat nyilatkozata létezésének indokáról, arról, hogy mire törekszik, kiket és hogyan kíván szolgálni, milyen társadalmi értékekben hisz, és mit tekint megkülönböztető jellemvonásának. A legfontosabb érdekcsoportoknak tett, a szervezet hosszú távú törekvéseire vonatkozó ígéret.

L

Lehetőség: minden olyan, a vállalat külső környezetében végbemenő tendencia vagy megnyilvánuló hatás, amely a szervezet növekedése számára kedvező helyzetet teremt.

Lewin-féle változásmodell: bármely szervezet a változás során végighalad a meglevő struktúrák és viszonyok megszüntetése (feloldása), a változás végrehajtása és az új viszonyok rögzítésének egymást követő szakaszain.

M

Mass-customization: individualizált termékek tömegtermelését jelenti. Fokozatosan, a hétköznapi élet hagyományosan szabványosított termékeinél - a mosogatógéptől kezdve a farmernadrágon és a számítógépen keresztül egészen a gyógyszerekig - is megvalósítható lesz az egyedi megrendelésre (build to order) történő termelés.

Mátrix-szervezet: ebben a szervezeti formában a végrehajtandó feladatokat és tevékenységeket egyidejűleg két, egymástól független szervezeti egységéhez rendelik, így a válaszadó képesség felgyorsul, ám a szervezeten belüli konfliktusok mértéke is megnő.

Megfelelőség: a stratégiai változatok értékelésének egyik összetevője, amely arra utal, mennyiben kínál/szolgáltat megoldást az adott változat az elemzés során azonosított problémákra.

Megkülönböztethetőség: a termék/szolgáltatás tulajdonsága és/vagy jellemzője, amely „kiemeli” a versenyző termékek sokaságából, és amelyet a fogyasztó egyediként, valamiféle különleges értékkel rendelkezőként, magasabb értékűként észlel.

Megkülönböztető stratégia: a szervezet különleges előnyöket kínáló, bár az iparáginál magasabb árú terméket visz piacra, amelynek értékét a fogyasztó mégis elismeri, és vásárlásainál előnyben részesíti.

Megtérülés: a tulajdonosok végső célja, amelynek érdekében tőkéjüket a cégnek átadva létrehozták azt, és amely alapján a szervezet és a vezetők végső sikerességét vagy eredménytelenségét értékelik.

Megvalósíthatóság: a stratégiai változatok értékelésének az az összetevője, amely arról tájékoztat, mennyiben állnak a szervezet rendelkezésére - vagy teremthetők elő - azok az erőforrások, amelyek nélkülözhetetlenek a stratégia végrehajtásához.

Menedzsment: a konkrét célokra szerveződött emberi közösségekben a közös munka megszervezésével, a folyamatosan felvetődő problémák megoldásával, a célok elérésében együttműködő emberek viselkedésének a közös cél érdekében történő befolyásolásával kapcsolatos tevékenységek összessége.

Méretgazdaságosság (economy of scale): a termelés méreteiből fakadó előnyökre utaló fogalom. A stratégiák egyik fontos elemzési szempontja, amely a termelés méreteinek növekedése útján ér el jól meghatározott versenyképességi előnyöket, és sokféle módon takarít meg költségeket.

Mintzberg- féle szervezeti modell: a szervezet végső kibocsátásához való hozzájárulása alapján különíti el a szervezet különböző részeit: a stratégiai csúcsot, a működtető alapot, a középvezetést, a technostrukúrát és a különböző támogató egységeket.

N

Nonprofit szervezet: olyan társadalmi igényt kielégítő és a közösség számára fontos terméket/szolgáltatást nyújtó szervezet, amely működésének végső céljának nem a nyereség létrehozását tekinti, ám amely egyre inkább kénytelen tekintettel lenni a hatékonysági követelményekre.

Nem-kormányzati szervezet (NGO): a globális rendszerben egyre növekvő számban jelen levő, nem államokat képviselő többnyire civil szervezetek közvetlen irányítása alatt működő szervezettípus, amelyek számottevő befolyással vannak az üzleti szervezetek tevékenységére.

