

VEZETŐ ÉS MENEDZSER

Emlékkötet Farkas Ferenc születésének
70. évfordulója alkalmából



Farkas Ferenc



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

Vezető és menedzser Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára 2019

Szerkesztők

László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert

Technikai szerkesztő

Sipos Norbert

Felelős kiadó

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Kapcsolattartó:

Sipos Norbert

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Tel: +36 72 501 599/23132

E-mail: ffisc@ktk.pte.hu

Szerkesztőbizottság

Balogh Gábor

Dobrai Katalin

Farkas Ferencné

Jarjabka Ákos

Karoliny Mártonné

Kriston-Vizi Dorottya

László Gyula

Németh Julianna

Sipos Norbert

Szabó-Bálint Brigitta

Szűcs Pál

Tábori Laura

Uhrin Anett

Venczel-Szakó Tímea

Nyomdai munkák: Kontraszt Nyomda, Pécs

A jelen kiadvány tartalmának részbeni, nem kereskedelmi célú sokszorosítása engedélyezett, feltéve, ha az idézett szövegeket teljes körűen hivatkozzák.

A dokumentum egészének sokszorosítása iránti kérelmeket a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Dékáni Hivatalához kell eljuttatni.

©László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert

© Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

© Szerzők, Authors

Lektorált tanulmánykötet

ISBN nyomtatott: 978-963-429-441-2

ISBN online: 978-963-429-442-9

Pécs, 2019

Tartalomjegyzék

Jarjabka Ákos ELŐSZÓ A FARKAS FERENC 70. SZÜLETÉSNAPIJÁRA KÉSZÜLT EMLÉKKÖTETHEZ	5
Szűcs Pál PROFESSOR DR. FARKAS FERENC – ÉLETÚT	7
Dobák Miklós VEZETÉS ÉS VÁLTOZÁS A RENDSZERVÁLTOZÁSUNK TÜKRÉBEN	10
László Gyula – Németh Julianna – Sipos Norbert AJÁNLÁS A SZERKESZTŐKTŐL	20
1. PREZENTÁCIÓ	21
Bányai Edit – Sipos Norbert PROFESSZIONÁLIS PREZENTÁCIÓKÉSZÍTÉS	22
2. EGYÉN ÉS CSOPORT A SZERVEZETBEN.....	32
Jakubik, Maria – Bencsik, Andrea CRITICAL ROLE OF PEOPLE IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	33
Titkos Csaba A TÁRSAS VISELKEDÉS PSZICHOLÓGIAI ERŐTERE	43
3. CSOPORT, CSOPORTSZEREPEK, SZELLEMI ALKOTÓTECHNIKÁK.....	57
Bencsik Andrea – Juhász Tímea CSOPORT, CSOPORTSZEREPEK, SZELLEMI ALKOTÓ TECHNIKÁK	58
Karácsony Péter CSOPORTOK JELLEMZŐI ÉS MŰKÖDÉSÜK A SZERVEZETEKBEN	69
4. HATALOM, DÖNTÉS ÉS KONFLIKTUSOK	77
Schmidt, Chris WRONGDOING, WHISTLEBLOWING, AND GOVERNANCE	78
Tomka János AZ ERKÖLCS SZEREPE A VEZETŐI DÖNTÉSHOZTALBAN	86
Vitai Zsuzsanna – Németh Julianna HATALOM ÉS KONFLIKTUS ESETTANULMÁNY A KREATOR KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL BEMUTATVA	94
5. MOTIVÁCIÓ ÉS MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK	104
Bakacsi Gyula HERZBERG ÚJRATÖLTVE, AVAGY A MOTIVÁLT MORGÁS	105

Benke Mariann	
A MOTIVÁCIÓ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI	114
6. A VEZETŐ ÉS A VEZETÉS.....	124
Balogh Gábor – Szabó Szilárd	
SERVANT LEADERSHIP A GYAKORLATBAN – AZ IBM PÉLDÁJÁN KERESZTÜL	125
Fehér János – Kollár Péter	
VEZETŐK ÉS VEZETÉS – LEADERSHIP ELMÉLETEK, VEZETŐI TULAJDONSÁGOK	135
Rajcsányi Molnár Mónika – Balázs László – András István	
A VEZETŐI KÉSZSÉGFEJLESZTÉS MEGHATÁROZÓ GYAKORLATA(I)	146
Szlávicz Ágnes	
A VEZETŐK SZEREPE KÖZÉP-KELET EURÓPÁBAN – EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN	157
7. KARRIERMENEDZSMENT	165
Szabó-Bálint Brigitta – Karoliny Mártonné	
A KARRIERSIKER TITKA, AVAGY A SIKER ELÉRÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	166
8. SZOCIOMETRIA, CSOPORTMŰKÖDÉS.....	174
Titkos Csaba – Németh Julianna	
MORENO SZOCIOMETRIÁJA	175
9. PROJEKTEK	188
Kerekes Kinga	
A PROJEKTEK SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZTATÁSOK KIVITELEZÉSÉBEN	189
10. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK.....	197
Balaton Károly	
ÚJSZERŰ MEGKÖZELÍTÉSEK A VÁLLALATOK STRATÉGIAI VEZETÉSÉBEN	198
Makó, Csaba – Malouin, Mario	
THE BLUEPRINT FOR A DAZZLING FUTURE – A PROPER GOVERNANCE FRAMEWORK FOR THE STATE INVESTMENT IN SCIENCE: THE CASE OF FINLAND (NOKIA) AND CANADA (HUWAEI)	208
Pótó Judit	
SZERVEZETI NÖVEKEDÉS ÉS A KLASSZIKUS SZERVEZETELMÉLETI VÁLASZOK	219
Ujhelyi Mária – Filep Roland	
SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK VEZETÉSE	230
11. A MENEDZSMENT TUDOMÁNY SZEREPE, KIHÍVÁSAI, GENERÁCIÓK	238
Kassai Ákos – Farkas Ferencné	
VÁLTOZÁSOK VEZETÉSÉNEK KÉPESSÉGE – MISZTIKUM VAGY KOMPETENCIA?	239

Primecz Henriett – Farkas Ferencné NŐK ÉS FÉRFIAK A SZERVEZETEK BEN	247
12. SZERVEZETI FORMÁK	256
Jarjabka, Ákos ROLE OF THE CLUSTERS OF THE MODERN MANAGEMENT	257
13. SZERVEZÉS ÉS SZERVEZETI FOLYAMATOK	267
Ásványi Zsófia MUNKAERŐ-BIZTOSÍTÁSI LÁNC MENEDZSELÉSÉNEK HATÉKONY ESZKÖZEI	268
Birkner Zoltán – Csirikusz Gábor – Mülek Andrea – Gaál Zoltán A SZERVEZETI INNOVÁCIÓT TÁMOGATÓ FOLYAMATOK ÉS JÓ PÉLDÁK	276
Drótos György – Marciniak Róbert FOLYAMATAUTOMATIZÁLÁS: A FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS ÚJ SZINTJE	292
14. TERVEZÉS ÉS ELLENŐRZÉS MINT MENEDZSMENT FUNKCIÓ	302
Kühnel, Stephan TEACHING ENTREPRENEURSHIP AT HTW DRESDEN: THE CASE OF START UPS	303
Rideg András TERVEZÉS ÉS ELLENŐRZÉS A FÉMIPARI KFT. ESETTANULMÁNYA ALAPJÁN	315
Schmuck Roland A PÉCSI ÉRCBÁNYÁSZ MODELLEZŐ KLUB STRATÉGIAI KIHÍVÁSAI	323
15. SZERVEZETI VISELKEDÉS, KOMMUNIKÁCIÓ ÉS TANULÁS.....	334
Konczosné Szombathelyi Márta VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ – HÍRNÉV – VÁLSÁG	335
Kuráth Gabriella – Venczel-Szakó Tímea – Jarjabka Ákos AZ ELSŐ MAGYAR EGYETEM ALAPÍTÁSÁNAK 650 ÉVES JUBILEUMA, AVAGY SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓS FELADATOK EGY PROJEKTASSZISZTENS MUNKÁJÁBAN	343
16. SZERVEZETI KULTÚRA	352
Heidrich Balázs SZERVEZETI KULTÚRA RE-LOADED	353
17. VEZETŐI TANÁCSADÁS, MINT SZAKMA.....	368
Poór József – Szeiner Zsuzsanna A MENEDZSMENT TANÁCSADÓ PIAC MOZGÁSBAN	369
Kornai Gábor – Fodor Péter A VEZETÉSI TANÁCSADÓ CÉGEK MENEDZSELÉSE	381

ELŐSZÓ A FARKAS FERENC 70. SZÜLETÉSNAPIJÁRA KÉSZÜLT EMLÉKKÖTETHEZ

Eljött hát ez az idő is, Tanár Úr!

Valamikor régen, úgy bő 25 éve, még hallgatóként kerültek először kezeim közé emlékkötetek, melyek ugyan nem voltak tankönyvek, de egyes tárgyak esetében közkedvelten adta fel az oktató ajánlott irodalomként. Nem értettem, hogy mi végre is vannak ezek az irományok. Aztán PhD hallgatóként, illetve ifjú oktatóként már kaptam lehetőséget arra, hogy társszerzőként becsatlakozzak bizonyos írásművekbe. Kezdttem megérteni, hogy egy tudományos pályafutás végén, vagy egy kerek évforduló beköszöntével az ünnepeelt számára milyen megbecsülést jelző és megható gesztus, hogy a pályatársak, volt tanítványok és barátok meglepik kollégájukat olyasvalamivel, amit csak ők adhatnak: saját gondolataikkal. Egy egyetemi oktató pályája után ugyanis nem marad épület, vagy egy szép szobor, vagy egy jól megszerelt autó, csak a gondolatai élhetnek tovább a tanítványaiban.

Átlépve oktatói/kutatói/menedzseri pályám delelőjén, egyre fontosabbá válik számomra, hogy gondolatokat ültessek el mások fejében, és ezt a mintát Farkas Ferenc professzoromtól, mentoromtól, főnökömtől vettem át. Nem az a fontos, hogy ÉN mit akarok elmondani, NEKEM mi a véleményem, hanem az, hogy akinek mondom, az jobbá, többé, nemesebbé, értékesebbé váljon. A fiatal – bocsánat a régies kifejezésért – értelmiségi legfőbb erénye lehet az, hogy gondolkodik, véleményt és teóriát képez, csiszolja azt, megméretteti vitaközegben, és ez a javára válik akkor is, ha oktatói, de ha menedzseri pályát választ, és még a magánéletében is.