O

Operatív menedzsment: a vállalat folyamatos működtetésének szervezésével és rövid távú célok megvalósításával megbízott vezetői kör. Problémái időben (heti vagy havi jelentőségűek), területileg (csak meghatározott régióra érvényesek), szervezetileg (a vállalat különböző egységeire) vagy funkcionálisan (egyes üzleti feladatkörökre) lehatároltak,

Ö

Ökológiai lábnyom: az emberi közösségek környezetre gyakorolt összesített hatását összefoglaló fogalom. Képletszerűen: I = P x A x T, ahol I = hatás (impact), P = népesség száma (population), A = az egy főre jutó bőség (affluence), T = a fogyasztáshoz és a termeléshez felhasznált technológia „falánksága". Az ökológiai lábnyom annak a földterületnek a méretét mutatja, amelyre egy adott közösségnek szüksége van, hogyönmagát folyamatosan képes legyen fenntartani.

Összpontosító stratégia: egyetlen (vagy kisszámú) fogyasztói szegmens igényeit igyekszik tökéletesen kiszolgálni, vagy a költségvezető vagy a megkülönböztető alternatívára támaszkodva.

P

Paradigma: egy adott közösség alapvetőnek elfogadott, soha meg nem kérdőjelezett feltételezései arról, mi a szervezet célja, kit és hogyan szolgálnak, milyen értékeket vallanak. A paradigma a szervezeti viselkedés és döntéshozatal alapvető szemléleti kerete, amely meghatározza, hogyan szemlélik a dolgokat.

PESTEL- elemzés: a szervezet tág környezetének rendszerezett elemzése a politikai, gazdasági, társadalmi, technikai, környezeti és jogi tendenciák azonosítása, változásuk és szervezetre gyakorolt hatásuk becslése.

Piaci behatolás: az a stratégiai irány, amely a meglevő termék meglevő piacon való nagyobb piaci részesedését tűzi ki célul.

Piacfejlesztés: az a stratégiai irány, amely a meglevő termékeit akarja új piaci szegmensek – más földrajzi régiók vagy eddig nem szolgált fogyasztói csoport - számára eladni, és így biztosítani a további növekedést.

Politikák: a stratégiai menedzsment felfogásában olyan szabályok, útmutatások, amelyek vezetik és eligazítják a döntéshozó vezetőt, hogy egy adott helyzetben mit tegyen.

Politizálás: a kifejezés azokra a - többnyire tagadott - akciókra utal, amelyek során a vállalat vezetésében részt vevők saját egyéni érdekeiknek megfelelően az üzleti etika szabályait áthágva és a szervezet érdekei ellenében törekszenek befolyásolni a döntéseket és az erőforrások elosztását.

Porter-féle értéklánc: a vállalati tevékenységeket két összekapcsolódó, de eltérő funkciójú csoportra, az elsődleges (hozzáadott értéket létrehozó) és támogató (a hozzáadott érték termelést segítő) tevékenységekre osztja. Ennek keretében azt elemzi, mely tevékenységeknek konkrétan milyen az értéktermelő képessége és mennyi erőforrást köt le.

Portfolió: a befektetések világában egy adott befektető a különböző típusú, eltérő jellegű befektetéseinek összességét jelöli. A stratégiai menedzsmentben a stratégiai portfolión egy vállalkozás SÜE-inek összességét értjük.

Portfólió elemzés: a vállalatot alkotó SÜE-k elemzését jelenti részben piaci versenytársaikhoz, részben a saját vállalata más SÜE-ihez viszonyítva, amelynek célja az erőforrások stratégiai átcsoportosítására szolgáló döntések megalapozása.

R

Recept: egy szervezet által - gyakran nem tudatosan - kialakított és gyakorolt üzleti forma, amely egy fogyasztói igény, termelési és szolgáltatási technológia, szükséglet kielégítési modell együttese. Többnyire hosszabb időn keresztül formálódik ki sikeres üzleti stratégiává, majd esetenként egy innovatív vállalkozó - gyorséttermek, „fapados" légitársaságok - által újragondolt üzleti modellként terjed el.

S

Stakeholderek: azok a személyek és/vagy csoportok, akik „érintettek" a vállalkozásban. Érdekük fűződik a tevékenységéhez, elvárásaik vannak viselkedésével kapcsolatban, és befolyással rendelkeznek felette, amellyel érvényesíthetik saját érdekeiket.