Ennek voltál mestere, Tanár Úr! Csendesen figyelemmel kísérted azokat, akik felkeltették az érdeklődésed, finoman terelgetted, nyesegetted, csiszoltad őket, gyakran úgy, hogy észre sem vették. Segítettél nekem, amikor hallgatóként azzal a kérelemmel éltem a Tanszék felé, hogy egyedi államvizsga időpontban vizsgázhassak, mert állásinterjúra kell mennem, de felvetted, hogy szívesen vennéd, ha maradnék PhD-ra, és én végül ezt választottam. Megkérdezted tőlem, hogy a szabadidőm hány százalékát akarom a doktori tanulmányaimra fordítani, és amikor naivan és őszintén 30%-ot mondtam, Te elkomorultál és azt mondtad, valószínűleg az kevés lesz. Én több munkát tettem bele a dologba, majd amikor először pályáztam intézetigazgatói posztra, akkor megkérdezted tőlem, hogyha ilyen ambícióim vannak, akkor jobban a Kar felé fordulnék-e, és én azt válaszoltam, hogy igen. Fél év múlva megkaptam az első menedzseri

lehetőséget, a levelező MSc program vezetését. Végül, amikor már minősített oktatóként komoly piaci vezetői állásajánlatom volt, és Hozzád fordultam, hogy konzultáljunk, azt mondtad, hogy lehet, sokkal jobban fogok keresni, de kötődni nem fogok hosszútávon annyira a munkahelyemhez, mint most. Nem vállaltam el a lehetőséget és ma már nem is bánom.

A fenti képek csak az én életpályám egyengetésének ékes példái, de szerintem számos hasonló történet íródhatna e kötet lapjaira, ezért nem is véletlen, hogy a Farkas Ferenc pályázat és díj fundálása spontán módon, volt tanítványaidnak a köréből szökkent szárba. Valószínűleg az alapítók is hasonló hálát éreztek irántad, mint ahogy én is.

Sajnos, ezt nem tudjuk kifejezni azzal, hogy személyesen kezet szorítunk Veled, de azzal igen, hogy megszólítottam volt hallgatóid, pályatársaid, barátaid, kollégáid, szinte mindegyikük azonnal igent mondott a felvetésemre, hogy adjuk át Neked a gondolatainkat.

Fogadd szeretettel az égi katedra csendjében!

Kelt; Pécs, 2019.8.9.

Jarjabka Ákos

Pécsi Tudományegyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Igazgató, volt tanítvány

PROFESSOR DR. FARKAS FERENC – ÉLETÚT

Azon kollégái egyikeként igyekszem Farkas Ferenc szakmai életútját méltatni, aki kezdetektől fogva közvetlen munkatársa lehettem. Előzetesen megállapíthatom, hogy ez az életút terjedelmét tekintve lehetett volna jóval hosszabb is – ez nem rajta múlt. Tartalmát tekintve azonban nagyon gazdag, szinte teljes volt, ami viszont rajta múlt. Nagy küzdő volt. Ambiciózus és célratörő, ami határtalan szorgalommal és munkabírással párosult. A szakmai munka, az emberi kapcsolatok, az újabb és újabb célok és feladatok a halálos kór jelentkezésének kezdeti stádiumától hatványozott élni akarását támogatták. Utolsó pillanatáig tevékenykedett, még a kórházi kezelése alatt is. Szellemi (szakmai, erkölcsi) örökségéből sokáig tudunk táplálkozni, ez az emlékkötet is ennek egy bizonyítéka.

Farkas Ferenc 1972-ben végzett a budapesti Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen és még ebben az évben bekapcsolódott az 1970-ben indult pécsi nappali tagozatos közgazdászképzésbe – vezetés és szervezés tárgykörben. Itt egy induló, a hallgatóknál nem sokkal idősebb csapat tagjaként a „mély vízbe” dobva, lelkesedéstől fűtve végeztük izgalmas, sokrétű feladatunkat: jegyzetek írása, oktatás, közösségi munka, tudományos fokozatok szerzése, vállalati-intézményi kapcsolatok kiépítése. Erre az időszakra visszatekintve állíthatom, hogy akkori feladatainkat úgy sikerült teljesíteni, hogy közben megbízható háttérre (jó szakmai közösség, stabil családi háttér) támaszkodhattunk. Ennek a segítő, támogató, a „mi”-értéket középpontba állító kisebb-nagyobb közösségnek Feri kezdetektől haláláig meghatározó katalizátora volt.

1972-től az oktatói ranglétra valamennyi fokát bejárta. Egyetemi doktori címet 1977-ben, kandidátusi fokozatot 1984-ben szerzett. 1996-ban habilitált. Ezt követően lett egyetemi tanár. Oktatási és kutatási tevékenységének súlypontjai a menedzsment különféle területei voltak: a szervezeti magatartás, az emberi erőforrás menedzsment, a változásmenedzsment és a szervezetfejlesztés témakörök oktatásában és tananyagainak kidolgozásában is meghatározó szerepet játszott. Tudományos kutatási munkája középpontjában is ezek a témakörök állottak. Oktatói-kutatói eredményei közül kiemelendő az a tevékenység, melynek nyomán az emberi erőforrás menedzsment nemzetközi kisugárzású műhelye jött létre a karon.

Munkatársaihoz fűződő közvetlen és igényes viszonya a hallgatókkal kialakított kapcsolataiban is érvényesült. Nem csak tudást, szakmai ismereteket, hanem a munkával szembeni alázatot, kritikai szemléletet, problémamegoldó képességet, emberi tartást is közvetített. Ez úgy volt lehetséges, hogy együttműködő partnereknek tekintette a hallgatókat. A szakirányválasztásra például több esetben azzal invitálta a hallgatókat, hogy köztünk, velünk megtanulhatnak dolgozni, főleg team-munkában. A hallgatókkal kapcsolatos hitvallását jól tükrözi az utolsó nyilvános szereplésre megírt beszéde, melyet a frissen diplomázott hallgatók búcsúztatójára szánt, de nyilvánosan már nem mondhatott el, de teljes terjedelmében elolvasható a Fészek XXIV. évfolyam, 2. számában. Emberi tartását mutatja az is, hogy ekkor már teljes egészében tudatában volt az elmúlásnak.

Farkas Ferenc életútjának szerves részét képezte a gyakorlatban végzett vezetői tevékenysége. Különböző vezetői posztokon (tanszékvezető, dékán helyettes, dékán, rektor helyettes) összességében másfél évtizeden keresztül szolgált a Közgazdaságtudományi Kart, illetve a Pécsi Tudományegyetemet. Dékáni tevékenységének pozitív következménye a Kar országos reputációjának megszilárdítása és máig fontos új képzési területek kialakítása. Általános és stratégiai rektor helyettesként (2007-2010) nagy energiát fordított arra, hogy sokkarú és sokszínű egyetemünk a tényleges integráció útjára lépjen. Az akkor már jelentkező betegségével is küzdve egy pillanatra sem feladva, sőt a küzdelemből erőt merítve, kötelességtudat által vezérelve látta el ezt a feladatát is.

Betegsége idején többször beszélgettünk, látogatásaim során próbáltam őt mérsékeltebb szakmai erőfeszítésre inteni, az utánunk következő generációra is hivatkozva. Mindhiába, szerencsére. Élénken él bennem az egyik ezzel kapcsolatos válasza: „Nem lehet megtenni, mert különben leírnak!” Ma úgy vélem, igaza volt.

A céltudatosság és a küzdőszellem minden bizonnyal sportolói (asztaliteniszezői) tevékenységével is összefüggésbe hozható. Az asztalitenisz volt ugyanis a kedvence, kezdetben aktív játékosként, majd hosszú időn keresztül a PEAC jelentős fejlődést és sikereket elért asztalitenisz szakosztályának elnökeként is sokan ismerték.

Közismert mondás, hogy minden sikeres ember mögött stabil magánéleti háttér kell, hogy álljon. Feri esetében ez is adott volt, amire a legnehezebb utolsó években különösen nagy szüksége volt. Felesége (Zsuzsa) és leánya (Csilla) mindenben és mindenkor segítették, támogatták. A gazdag életútnak így Ők is részesei.

Végezetül, a fenti, helyenként tudatosan vállalva szubjektív visszaemlékezés után, a szakmai pályafutás érzékeltetéseként álljon itt annak néhány, számokban is kifejezhető összetevője:

- 88 végigoktatott egyetemi szemeszter,
- 17 végzett doktorandusz, több száz szakdolgozati konzulencia,
- 250 feletti hazai és külföldi publikáció,
- 15 tudományos értékű szakkönyv szerzőként vagy társszerzőként,
- több szaklap szerkesztőbizottsági tagsága,
- hazai és nemzetközi konferenciák rendszeres résztvevője,
- több OTKA kutatási projekt szakmai vezetője,
- fontosabb kitüntetései:
 - Magyar Köztársasági Érdemrend tisztii kereszt (2002)
 - PTE Aranygyűrű (2002)
 - Baranya Megyei Önkormányzat közgyűlése – Felsőoktatási Díj (2010)
 - A Pécsi Tudományegyetem Rektora – Arany Katedra Díj (2015)
- Tudományos és szakmai szervezetekben betöltött sokszínű feladatai:
 - International Association on Public and Non-Profit Management tag (2005-),
 - ISTR (International Society for Third-Sector Research) alapító tag,
 - MTA IX. Osztály, Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság tag (1980-),
 - Magyar Akkreditációs Bizottság, Gazdálkodástudományi Bizottság tag (2007-)
- Szakmai együttműködések itthonról és a világból:
 - Hazai egyetemek (Budapest, Veszprém, Miskolc, Szeged)
 - Közép-Kelet-Európa (Celje, Révkomárom, Újvidék, Belgrád)
 - Nyugat-Európa (Németország-Rostock, Hollandia-Arnhem, Finnország-Haga Helia)
 - Világszerte: Kazahsztán, Izrael, USA, Kanada.

Kedves Feri! Emlékedet, szakmai hagyatékodból is táplálkozva őrizzük, volt munkatársaid, hallgatód, barátaid nevében

Dr. Szűcs Pál

VEZETÉS ÉS VÁLTOZÁS A RENDSZERVÁLTOZÁSUNK TÜKRÉBEN

DOBÁK MIKLÓS

Kedves Feri,

nagyon hiányzol, mint barát, kolléga és „harcostárs”.