Stabilizáló vezető: a meglevő szervezeti feltételeket adottságként kezeli, és arra ösztönzi beosztottait, hogy elérjék a szervezet által kijelölt teljesítményszintet, tartsák be az írott és íratlan szabályokat, feleljenek meg a tradíciókon alapuló elvárásoknak.

Stockholderek: tulajdonosok, vagyis azok az érdekcsoportok és személyek, akik saját vagyonukat fektették be a vállalatba, meghatározott és a törvények által biztosított jogosítványokkal rendelkeznek, teljesítménykövetelményekkel léphetnek fel, és közvetlenül is beleszólhatnak a legfontosabb vállalati döntésekbe.

Stratégia: egy szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedési módja, amely a versenytársakkal szembeni előny létrehozására/megőrzésére szolgál, a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak a környezet változásaihoz illeszkedő megfelelő felosztását írja elő, és a fogyasztók igényeit kielégítő termékek piacra vitele útján segít beteljesíteni a szervezet tulajdonosainak elvárásit.

Stratégiai csoport: a vállalatok azon köre, amelyek azonos piaci szegmenset szolgálnak ki, azonos sikertényezők szabják meg tevékenységüket, így hasonló versenystratégiát követve, hasonló jellegzetességekkel és közel azonos forrásokkal rendelkezve versengenek a fogyasztók kegyeiért.

Stratégiai ellenőrzés: az a vezetési folyamat, amelynek során előre rögzített határidők alapján a stratégiai célokat és a teljesítményszabványokat folyamatosan összevetik a megvalósult helyzettel, és az eltérés értékelése alapján hoznak döntést a szükséges mértékű és jellegű beavatkozásról.

Stratégiai kihívások/változások: a szervezetet érintő olyan kihívások, amelyek alapvetően módosítják a szervezeti struktúrát, a kialakult kultúrát és a vezetés legfontosabb feltételeit. Hatásuk nem korlátozódik a szervezet egyes részeire. Szervezet szerte módosulnak a hatalmi viszonyok, és megváltozik az erőforrások elosztásának egész rendszerére.

Stratégiai üzleti egység (SBU): a vállalat azon része, amely az erőforrások viszonylag elkülöníthető rendszerével, a fogyasztók körülhatárolható csoportjának jól meghatározott szükségletét kielégítő terméket vagy szolgáltatást állít elő, „saját" külső versenytársai vannak, és ebből következően egyedi stratégiát követ.

Stratégiai menedzsment: a menedzsmenttevékenységeknek az a része, amely a szervezet egészének hosszú távú fejlődésével, alapvető céljainak teljesülésével kapcsolatos, keretet szab a szervezet alsó szintjein hozott rövid távú vezetői döntéseknek, eligazít a környezetből érkező, a szervezet létét befolyásoló kihívásokra adandó válaszokat illetően, a versenytársakkal szembeni előny megőrzésén keresztül a tulajdonosok és a szervezet egyéb érdekcsoportjai elvárásainak teljesítését szolgálja.

Stratégiai szelekciós mátrix: a lehetséges stratégiai változatokat két szempont - a piaci növekedés és a vállalati versenyhelyzet - szerint osztályozó elrendezés, amely segít eligazodni az egymást kizáró megoldási módok között.

Stratégiai térkép: a vállalatok elhelyezkedését ábrázolja az adott iparágban zajló verseny két legfontosabb összetevője mentén, azonosítja az adott iparág lehetséges stratégiai csoportjait.

Stratégia szintjei: a vállalat egészének, a stratégiai üzleti egységeknek és az üzleti egységeken belüli funkcionális stratégiák szintje.

Stratégiai szövetség: két vagy több szervezet között kialakított üzleti kapcsolat, amelynek során a vállalatok legalább részben egyesítik vagy összekapcsolják a hozzáadott értéket termelő tevékenységeiket, erőforrásaikat, kompetenciáikat annak érdekében, hogy a piacon versenyelőnyre tegyenek szert a versenytársakkal szemben.

SWOT (GVELV)- elemzés: az elemzés a külső környezetből érkező lehetőségek és fenyegetések, valamint a belső erőforrások által meghatározott erősségek és gyengeségek felbecsülése alapján mutatja be a szervezet stratégiai pozícióját.

SZ

Szervezet: közös cél által meghatározott emberi kapcsolatok rendszere, amelynek funkciója a célok megvalósítására irányuló tevékenységek összerendezése, az emberi közösség összehangolt és célirányos működésének biztosítása.

Szervezeti célok: a szervezetek tevékenységének összehangolását segítő eszköz, amely a szervezeten belül, a különböző szinteken és funkciókban tevékenykedő egyének és szervezeti egységet munkájának összehangolását, a hierarchia összekapcsolását és az ellenőrzést támogatja.

Szervezés: a feladatoknak, céloknak és eszközöknek emberekhez és szervezeti egységekhez rendelése abból a célból, hogy a feladatok végrehajthatók, elvégezhetők, számon kérhetők legyenek és valóban végrehajtásra is kerüljenek.

Szinergikus hatás: az üzlet világában két vagy több különböző tevékenység összeillesztésével olyan kapcsolat jön létre, amely a tevékenységek külön-külön vett értéktermelő képességéhez képest kedvezőbb feltételeket teremt, így magasabb értéket állít elő (2+ 2 = 5 szabály).

Sztár: a vállalati portfolió olyan eleme, amely életgörbéjének gyorsan növekvő szakaszán van, már nem szorul rá más SÜE támogatására, saját nyereségét azonban teljes egészében felhasználja.

T

Társadalmi elkötelezettség: a koncepció nem csupán a jogi követelményeknek és bizonyos társadalmi elvárásoknak törekszik megfelelni, hanem a társadalmat előrevivő elveket is igyekszik megvalósítani.

Társadalmi felelősség: a koncepció szerint a tulajdonos érdekét szolgálja, ha a szervezet nem csupán arra ügyel, hogy a törvényt ne hágja át, hanem tekintetbe veszi a társadalmi elvárásokat is.

Társadalmi kötelesség: a koncepció szerint a tulajdonosok érdekét csupán az szolgálja, ha a szervezet a mindenkori jog keretein belül maradva, a törvények betartására törekszik és ezen belül minden módon igyekszik megfelelni a verseny követelményeiknek.

Tér-erő diagram (force-field diagram): a szervezeti változások várható hatásainak becslésére alkalmas modell, amely - kiindulva az embereket mozgató érdekekből - rendszerezetten feltárja és sorba veszi a változásokra késztető, és az ellenállást kiváltó hatásokat és tényezőket.

Termékfejlesztés: az Ansoff- mátrix egyik eleme, amely a szervezet növekedését alapvetően a mái- megismert fogyasztói számára felajánlott új tennék létrehozására kívánja alapozni.

Tervezés: célok meghatározása (a tevékenység kereteinek és irányának a kijelölése), és eszközök hozzárendelése a célokhoz.

Tervezéses stratégiai döntési modell: a hangsúlyt a stratégiaalkotási folyamat logikus ütemezésére, az elemzések racionalitására, a döntéshozatal tervezhetőségére és számszerűsíthetőségére, az alternatívák pénzben kifejezett összevethetőségére helyezi.

„Tiszta lap" módszer: olyan szervezetfejlesztési modell, amely az átalakítás során semmit nem fogad el megváltoztathatatlan adottságként, hanem minden létező egység, funkció és tevékenység rendszerszerű és értéktermelést alapul vevő elemezésével arra keres választ, nyújt-e valamilyen hozzáadott értéket.

Ü

Ügyvezetés: a szervezet operatív - az igazgatóságnak alárendelt - szervezete, amelynek feladata az igazgatóság által kitűzött stratégia megvalósítása, és az éves célok elérésének biztosítása.

Üzlet (business): a szervezet működésének három kulcstényezője - a fogyasztói csoport, a fogyasztók konkrét igényei és a kielégítés konkrét módja - által meghatározott tevékenységi terület.

Üzleti folyamatok újraszervezése: a szervezet valamennyi folyamatának gyökeres és rendszerszerű újragondolását jelenti, amely magában foglalja az üzleti folyamatok radikális egyszerűsítését, az üzleti folyamatok alapvető újraszervezését és az üzleti folyamatok lényegi átalakítását (Business Process Reengineering - BPR).

Üzleti etika: a vállalat által szokásosan alkalmazott megtérülési és versenyképességi megfontolások mellett a kezdetben azokat kiegészítő és árnyaló, majd azokkal egyenértékű etikai elvek – közösségi értékek, kulturális szokások, etikai szabályok - figyelembevétele a szervezet stratégiai és operatív döntéseinél, a munkatársak vállalati tevékenysége során.