Harcostárs, mert olyan időszakban oktattunk, kutattunk, amely történelmileg megismételhetetlen: szocializmus, szocializmusból kapitalizmus. Felnőtt fejjel, komoly kutatóként élted meg ezeket az éveket, miközben mi sem nagyon tudtuk, hogy mi következik be.

Publikációidat, oktatási tevékenységedet, és az Akadémia, valamint a különböző szakmai testületekben való közreműködésedet ismerve: haladtál (haladtunk jónéhányan) a társadalmi változásokkal.

Kissé önkényesen és kronológikusan: végigtekintettem munkásságodat, az elmúlt több évtizedet a vállalati vezetés és -változás szempontjából. Azt gondolom, hogy tanulmányaid, kutatásaid számára is egyfajta keret lehet a leírt időszak. Ezen majd még vitatkozhatunk.

Még valamit: gründolhatnánk majd egy jó Vezetéstudományi Intézetet ott fenn.

1. ELŐSZÓ

Általában, amikor a volt szocialista országokban lezajlott, illetve napjainkban is megfigyelhető átalakulási folyamatokról beszélünk, akkor nagyon gyakran makrogazdasági mutatókra, intézményi struktúrákra, jogi és törvényességi feltételekre építve fogalmazzuk meg a kutatók következtetéseket. Ezek azonban túlságosan aggregált képet adnak, gyakran eltakarják azokat a jellemzőit a mikroszférának, amelyek nélkül nem érthetünk meg egy kialakult gazdasági rendszert, és különös tekintettel nem egy olyan átalakulási periódust, mint amelynek tanúi lehettünk a közép-kelet-európai országokban, így Magyarországon is. Ebbe tartozik bele az is, hogy milyen szerepet játszottak a vállalati vezetők az elmúlt tíz-egynéhány évben, mennyire segítették elő egy normális piacgazdaságra való átállás folyamatának a meggyorsítását, milyen viszonyt alakítottak ki a tulajdonosokkal (share holder) és az érintettekkel (stake holder); mennyire versenyképesek nemzetközi szinten a felkészültségükkel és képességeikkel.

A vállalati felsővezetők átalakulási folyamatban betöltött szerepét rendkívül nehéz általában jellemezni. Markáns különbség mutatkozik meg a nagyvállalatok és a kis- és középvállalatok vezetőinek átalakulást befolyásoló képességei között, és ugyancsak eltérő hatást gyakoroltak

az átalakulás tartalmára és gyorsaságára a multinacionális, illetve a hazai tulajdonú vállalatok vezetői az elmúlt közel harminc évben.

2. 1989 ELŐTTI IDŐSZAK: A JANUS-ARCÚ MENEDZSMENT

A magyarországi felsővezetők szerepének értékelését az átalakulási folyamatban – hasonlóan több más közép-kelet-európai országhoz – nem kezdhjük az 1990-es évek politikai rendszerváltásával. A többpárti parlamenti rendszerre való áttérés természetesen 1989-ben kezdődött meg, és az 1990-es első szabad választások koronázták meg azt. A gazdasági rendszerváltás azonban már korábban megindult. Bizonyos értelemben az 1968-as úgynevezett új gazdasági mechanizmusig vissza kell nyúlnunk, melynek hatására a centralizált tervgazdasági rendszer keretén belül megteremtődtek a piacgazdálkodásnak bizonyos elemei, vagy legalábbis szimulált piaci lehetőségek. Ennek egyik eredményeként a 70-es évektől egyre erőteljesebben fejlődtek a nagyvállalatokon belüli, illetve az azokhoz kapcsolódó kisvállalkozások, amelyek kétségkívül gyenge kísérletek voltak a „vállalkozói szocializmus” megteremtésére, és gyakran a ’szürke zónába’ is áthajlottak, ugyanakkor mégis elősegítették a vállalkozói készségek kialakítását. A gazdasági elitet, illetve a meghatározó erőt az executive-k tekintetében azonban továbbra is a hazai nemzeti termék mintegy 90%-át adó nagyvállalatok vezetői képviselték.

E nagyvállalati vezetőréteg ugyanakkor – Janus-arcúként – kiválóan értett a bürokratikus és piaci mechanizmusok közötti egyensúlyozáshoz. A redisztribúciós csatornák kezelése és a valódi teljesítményt mérő piaci megoldások alkalmazása egyaránt e vezetők fegyvertárába tartozott.

A piaci és a bürokratikus koordinációs mechanizmusok ügyes kezelését különösen azon vállalatvezetők esetében figyelhetjük meg, akiknek vállalatai a termékeikkel nyugat-európai vagy amerikai piacokra is termeltek. A történeti hűséghez hozzátartozik, hogy a 70-es évektől egyre nagyobb arányt tett ki a magyar exportkivitelen belül az úgynevezett „tőkés export”. Ez a 80-as évek közepétől már meg is haladta a volt KGST (szocialista) országok piacaira történő kivitelt. Miközben tehát 100%-os állami szocialista tulajdonban működtek a legnagyobb vállalataink, addig vezetőiknek valamilyen szinten el kellett sajátítaniuk azokat a piackonform megoldásokat és magatartási mintákat, amelyek nélkül nem élhettek volna meg nyugat-európai, illetve amerikai piacokon. Emellett ugyanakkor kiválóan alkalmazták a hiánygazdaságokhoz kapcsolódó összes „technikát”: a politikai befolyásolást, jól kezelték az

állami erőforrásokért folytatott harcban bevethető fegyvereket, a különböző alku-mechanizmusokat.

Effajta kétlelkűségre, illetve Janus-arcúságra a törvényi és jogi szabályozás is rásegített: miközben állami tulajdonban működtek vállalataink, aközben megszületett 1987-ben a külföldiek befektetéséről szóló törvény, illetve 1988-ban (két évvel a politikai rendszerváltás előtt!) a magyar parlament elfogadta a változatos formai megoldásokat kínáló és teljesen piackonform Társasági Törvényt.

Szintén a 80-as évek végére tehetjük – ez utóbbi törvénnyel párhuzamosan – azoknak a jogszabályoknak a megalkotását (Számviteli Törvény, a kétszintű bankrendszert szabályozó törvény stb.), amelyek további piacgazdasági elemeket teremtettek meg az úgynevezett létező szocializmuson belül. Ezen időszak nagy ábrándja volt az egypárt rendszeren alapuló, politikailag centralizált, gazdaságát tekintve azonban piacgazdasági jellegű, úgynevezett piaci szocializmus. Ez azonban „ábránd” maradt, mert a politikai események új dimenzióba helyezték a gazdaság működését is: 1990-ben megtörténtek a többpártrendszeren alapuló, demokráciát lehetővé tevő választások.

3. 1990-93-AS IDŐSZAK: TULAJDONOSVÁRÁS ÉS TÚLÉLÉS

A politikai rendszerváltás legmarkánsabb gazdasági hatása ebben az időszakban leginkább két tényezőben figyelhető meg: a konzekvensen megkezdődő, és a valódi tulajdonost kereső privatizációban, illetve a külföldi tőke beáramlását lehetővé tevő jogszabályi és intézményi keretek kiépítésében.

Rekordsebességgel áramlott be a külföldi tőke. Volumenét tekintve olyan mértékű volt, hogy lehetővé tette az államadósság felszámolásának elkezdését, illetve a tőkebeáramláshoz kapcsolódó modernizációs és fejlesztési terhek nem a központi költségvetést terhelték. Ennek természetesen velejáró következménye volt, hogy a magyarországi nagyipar, a pénzügyi szektor (bank, biztosítás), illetve a profitorientált szolgáltatások (távközlés, média) túlnyomó többsége a tőkeerős multinacionális cégek kezébe került. Ennek következményeként: a hazai felsővezetőink akarva-akaratlanul is bénult állapotba kerültek. A bürokratikus és piaci koordinációk közötti egyensúlyozást biztosító képességek már nem voltak megfelelőek az új kihívásokhoz, a politikai vezetés sem kereste az akkor felsővezetők szövetségét, ha úgy tetszik

indokoltan-indokolatlanul bűnösnek tekintették a nagyvállalati vezető gárdát, és a leendő tulajdonosoktól várták az új executive-k megteremtését.

Ebben a helyzetben természetes magatartás volt a felsővezetők részéről az új tulajdonosokkal való szoros kapcsolat kiépítése, ha úgy tetszik azok „kiszolgálása”, például a privatizációs folyamat előkészítésében. A többségük a túlélésre játszott rá, melynek zálogát a külföldi tulajdonosokkal kötött megegyezésekben, illetve azok iránti lojalításban látták. Sokuknak csalódnuk kellett, mert rövid időn belül feleslegessé váltak (miután „a mór megtette kötelességét, a mór mehet”). Természetesen voltak, akiknek sikerült megkapaszkodniuk, illetve pozícióban maradniuk, és tapasztalataikat, ismereteiket továbbfejlesztve egyre fontosabb szerepet játszhattak továbbra is a vállalatok irányításában. Mindamellettt igaz volt erre a korszakra az a tendencia a multinacionális cégek, illetve privatizált nagyvállalatok esetében, hogy a hazai felsővezetés jelentős része lecserélődött, kiemelt szerepet kaptak az expatrióták, illetve visszafordíthatatlan generációváltás indult el, amely a fiatalítás mellett természetesen új ismereteket és készségeket is jelentett.

A hazai magántulajdonú szervezetek esetében egy érdekes kettősség figyelhető meg. Nyugodtan mondhatjuk, hogy Magyarország ebben az időszakban a kisvállalkozások és kisvállalkozók országa lett (amelynek gyökerei a 70-es, 80-as évekre visszanyúlnak). A kisvállalkozási formák azonban az esetek többségében egy-kétszemélyes vállalkozásokat jelentettek. Ezek száma egymillió körüli volt Magyarországon (amely nemzetközi tekintetben is meglehetősen magas szám), ugyanakkor a gazdasági erőt, illetve a megtermelt nemzeti jövedelemhez való hozzájárulást tekintve e kisvállalkozások nem igazán játszottak komoly szerepet a magyar gazdaságban. Amennyiben azonban a számok mögé nézünk, akkor azt kell látnunk, hogy a sokszor 'szürke zónába' is áthajló kisvállalkozások (esetleges kényszervállalkozások) összességében rendkívül pozitív szerepet tölthettek be a piacgazdaság további épülésében, illetve a későbbi magyar tőkés réteg kialakulásában. Noha természetesen ebben az időben a vállalkozói elemek még jelentősen keveredtek az ügyeskedő, kiskapukat kihasználó, sokszor féllegális megoldásokkal, de mindazonáltal a kisvállalkozások összességében mégis pozitív hozzájárulást jelentettek a transzformációs folyamatban: az emberek rájöttek, hogy nincs értelme a központtól, illetve az államtól várni a választ saját problémáikra, megpróbálták önálló megoldásokat találni egyéni gondjaikra, problémáikra, a gazdagodás és a jólét utáni vágy újfajta megoldások keresésére sarkalta őket.