V

Vállalatirányítás (corporate governance): az a vállalati szabály- és intézményrendszer, amely a tulajdonosok érdekére tekintettel fogalmazza meg a stratégiai célt, ellenőrzi a stratégiai megvalósítását és biztosítja a tulajdonosi érdek érvényesülését.

Vállalatvezetés: a számára meghatározott stratégia végrehajtását szervezi, biztosítja a munkavállalók összehangolt munkáját, a tulajdonosok által megfogalmazott küldetés elérését.

Vállalati kultúra: a munkával, a fogyasztókkal, az üzleti partnerekkel, az emberekhez és környezethez való viszonnyal kapcsolatos feltételezések, normák, értékelések rendszere.

Vállalati tervezés: a menedzsment alapvető tevékenysége, amelynek során kiindulva a stratégiából, a különböző szintű célokhoz hozzárendelik a megvalósításukhoz szükséges forrásokat és a végrehajtást megalapozó különböző jellegű eszközöket.

Válsághelyzet: olyan állapot, amelyben a szervezet működőképessége megszakad, hosszabb időre képtelenné válik alapvető funkcióinak betöltésére, és lehetetlenné válik az alapítók által meghatározott küldetés teljesítése.

Válságmenedzsment: a szervezet gazdasági összeomlását és a vezetés kudarcát követően a működőképesség helyreállítására, majd ezt követően a szervezet „felgyógyulásához" szükséges tevékenységek megszervezőére és a stratégiai irányváltás megszervezésére irányuló tevékenységek összessége.

Védekező jellegű stratégia: a vállalatok gyenge piaci vagy pénzügyi pozíciójának megerősítésére szolgáló, az eddigi tevékenységet újrarendező, esetleg szűkítő, bizonyos területekről kivonuló, azokkal felhagyó stratégia követése.

Versenyképesség: olyan elsajátított tapasztalat, örökölt adottság vagy megszerzett tudás, amely az adott piaci környezetben lehetővé teszi a vállalat számára, hogy olcsóbban termeljen és/vagy magasabb hozzáadott értéket állítson elő versenytársainál, és a fogyasztó az általa érzékelt előnyöket választásaiban valóságosan érvényesíti is.

Vertikális (függőleges) integrációs stratégia: az iparági értékláncon való előre vagy hátra történő stratégiai elmozdulás, amelynek során a szervezet tevékenységbe kezd a korábban (beszállító vagy vevő) partnerei által végzett területeken.

Vezetés: ösztönözni, segíteni, kényszeríteni, befolyásolni az embereket, hogy a kitűzött célokat végre tudják hajtani, és a kívánt teljesítményt nyújtsák.

Vezetési rendszer: azon előírások, szabályok, adatbázisok, politikák és követelmények összessége, amely minden vezető számára pontosan meghatározott feltételeket szab, hogyan, milyen módon, milyen együttműködési formákat kialakítva kell végrehajtania az előírt feladatokat, megoldania a folyamatosan keletkező problémákat.

Vízió: a kívánatos jövő általános értékekből építkező, nyitott, a jelennel gyakran éles konfliktusban lévő megfogalmazása.

Visszavonulás: természetes és értelmes válasz az időlegesen vagy véglegesen kedvezőtlen piaci körülményekre. A vállalat felhagy bizonyos tevékenységek művelésével, abbahagyja a termelést, kivonul a kereskedelemből és kilép meghatározott piacokról.

Z

Zéróbázisú tervezés: tervezési módszer, amelynek során minden szervezeti egységnek minden évben újra és újra bizonyítania kell létjogosultságát, hozzájárulását a vállalat értéktermelő folyamataihoz. A tevékenység költségeit állandóan újraértékelik, és a múltbeli teljesítményeket sem nem fogadják el alapul.

Zöld gazdaság (green economy): az (erős) fenntarthatóságot szem előtt tartó gazdasági modell, amely a környezet állapotára tekintettel levő fogyasztás, környezetkímélő eljárások alkalmazása, és a döntéseiket a környezetbarát jelleg szerint mérlegelő befektetők/egyének eredményként a hagyományos gazdaság „kizöldülését" eredményezheti.