A piaci, fogyasztói és a vállalkozói szokások autodidakta módon történő megismerésének lehetünk tanúi ebben az időszakban. A hazai kisvállalkozások fejlődésének egy másik eredménye (az attitűdök és készségek fejlesztése mellett) az volt, hogy megteremtődtek az alapok bizonyos körökben és bizonyos ágazatokban a magyar tulajdonú közép- és nagyvállalkozások fejlődéséhez, illetve a joint venture-k kialakulásához. Látni kell, hogy ebben az időben a magyar tulajdonú közepes nagyságú vállalkozások száma nemzetközi összehasonlításban elenyésző, illetve a hazai gazdasági termelésre gyakorolt hatásuk sem számottevő. Ugyanakkor már bizonyos csírákról beszélhetünk, amelyeknek a gyümölcsei majd valamikor a 90-es évek végén, illetve 2000 után érnek be. Ami ehhez kapcsolódik: a tőkeerőtől, illetve a termelési volumentől függetlenül megfigyelhető egy olyan vállalkozói réteg ebben az időszakban, amely már a kis- és közepes külföldi vállalkozások számára érdekessé vált, úgyszólván mint partner. Különösen az osztrák és német kis- és középvállalkozók megjelenésével tanúi lehetünk egyre inkább Magyarországon olyan joint venture-k kialakulásának, amelyek – a hazai középvállalkozók hiányát kvázi kompenzálva – a hazai gazdasági életben egyre fontosabb szerepet játszanak. Ez a vezetők szerepét tekintve is izgalmas és érdekes kérdéseket jelentett, hiszen egy osztrák vagy német kis- és középvállalkozónak szüksége volt egy hazai partnerre, ebből adódóan a közös kockázatvállalás és a közös siker érdekében jelentősnek mondható az a know-how-transzfer, ami ily módon beáramlott Magyarországra, és amelynek hatása később is megfigyelhető. Egyértelműen el lehet mondani, hogy az ebben az időszakban kialakult joint venture-k esetében egy win-win stratégiáról vagy helyzetről beszélhetünk, hiszen a külföldi kis- és középvállalkozók számára a viszonylag olcsó munkaerő, illetve a piacbővülés lehetősége egyfajta extraprofitot jelentett, ugyanakkor hazai vállalkozóink – éppen a közös kockázatviselés és közös siker miatt – sokat tanulhattak nyugati partnereiktől, komoly vállalatiirányítási és vállalatszervezési ismeretek áramlottak be hazánkba.

4. 1994-1999-ES IDŐSZAK: SZELEKCIÓ ÉS KONTRASZELEKCIÓ

Az 1994-99 közötti időszakban két egymással párhuzamosan futó tendenciát figyelhetünk meg. Egyrészt az 1993-ig jellemző pozitív tendenciák folytatódtak, nevezetesen: a konzekvens (a valódi tulajdonost kereső, majd biztosító) privatizációnak, illetve a külföldi tőkebeáramlásnak az összességében pozitív hatása továbbra is megfigyelhető a magyarországi vállalati felsővezetők esetében (pozitív szelekció); másrészt a még meglévő állami tulajdon kapcsán az

esetek egy jelentős részében nem mondható el ugyanaz a tendencia: gyakran az átpolitizáltság és a kontra-szelekció jellemezte ezen vállalatok executive-jeit, illetve az executive-ok kiválasztását.

Ugyancsak felemás e tekintetben ez az időszak a magyar tulajdonú vállalkozások esetében, hiszen kétségkívül megfigyelhető a fejlődése e gazdasági szférának, de nem lehet azt mondani, hogy az ezredfordulóig valódi markáns szereplőkké válhattak volna a magyarországi tulajdonú közép- és nagyvállalatok a hazai gazdaságban.

Az előzőeknek megfelelően: ami a külföldi tőkebeáramlást, illetve a multinacionális, globális cégek működését illeti, elmondhatjuk, hogy mindezek továbbra is markánsan meghatározták a magyar gazdasági életet, továbbá folytatódott a generációváltás, egyre inkább azt lehet látni ebben az időszakban, hogy a magyarországi egyetemekről, a hazai felsőoktatásból kikerülő fiatalok helyezkednek el közép- és felsővezetői posztban a multinacionális vállalatoknál.

Ezzel párhuzamosan a fejlett piacgazdasági vezetési standardok térnyerésének lehetünk tanúi. Azok a vállalati felsővezetők (elsősorban korábbi nagyvállalati vezetők), akiknek sikerült a 90-es évek elején megkapaszkodniuk, illetve multinacionális cégeknél tovább folytatni a munkájukat vagy elhelyezkedniük, szintén megtalálhatóak ebben a periódusban a magyar gazdasági életben. Ezek főleg olyan executive-k, akik 40-50 év közöttiek és rendkívül komoly adaptációs készségekkel rendelkeznek, ha úgy tetszik, képesek voltak nagyon gyorsan a részben már korábban is meglévő piacgazdasági ismereteiket továbbfejleszteni, ugyanakkor a – jórészt a szocializmus időszakából eredeztethető – hálózati tőkét is tudták mozgatni, amely a multinacionális és globális cégek számára sem volt mellékes. Az ily módon szelektálódott és átöröklődött executive réteg egyre inkább komoly pozíciókat nyert a multinacionális cégeknél, illetve a hazai joint venture-knél, és később egy részük önálló vállalkozói útra is lépett: bizonyos tőkefelhalmozási, illetve hitelezési technikákkal, valamint „management by out”-okkal, esetlegesen megszerzett olcsó vállalati tulajdonokkal komoly üzleti karrierek indultak be, amelyek az ő nevükhöz kapcsolódnak.

Mindehhez képest a még részben vagy teljes egészében állami tulajdonban maradt cégek esetében rosszabb volt a helyzet a vezetői stabilitás és menedzsment-ismeretek tekintetében. A kormányváltások négyévenként igencsak negatívan érintették e cégek körét, és áttételesen az alkalmazott vezetési módszereket, megoldásokat. Az átpolitizáltság gyakran a negatív teljesítményt és a kontraszelekciót eredményezte.

Mindazonáltal alapvetően nem az executive-ket szabad ezért kárhóztatni. A magyarországi átalakulási folyamat ez időszaka is elsősorban annak a bizonyítéka, hogy az állam nem mindig jó tulajdonos, különös tekintettel egy átalakulási időszakban, egy kialakuló, formálódó politikai demokráciában, és négyévenként lecserélődő kormánykoalíciók mellett. Ezt azért is bátran állíthatjuk, mert a részben vagy teljes egészében állami tulajdonban álló cégek gyakran külföldi menedzsereket kerestek problémáik megoldására, akik szintén nem tudták megoldani feladataikat az esetek többségében. Ez elsősorban a megbízó-ügynök kapcsolat ismeretében főleg a megbízó, azaz a tulajdonos gyengeségét mutatja: a nem egyértelmű tulajdonosi elvárásokat, az átpolitizáltságot, sokszor közgazdaságilag irracionális döntéseket. Ebből a szempontból a „jó hír” az, hogy a 90-es évek végéig gyakorlatilag minimálisra szűkült az állami tulajdon a magyar gazdaságban. Az állami tulajdon aránya Magyarországon ebben a periódusban kisebb, mint jónéhány fejlett ipari országban, a szolgáltatói és ipari szféra, illetve a versenyszféra több, mint 90%-a magántulajdonba került már az 1999-2000-es esztendőre.

Amit a magyar magántulajdonú vállalkozásokkal, illetve ezek executive-jaival kapcsolatban meg lehet fogalmazni, az az, hogy ugyan egyre jobban kitapinthatóak 1994 és 1999 között a fejlődés jelei, egyre nagyobb számmal jelennek meg viszonylag komoly nagyságú hazai tulajdonú vállalkozások a piacon, de azt nem lehet mondani, hogy ebben az időszakban egy fejlett piaci gazdasághoz hasonló egészséges struktúra alakult volna ki a külföldi és a hazai tőke arányát illetően. Még akkor sem mondhatjuk ezt, ha hozzávesszük a kis- és középvállalati joint venture-k hatását a magyar gazdaságban, illetve az ezekben meglévő magyar részesedést. E tekintetben az 1998-ban megválasztott új kormány egy markáns politikát indított el, elismerve a hazai kis- és középvállalkozói réteg szükséges mértékének a hiányát, és a gazdaságpolitika középpontjába állította e szektor fejlesztését (szerencsére ezt a 2002-ben megválasztott kormány is fontosnak tartja). Két szempontból is rendkívül érdekes a hazai tulajdonú vállalkozások, illetve az ebben szereplő executive-k helyzete. Egyrészt természetes beszállítói lehetnek a Magyarországon működő multinacionális cégeknek, ugyanakkor bizonyos területeken akár versenytársaivá is válhatnak a nagy nemzetközi vállalatoknak a flexibilisebb működéssel, a gyorsabb és rugalmasabb válaszképességgel. Mindehhez természetesen executive vezetői ismeretek, illetve a szükséges tőke megléte a feltétel. Mindkét tekintetben tanúi lehetünk pozitív tendenciáknak. Általában a vezetői ismeretek, a vezetőképzés, a multinacionális vállalatoknál és joint venture-k esetében megszerzett tapasztalatok rendkívül gyorsan terjedtek a hazai magántulajdonú

vállalatok esetében is. Továbbá a kormányzatok a különböző célhitelek és a nemzeti fejlesztési programok segítségével a szükséges tőke megszerzését igyekeztek megkönnyíteni 1998-99-től.

5. 2000- : A KONSZOLIDÁCIÓ IDŐSZAKA

Nagyon nehéz éles határokat húzni az átalakulási folyamatokban, de el lehet mondani, hogy a 2000-es évtől kezdődően a magyar gazdaság - benne a külföldi, és hazai tulajdonú vállalkozások is - immár eléggé karakterisztikusan a piacgazdasági jellegű fejlődés útjára állt. A multinacionális cégek, a joint venture-k, illetve a hazai magántulajdonú közép- és nagyvállalkozások esetében egyértelműen meg lehet fogalmazni, hogy a poszt-socialista jelleg eltűnőben van, és e vállalkozások versenyképessége, az alkalmazott management-módszerek és az executive-k szerepe alapvetően piacgazdasági jellemzőkkel írhatók le.

A magyar gazdaság motorjai ugyanakkor egyértelműen a nemzetközi vállalatok az ezredfordulón: a GDP-hez való hozzájárulás, az exportkivitel, illetve a foglalkoztatottság szempontjából meghatározó jelentőségűek a magyar gazdaságban. E társaságok jelentős részénél döntően már magyar származású executive-k játsszák a fő szerepet, és viszonylag minimálisra szorult az expatrióták száma. Ehhez hozzátartozik még az is, hogy a magyar executive-k is beléptek a nemzetközi vérkeringésbe, és a multinacionális cégek különböző országokban különböző pozíciókba helyezik a magyar vezetőket. Előszeretettel preferálják természetesen a magyar vezetők közép-kelet-európai, illetve balkáni szereplését. A regionális terjeszkedési stratégiákhoz szükséges kulturális problémák kezelésében rendkívül sok segítséget nyújtanak a Magyarországról „exportált” vezetők. A multinacionális cégeknél alkalmazott executive-k életkori átlaga alig haladja meg a 40 évet, amiből egyértelműen az is következik, hogy szinte teljes generációváltás lejárt le a 80-as évekhez képest, és viszonylag kis számban található olyan aktív felsővezetőket, akik a 80-as években valamelyik nagyvállalatunknál is még vezetői szerepet játszottak. De ez azt is jelenti, hogy a 70-es, 80-as évek tehertétele igazából már nem hárul rá a mostani executive-kre, és a jelenlegi politikai hovatartozásuk kevésbé kötődik a korábbi állampárti kapcsolatokhoz, sokkal inkább a jelenlegi, meglévő politikai struktúrához. Mindazonáltal összességében az jellemző, hogy a multinacionális vállalatoknál dolgozó executive-k alapvetően politika-semlegesek.

Ehhez képest egy erőteljesebb politikai kötődést figyelhetünk meg a kialakult-kialakuló hazai nagytőkések (nagyvállalkozók) körében, hiszen az ő működésük jelentős részben kötődhet

állami megrendelésekhez, bizonyos redisztribúciós csatornákhöz. Ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy a hazai közép- és nagyvállalkozások felsővezetői alapvetően a politikai tőkéből élének, hiszen a versenyképességhez ez csak ideiglenesen adhat lehetőséget. Az alkalmazott vezetési módszereket, szükséges vezetői képességeket tekintve ezen vezetők hasonlóan felkészültek, mint a multinacionális cégeknél dolgozók, sőt megfigyelhető egyfajta mozgás a multinacionális és hazai tulajdonú cégek vezetői között. Lassan kijelenthetjük, hogy megteremtődött a már kritikus nagyságot jelentő hazai nagytőkés réteg. Az egészséges gazdasági és iparági struktúra mellett tovább fejlődött a nyugati piacgazdaságokhoz hasonló tulajdonosi struktúra; kvázi egyfajta konszolidációs időszakba ért a magyar gazdaság az executive-k szempontjából. A magyar tulajdonú szervezetek és a multinacionális cégeknél alkalmazott menedzsment-megoldások, a szükséges készségek és képességek lassú konvergenciája megkezdődött. Napjainkra a tulajdonosi és intézményi struktúrák – piacgazdasági jellegű – átalakulása gyakorlatilag megtörtént. A hazai nagytőke egyre erőteljesebb nyilvános megjelenésének lehetünk tanúi, és a külföldi és hazai nagytőkéhez kapcsolódó executive-k kezdenek csereszabatosává válni.

Ilyen értelemben akár nyugodtak is lehetnénk, ugyanakkor mégsem tekinthetjük lezártnak az átalakulást a vállalatvezetők szempontjából, hiszen hiányzik még egy olyan réteg a magyar gazdaságban, amely versenyképes lehetne a fejlett piacgazdaságok, az Európai Unió tagországainak kisvállalkozóival szemben. Pontosabban nem e réteg fizikai hiánya okoz gondot, hiszen Magyarország kisvállalkozóinak a száma eléri az egy milliót (beleértve az egyéni vállalkozókat is), hanem e réteg felkészültsége, nemzetközi ismeretei.

Mindezek nélkül nehezen lehet még lezártnak tekinteni a gazdasági értelemben vett átalakulást. Megítélésünk szerint jónéhány évnek még el kell telnie, míg egy egészséges tisztulási folyamat eredményeként a hazai kisvállalkozások is szerves részévé válnak a gazdaságstruktúrának, ahol a külföldi és hazai nagytőke mellett megfelelő szerepet játszhatnak. Természetesen ez egy nem örökre lezáruló folyamat, hiszen éppen ebben a szférában, a kisvállalkozói körökben figyelhető meg az egész világon, így a fejlett piacgazdaságokban is, a legdinamikusabb változás: a cég tönkremenetele, az új cégek alapítása, és mindazon ismereteknek egy folyamatos hiánya, amelyek egyébként a nemzetközi, illetve nagyvállalati szférában általában megfigyelhetők. Nincs ez másképpen sem az Egyesült Államokban, sem az európai fejlett országokban. Éppen ezért fölvetődik az a kérdés, hogy ettől függetlenül

alapvetően befejezettnek tekinthetjük-e a gazdasági transzformációt. Megítélésünk szerint erre a válasz nyugodtan lehet: igen. Amennyiben megnézzük egy ország gazdaságának legfontosabb jellemzőit és mutatóit, akkor Magyarország esetében (és a volt közép-kelet-európai szocialista országok többségének esetében) az a jellemző kép, hogy alapvetően létrejött a magántulajdonon alapuló gazdasági szerkezet, megteremtődtek a gazdasági intézményrendszerek (pénzpiaci- és bankfelügyelet, tőzsde, versenyszabályozások stb.), illetve működnek a fejlett piaci országokhoz hasonló, döntő jelentőségű törvények és jogszabályok (lásd Társasági Törvény, Számviteli Törvény stb.), továbbá a gazdaság nyitott, integrálódott a nemzetközi munkamegosztásba, lehetővé téve a szabad pénz- és tőkeáramlást. E tekintetben valóban mondhatni, hogy a transzformációs folyamat végén vagyunk közel harminc év után, és a létrejött képződmény alapvetően egy piacgazdaságnak megfelelő forma. Ezt természetesen még inkább megerősíti a politikai felépítmény, illetve a működő többpárti demokrácia, amivel kapcsolatban különösebb kritikus kérdések nem vetődhetnek fel, legalábbis nem olyanok, amelyek megkérdőjelezhetnék azt, hogy egy demokratikus berendezkedést sikerült létrehozni e régió országainak többségében. (E nélkül az Európai Unióhoz való csatlakozás szóba sem jöhetett volna.) Mégis az a tény, hogy hezitálunk egyértelműen igent vagy nemet mondani arra a kérdésre, hogy véget ért-e a transzformáció, azért van, mert természetesen még megoldandó mentális és kulturális problémák sokasága áll előttünk, és ez nem két-három év munkája, hanem akár egy vagy több generációnyi évet is jelenthet. Olyan problémák ezek, amelyeket nem lehet varázsszóra megoldani, hiszen a múlt nem mögöttünk, hanem alattunk van, és a múltat nem egyszerűen meghaladtuk, hanem rajta állunk.

Hasonló gondolatokkal tisztelegtem Kerekes Sándor Professzor Úr 70. születésnapján megjelent kötetben (Környezet - Gazdaság- Társadalom; Agroinform, Kaposvár, 2018), csak abban természetesen a környezetvédelem és a CSR aspektusokat bemutatva a munkásságában.

AJÁNLÁS A SZERKESZTŐKTŐL

A Farkas Ferenc Emlékkötetet az utódok és követők Farkas professzor szellemi hagyatékába kívánják emelni, hiszen megjelenik benne mindaz, amit Tanár Úr a szakmai, tudományművelői és iskolateremtő tevékenysége során fontosnak tartott. Mintegy 10 hazai, 3 határon túli magyar és további 4 külföldi egyetem, valamint 2 hazai tudományos szervezet mindösszesen 52 munkatársa fogott össze annak érdekében, hogy a 17 vezetéstudományi témakörbe csoportosított 35 tanulmány létrejöjjön. Véleményünk szerint, a tudományos műhelyek széles körű együttműködése annak jele, hogy a vezetés, mint tudományterület, napjainkban is kiemelt fontossággal bír az oktatásban és a kutatásban, valamint az azt művelők keresik a lehetőséget a közös munkára és az eredmények széleskörű megismertetésére, hasznosítására. Fontos hozzáadott értéként jelent meg ebben a kötetben a generációk tudásának és aktivitásának kapcsolódása azáltal, hogy a jellemzően többszerzős tanulmányokat tapasztalt és fiatalabb szakemberek együtt készítették – egy új hallgatói generáció számára.

A kiválasztott témák a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetében főtárgyként oktatott Vezetés-szervezés tárgy tematikájához kapcsolódnak, kiegészítve a Gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatók számára kötelező Menedzsment és vezetés gyakorlat fókuszaival. Célunk az volt, hogy a gazdaság- és gazdálkodástudományi területen tanuló hallgató számára készüljön egy olyan kötet, amely a gazdasági élet valós elvi és gyakorlati problémáit közvetíti felénk, és keretet kínál azok akár egyéni, akár csoportos végig-gondolására, megvitatására, hasznosítására, továbbvitelére. Ennek érdekében a tanulmányok mellett csaknem minden esetben kérdéseket, feladatokat is megfogalmaztak a szerzők.

Mindezen gondolatokkal ajánljuk figyelmükbe ezt a vezetéstudományt művelő magyar tudományos műhelyek szinte teljeskörű összefogásával és a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet nemzetközi kapcsolatrendszerének aktív közreműködésével létrejött tanulmánykötetet.

Pécs, 2019. november 4.

László Gyula, Németh Julianna, Sipos Norbert

1. Prezentáció

PROFESSIONÁLIS PREZENTÁCIÓKÉSZÍTÉS

HOW TO MAKE PRESENTATIONS PROFESSIONALLY

BÁNYAI EDIT

PhD, egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
banyai.edit@ktk.pte.hu

SIPOS NORBERT

PhD, egyetemi adjunktus
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
MTA-PTE Összehasonlító és Európai Foglalkoztatáspolitikai és Munkajogi Kutatócsoport
sipos.norbert@ktk.pte.hu

Absztrakt

A rövid tanulmány célja, hogy a prezentációban még kevésbé jártas felsőoktatási hallgatók számára útmutatóul szolgáljon, támogatást nyújtson számukra a sikeres prezentációkra való felkészüléshez és saját előadói stílusuk kialakításához. Célunk egy rövid kézikönyv készítése volt, egyfajta ellenőrző lista megalkotása, mely az első előadások összeállításánál, a felkészülés során nélkülözhetetlen. A tanulmány első részében a prezentációt előkészítő szakaszra fókuszáltunk az anyaggyűjtésig bezárólag. A második részben pedig a konkrét előadáskészítés, prezentációs technikák, főbb verbális és nonverbális elemek jelennek meg.

Kulcsszavak: prezentáció, prezentációs technikák, előadói stílus, verbális és nonverbális kommunikáció

Abstract

The purpose of this short study is to guide higher education students who are less proficient in presentation, to help them prepare for a successful presentation, and develop their style of presentation. Our goal was to create a short manual, a checklist that is essential for the preparation of the first presence in front of an audience. In the first part of the study, we focused on the preparation phase, including the collection of sources. In the second part, the

suggestions for how to edit, how to present, and major verbal and non-verbal elements are presented.

Keywords: presentation, presentation techniques, presentation style, verbal and nonverbal communication

1. BEVEZETŐ

A rövid tanulmány célja, hogy a prezentációban még kevésbé jártas felsőoktatási hallgatók számára útmutatóul szolgáljon, és kézikönyvszerűen támogatást nyújtson sikeres előadások készítéséhez és azokra való felkészüléshez. Ebből adódóan mind a struktúrája, mind a nyelvezete egyszerű, hogy könnyen lehessen követni, valamint, hogy sorvezetőként alkalmas legyen a főbb problémák azonosításához.

Két blokkot alakítottunk ki. Az első részt, a prezentációra való felkészülést az előkészítő szakaszra szűkítettük, az anyaggyűjtésig bezárólag. A második részben pedig a konkrét előadáskészítés, prezentációs technikák, főbb verbális és nonverbális elemek jelennek meg.

Hisszük, hogy a prezentálás megtanulható, viszont bármennyire is rendelkezzen az előadó veleszületett képességekkel, készségekkel, csakis gyakorlás útján lehet kompetenciává fejleszteni. Kudarok, negatív élmények is érhetik a kezdő előadót, melyeket ugyanakkor a fejlődési folyamat ugródeszkáinak, tanulásra, fejlődésre lehetőséget adó pontjainak érdemes tekinteni, hiszen az ezekből levont tanulságokkal, illetve a negatív elemek kiküszöbölésével lehet eljutni magasabb szintre.

2. ANYAGGYŰJTÉS – FELKÉSZÜLÉS A PREZENTÁCIÓ ELŐTT

A sikeres prezentáció számos tényezőtől függ, amelyeknek tudatában és kezelésében biztosítható a jó visszajelzés és a kitűzött célok elérése. Ebben a fejezetben a hallgatóság elé való kiállást megelőző tényezőket vesszük sorra.

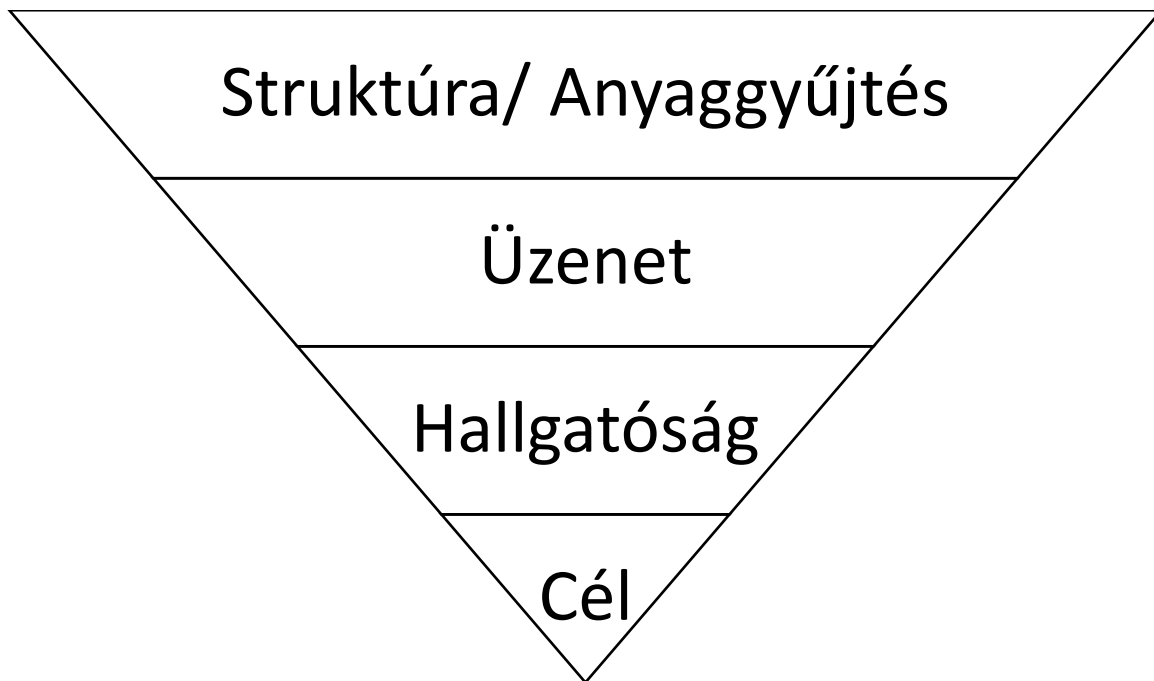
Alapvetően négy nagyobb kérdésre kell válaszolni:

- Mi a célja a prezentációnak?
- Kikből áll a hallgatóság?
- Mi az, amit a hallgatóság el tud vinni magával, mire kell emlékeznie?

- Milyen struktúra, anyaggyűjtés segíti a cél és az üzenet átadását?

Ezek fordított relációban vannak, azaz a legnagyobb munkát a negyedik tényező igényli. Ezt ábrán is szemléltetjük (1. ábra). Természetesen ez a sorrend változhat, azaz egy kidolgozott prezentáció, anyaggyűjtés új környezetbe történő helyezése már csak azt jelenti, hogy az első három elemre kell fókuszálni, ugyanakkor az első verzió elkészítésekor jellemzően ezeken a fázisokon kell átmennünk.

1. ábra: Felkészülés a prezentációra



Forrás: saját szerkesztés

A prezentáció célja szerteágazó, ezek közül néhányat ismertetünk. Egyrészt mindegyikre igaz, hogy információt közöl, azaz érthető, feldolgozható formában kell bemutatni az adott témát. Másrészt lehet döntéselőkészítés, azaz a probléma azonosítását követően megoldási javaslatot is kell tartalmaznia. Harmadrészt lehet figyelemfelhívó, azaz egy adott területtel kapcsolatban a cél, hogy a komfortzónából kimozdítsa a hallgatóságot, illetve provokáljon, konfliktushelyzetet teremtsen. Negyedrészt szimplán tájékoztat, azaz a cél, hogy valamilyen bonyolult vagy kevésbé ismert területet közérthető módon mutasson be. Természetesen ezek kombinációja is elképzelhető, illetve több célt, több szerepet is betölthet párhuzamosan. A felsőoktatásban a sorból némileg kilóg az a cél, hogy prezentáció-technikát kell fejlesztenie a hallgatóknak, de ez nem jelentheti a forma elsődlegességét a tartalommal szemben.

Nem egyértelmű, hogy először a célt kell-e meghatározni, vagy a közönséget felmérni, ugyanakkor azért került az első helyre a cél, mivel ugyanazt a témát több helyen, háttérüket tekintve heterogén hallgatóságnak is lehet prezentálni. A cél meghatározását követően viszont már mindenképpen a hallgatóságra kell koncentrálni. Fontos megtudni, hogy az adott területet jellemzően értik-e, vagy pedig bele kell menni a szakmai alapfogalmak ismertetésébe is. A legegyszerűbb egy szakmailag homogén (azonos szakterület) közönségre felkészülni, ugyanakkor ebben is lehet számos olyan tényező, amely nehezíti a prezentációt. Ilyenek például a nem, az életkor, a pozíció, a vallási hovatartozás, a nemzetiség stb. Ezen felül természetesen egyéb szempontok is szerepet játszhatnak, mint például az építő, konstruktív vagy kritikus, kötekedő hozzáállás. Ebből adódóan a prezentáció kezdeti szakaszában fel kell készülni mindegyik elemre, és úgy kell elkezdeni összegyűjteni az anyagot, hogy ezeknek minél jobban meg tudjunk felelni. A felsőoktatási intézményekben az órákon tartott előadások jellemzően homogénnek tekinthetők, ugyanakkor itt is érdemes végiggondolni, hogy egy-egy kulcsszemély mit gondolhat a választott témáról, és hogyan lehet meggyőzni őt a prezentáció céljának támogatásáról.

Ez utóbbi szorosan összekapcsolódik azzal a kérdéssel, hogy mit kell elvinnie a hallgatóságnak. Az egyetemi órákon a kötelező jellegű előadásoknak az is célja – ahogyan már említettük –, hogy prezentációs módszereket tudjon átadni a hallgatóságnak, új technikákkal ismertesse meg az évfolyamtársakat. Ugyanakkor, amennyiben a tananyag részét képezi az előadás, akkor olyan formában kell kialakítani, hogy az alkalmas legyen tanulásra, illetve, hogy a legfontosabb elemekre emlékezzenek, és megjegyezzék azokat a sikeres vizsgálathoz. Ezek már részben a prezentáció-technikákhoz kapcsolódnak, ugyanakkor az anyaggyűjtésnél is figyelmet kell fordítani erre, hiszen nem az adott időkeret kitöltése a feladat, hanem a strukturált tudásátadás. Az irodalomkutatás során fókuszálni kell arra, hogy egymáshoz kapcsolódó tudáselemek jelenjenek meg olyan formában, hogy egymást kiegészítsék, ismétlődjenek, de ne legyen redundáns, legyen több oldalról történő alátámasztás, de ne váljon unalmassá. Egy előadás, legyen bármilyen hosszú, akkor sikeres, ha utána a közönség meg tudja fogalmazni 2-3 mondatban, hogy mi volt a fő üzenet. A túl sok információt nem lehet feldolgozni ennyi idő alatt, és hiába bizonyítja be az előadó a felkészültségét, a prezentáció nem fogja elérni a célját. A strukturálás, illetve az anyaggyűjtés a negyedik elem. A strukturálás azért fontos, mert az első három meghatározását követően kezdődik az anyaggyűjtés, és legyen szó akármennyi időről,

nem lehet mindenről beszámolni. Ebből adódóan nem szabad célként kitűzni, hogy mindenről beszéljünk. Olyan módon kell becsomagolni a célt és az elérni kívánt üzenetet, hogy a hallgatóság a rendelkezésre álló idő alatt a lehető legtöbbször emlékezzen ezekből. Tipikus hiba például az, hogy egy szakdolgozat minden részét el akarják mondani 15 percen belül, miközben erre senki sem képes. Az is tipikus hiba, hogy összesen annyi anyagot gyűjtött az előadó, amennyit el is mondott, hiszen ebben az esetben nem vált az adott terület szakértőjévé, a közönségből érkező kérdésekre ennek következtében nem tud jó válaszokat megfogalmazni, ami aláássa a hitelességét, és így az üzenettel szemben is negatív hozzáállást vált ki.

Az anyaggyűjtés során célszerű a témát és a célt tágra kezelni, több oldalról megközelíteni, pro és kontra érveket felsorakoztatni, mintha saját magunkkal vitatkoznánk. Emellett 1 nap vagy 1 hét múlva is tudnunk kell, hogy honnan vettük az adott gondolatot. Ezért a kimásolt szövegrésznél, adatnál, információnál célszerű azonnal jelölni a forrást. Ez nem azt jelenti, hogy rögtön szakszerűen kell hivatkoznunk, elegendő az URL kódját vagy a letöltött fájl nevét megjeleníteni az adott résznél. A másik nagyon hasznos eszköz, ha egy A4-es/A3-as papíron vagy elektronikusan, mind mapping módszerrel jegyzeteljük, hogy a feltárt területek, információk hogyan kapcsolódnak egymáshoz. Az ilyen jellegű strukturálás eredményeképpen egy információhálózatot kapunk, amelyek a tudásunk vázát alkotják. Célszerű olyan információkat kiválasztani a végső prezentációhoz, amelyhez számos egyéb szál kapcsolódik, azaz erőteljes keresztkorrelációk léteznek, hiszen így egy biztosabb terület közepét tudjuk bemutatni a közönségnek, és így nem érnek minket kellemetlenül a felmerülő kérdések.

3. ELŐADÁSKÉSZÍTÉS, PREZENTÁCIÓS TECHNIKÁK

Az anyaggyűjtést követően elkészítjük előadásunk vázát, célunknak és a rendelkezésre álló időnek megfelelően strukturáljuk mondanivalóinkat, eldöntjük, hogy milyen módon prezentálunk. Először is válasszuk ki a legjobb médiumot és csatornát. E rövid fejezetben az élő prezentációt helyezzük fókuszba, ugyanakkor meg kell jegyeznünk, hogy ma már egyre elterjedtebb az online prezentáció, ahol nincs feltétlenül közvetlen kapcsolat a közönséggel, sőt nem valós időben látják prezentációinkat, így nincs lehetőség interakcióra.

Ma már nagyon ritka, hogy valaki fejből, segédeszköz nélkül beszél, többnyire valamilyen módon illusztráljuk, támogatjuk mondandókat. Előadásunk minőségét, érthetőségét, megjegyezhetőségét és élvezeti értékét javíthatjuk, ha a témához kapcsolódó képeket,

grafikonokat, ábrákat, animációkat és multimédia tartalmakat használunk. A leggyakrabban használt prezentációs szoftverek a PowerPoint és a Prezi, de emellett számos más eszköz is használható. A prezentációs szoftverek változatos sablonokat kínálnak, a prezentáció megtartását és követését segítő kiegészítőkkal (például a diák számozása, dátum, animációs lehetőségek, jegyzetkészítés stb.). Bármelyiket is választjuk, érdemes magabiztos használatát elsajátítani, és megtanulni, hogy az adott prezentációs célnak megfelelően tudjunk választani közülük. Arra kell ügyelni, hogy a prezentációs célt ne tévesszük szem elől, és ne a szoftver nyújtotta lehetőségekre koncentráljunk, hanem a tartalomra.

Az összegyűjtött anyagokból a lényegét kiemelve tudjuk megszerkeszteni a prezentáció vázát. Megtervezzük mondanivalónk logikai menetét a klasszikus felosztás alapján: bevezetés, főbb tartalom és befejezés, konklúzió hármas egységében. A prezentáció szerkezeti felépítése témától függően több logikai sorrendet is követhet:

- időrendi: múlt, jelen, jövő
- térbeli: például nemzetközi, országos, régiós, helyi
- téma szűkítése: általánostól a speciális, egyedi sajátosságokig
- osztályozás, besorolás: például erősségek – gyengeségek
- logikai sorrend: például ok-okozati
- összehasonlítás.

Tervezzük meg a diák közötti átkötéseket, helyezzünk el tartalék diákat (felkészülve a várható kérdésekre), és az utolsó diákon tüntessük fel a felhasznált források jegyzékét. És végül, de nem utolsó sorban, találjunk egy vonzót, az első benyomás kialakításában kulcsfontosságú címet.

A prezentációt támogató vizuális anyag elkészítésekor ügyeljünk a rendelkezésre álló időre, előadásunkat ne zsúfoljuk tele diákkal, és a diákra kevés, gyorsan áttekinthető szöveget írjunk. Próbáljuk el, hogy mennyit időt igényel egy-egy diához szándékolt tartalom elmondása, és ezek alapján tervezzük meg a diák számát. Például egy 20 perces előadásra 8-12 dia általában elegendő. Módosulhat az időigény, ha animáljuk diasorunkat, vagy akár előre rögzíthetjük is, és automata lejátszást választunk.

A diákon a szöveg és a kép feladata a figyelem megragadása, fenntartása, a mondandók értelmezésének támogatása. Nem cél, hogy ilyenkor hosszabb szöveget olvasson a közönség. Amennyiben a megértéshez vagy akár későbbi munkához, döntéshozatalhoz szükséges, a

bővebb vázlatot az előadást követően kioszthatjuk, vagy elektronikus formában eljuttathatjuk a hallgatóságnak.

A prezentáció megtartása előtt nem elegendő, ha elkészültünk a prezentáció anyagával, hanem szükséges felkészülni a prezentáció megtartására is. Az élő prezentáció előtt a következő feltételek teljesülését kell megvizsgálnunk:

- Alkalmas a fizikai környezet a prezentáció megtartására?
- Rendelkezésre állnak a prezentációhoz szükséges technikai feltételek (projektor, flipchart, tábla, handoutok)?
- Felkészültünk fejben, lélekben és megjelenésünkben?

A sikeres előkészület során a fizikai környezetet is felmérjük, hol, hogyan, milyen körülmények között tartjuk majd a prezentációt. A hallgatóközönség hol és hogyan ül majd, színház teremhez hasonló előadóteremben, konferenciateremben, körasztalnál ülnek, vagy 'U' alakban, esetleg, mint egy kávézóban, kisebb asztaloknál, szétszórt csoportokban. Ha van rá módunk, győződjünk meg ezekről az előadásunk előtt, ismerjük meg a teret, tervezzük meg, mi hol állunk, hogyan tudunk legjobban kapcsolódni majd a közönséghez, figyelve arra, hogy véletlenül se takarjuk ki a prezentációt, vagy ha használunk kiegészítésként táblát, flipchartot, azt sem. Azt is tervezzük meg, milyen fizikai közelségben leszünk, a rendkívül közeli sorok, székek zavaróak, arra pedig külön figyeljünk, hogy soha senki ne kerüljön ki a látóterünkből, ne legyen velünk egy vonalban, illetve hátunk mögött. Ellenőrizzük, hogy projektor használata esetén elsötétíthető-e a terem, hibátlanul működik-e a projektor, a laptop, rendelkezésre áll-e hangosítás, van-e bármi zavaró tényező.

A hallgatóság létszáma és a fizikai tér behatárolja, hogy milyen stílusban beszéljünk, minél kevesebben vannak, minél közelebb, annál közvetlenebbek tudunk lenni, akár buzdíthatjuk is a résztvevőket interaktivitásra, míg nagy előadásban ez nehezebben tehető meg. Hivatalos, üzleti prezentáció esetében kis létszámnál is ragaszkodhatnak egyoldalú, kötöttebb előadásmódhoz.

A sikeres prezentáció további feltétele a magával ragadó, hiteles előadó. Bármilyen nagyszerű tartalmat elronthat egy rossz prezentálási mód, és fordítva. Rendkívül sokat tud hozzátenni a tartalomhoz egy meggyőző, lendületes előadó, aki a következő jellemzőkkel rendelkezik:

- hiteles
- magával ragadó

- egyértelműen, érthetően beszél
- tisztán, világosan, a célközönség tudás és ismeretszintjének megfelelően beszél
- képes tartani a kapcsolatot a közönséggel, érzi rezdüléseit
- képes egyszerre önmagára, mondandójára és közönségére figyelni
- képes spontaneitásra, azonnali válaszra
- felkészült

Ez a felsorolás első olvasásra ijesztő lehet. Ugyanakkor a tapasztalat azt mutatja, hogy fejleszthetők a fenti készségek, és gyakorlás útján el lehet jutni a professzionális szintre. A nyilvánosság előtti beszéd nem szokványos kommunikációs forma, így teljesen természetes, hogy kevés kivételtől eltekintve tartunk, vagy akár félünk a prezentációtól. Épp ezért már az első pillanatban felmenthetjük magunkat, hiszen a hallgatóságunkból mindenki pontosan tudja, hogy mennyire nehéz kiállni és több ember előtt természetesen beszélni, értelmesen összefoglalni gondolatainkat. Szóval mi is mentsük fel magunkat, és legyünk elnézőek a hibáinkkal szemben, fogadjuk el, ha megbicsaklik a hangunk, összekeverjük a szavakat, elhalkulunk. Az esetleges hibáinkat ne emeljük ki, a közönség dolga megítélni minket, nem kell a szájukba adni ezt. A legfontosabb, hogy kialakítsuk saját előadói és megjelenési stílusunkat, törekedjünk a verbális és nonverbális kommunikáció összhangjára, megtaláljuk a hozzánk illő kellő hangerőt. Szakmai felkészültségünkkel kiegészülve így érhetjük el, hogy hiteles előadókká váljunk.

Gyakorlással és önreflexióval fejleszthető az előadókészség, kialakítható eszköztárunk repertoárja. Gyakorolható az előadás tükör vagy barátok előtt, vagy akár videóra felvéve. Tanulhatunk másoktól, erre adnak kitűnő lehetőséget a TED előadások (<https://www.ted.com> címen több videó is böngészhető). Mindez segít elfogadni magunkat, csiszolni beszédünk ritmusát, az intonációt, testtartásunkat, gesztikulációinkat, használt szófordulatainkat. A gyakorlás ne azt jelentse, hogy szóról szóra megtanuljuk diáinkat vagy az egész szövegünket memorizáljuk. Ez csak hamis biztonságérzetet nyújt, hiszen bármikor közbe jöhet valami, ami spontán regálást igényel. Figyelmünk a megtanult szövegre koncentrál, keressük majd fejünkben a leírtakat, a bemagolt szöveget, és ez az a pillanat, amikor el is veszítettük a kapcsolatot a hallgatósággal. Próbáljunk meg teret engedni a spontaneitásnak, a szabad fogalmazásnak, hiszen ez rendkívül módon növeli a hitelességet. Előadásunk apró hibákkal, bakikkal együtt természetesnek fog tűnni.

Az előadás közben a következőkre érdemes odafigyelni:

- Pontos kezdés
- A prezentáció megtartásának első pillanataiban feladat a hallgatóság figyelmét megragadni, elérni azt, hogy kíváncsiak legyenek mondandónkra. Kezdhessük érdekes, rövid sztorival, kérdéssel, humorral. Ha van rá lehetőség, kapcsolódhatunk pár mondattal az előző prezentációhoz, az előtünk szólókhoz
- Felelősek vagyunk az előadó teremben uralkodó légkörért. Épp ezért jó, ha érzékeljük, hogy épp milyen a hangulat, az illeszkedik-e a témához, hozzánk, a mi stílusunkhoz, szándékunkhoz, tudunk-e ezen változtatni egy hatásos belépővel, vagy humorral
- Bemutatkozás
- Közöljük, mire számíthatnak (mikor lesz vége, interaktivitás, részvétel szintje, kérdések ideje stb.)
- Mondjuk el, miről szól a prezentáció, mi a cél
- Mindvégig ügyeljünk a szemkontaktusra, hiszen ez a legfontosabb forrása a visszajelzéseknek
- Hangosan érthetően beszéljünk
- Diavetítés során mindig épp a mondanivalóhoz kapcsolódó dia legyen látható
- Ügyeljünk a zavaró tényezőkre (például későn érkezők, folyosóról beszűrődő zaj, huzat, nem oda illő kérdések udvarias hártása, valamit eltévesztettünk – haladjunk tovább stb.)
- Ha szükséges, hangozzanak el a legfontosabb következtetések. Fogaljuk össze az előadás üzenetét, és ha odaillő, készüljünk csattanós befejezéssel
- Adjunk lehetőséget kérdésekre és válaszokra
- Több prezentáló esetén nemcsak magunkra, hanem a többi prezentálóra is figyelniünk kell, ez az idő tartását, fegyelmezettséget és rugalmasságot igényel
- A prezentáció előtti és alatti idegesség legyőzése érdekében figyeljünk arra, hogy egyenletesen és mélyen lélegezzünk, és kapcsolódjunk, tartsunk szemkontaktust valakivel, vagy valakikkel a közönségből, akik szimpatikusak számunkra
- Figyeljünk a non verbális jelekre, különösen a bennünket támogató, megértésünket igazoló jelekre, (előre hajolnak a hallgatók, jegyzetelnek, biztatóan helyeslően mosolyognak stb.).

A prezentáció után, ha van lehetőségünk, kérjük visszajelzést a hallgatóság soraiból, ismerőstől, és mi magunk is tekintsünk vissza és gondoljuk végig mit tettünk jól, min változtatnánk a legközelebb, mit módosítanánk az anyagunkon.

4. ÖSSZEGZÉS

A jó prezentáció nem jön magától, senki nem születik úgy, hogy ő a legjobb előadó. Éppen ezért összegzésképpen erőt és kitartást kívánunk a fejlődéshez szükséges gyakorláshoz, a kudarcokból való tanuláshoz. Végezetül a kézikönyv szellemiségének megfelelően az érdeklődők számára azt javasoljuk, hogy az Irodalomjegyzékben található, általunk választott műveket forgassák, ha szeretnének további információt megtudni a sikeres prezentációról.

IRODALOMJEGYZÉK

Carmine, G. (2014) TED előadások. Az inspiráló nyilvános beszéd 9 titka. HVG Könyvek.

Carmine, G. (2018) Storytelling - A történetmesélés ereje.

Emma, L. (2017) The Presentation Book, 2/E: How to Create it, Shape it and Deliver it! Improve Your Presentation Skills Now. 2nd Edition. FT Press.

Kar, A. K. – Kar, A. K. (2017) How to Walk Your Talk: Effective Use of Body Language for Business Professionals. IUP Journal of Soft Skills. Vol. 11. No. 1. pp. 16–28.

Martinez, L. – Falvello, V. B. – Aviezer, H. – Todorov, A. (2016) Contributions of facial expressions and body language to the rapid perception of dynamic emotions. Cognition & Emotion. Vol. 30. No. 5. pp. 939–952.

Pease, A. (2017) Testbeszéd - Gondolatolvasás gesztusokból. Park Kiadó.

Reynolds, G. – Kawasaki, G. – Nagy, M. (2009) PreZENTáció. HVG Könyvek.

2. Egyén és csoport a szervezetben

CRITICAL ROLE OF PEOPLE IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

AZ EMBERI TÉNYEZŐ KRITIKUS SZEREPE A SZERVEZETFEJLESZTÉSBN

MARIA JAKUBIK

PhD, Head of Master Programme
Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki, Finland
Research, Development and Innovation Services Department
maria.jakubik77@gmail.com

ANDREA BENCSIK

PhD, Habil, CSc, Professor
University of Pannonia, Veszprém, Hungary
bencsik.andrea@yahoo.com

Abstract

This paper seeks to answer the question Why is the human factor critical in developing organizations? The paper assumes that organizations are living open systems created and developed by people. Therefore, in organizational development processes, it is essential to focus on the human factor of the organization and on the life-giving forces which energize people and foster innovations. Appreciative inquiry (AI) was chosen as the research method. This approach changes the attention from problem-solving to developing organizations based on their strengths. The life-giving forces (LGFs) of 29 organizations were determined during a four-year period of research. Data were collected and analyzed qualitatively by groups of Master's students. Altogether 319 interviews were conducted by asking 'unconditional positive questions'. This paper presents the synthesis of the findings of the MA students' inquiries. The findings assert that discovering what provides joy and happiness for people in work serves as a strong basis for them to dream, design and achieve their own and their organization's destiny in the future.

Keywords: organizational development, human factor, appreciative inquiry (AI), unconditional positive question, life-giving forces (LGFs), action research (AR).

Absztrakt

A tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy mitől lesz kritikus a humán tényező a szervezetek fejlesztésében. A tanulmány élő, nyitott rendszerként vizsgálja a szervezeteket, amelyek az emberi tevékenységek által mennek keresztül dinamikus fejlesztésen. A szerzők szerint élethosszon át kell, hogy működjenek azok az erők (life-giving forces), amelyek energiákat adnak a fejlődésre és a gyorsabb innovációra. A tanulmány a hagyományos probléma-megoldásról a szervezet erősségein alapuló fejlesztésre helyezi a hangsúlyt (appreciative inquiry). A kutatási tapasztalatok 4 éves időtartamban 29 szervezetnél 319 interjú alapján születtek. Az interjúk felvételében a Finn egyetem mester képzésében résztvevő hallgatók működtek közre. A „feltétel nélküli pozitív kérdésekre” adott válaszok olyan irányba mutatnak, hogy a munka közben megélt élvezet- és boldogság-élmény erős bázist jelent a tanulmányban 4-D Körnek nevezett (Dream – Discovery – Design – Destiny) modell sikeres létrehozásához és annak eredményes működtetéséhez, kis- és nagyvállalati szervezetekben egyaránt.

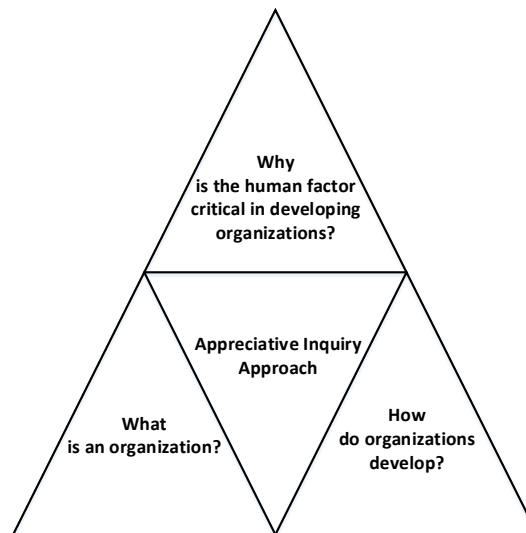
Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, humán tényező, feltétel nélküli pozitív kérdések, appreciative inquiry (AI), éltető erők, akciókutatás.

1. INTRODUCTION

Traditionally, organizational change defined as a dynamic ongoing process of moving from the current state of the organization to a potential future state (Farkas, 2013). This definition of change however is not adequate in the current, uncertain and flux business environment because ‘change is no longer viewed as that something that happens every now and then and can sometimes be disruptive; it is viewed as an integral part of our working life’ (Dawson – Andriopoulos, 2014, 45.). All development involves some kind of change, but not all changes lead to development. There is a proliferation of theories and approaches to organizational change in the literature (Ibid., 2014, 131–134.). Despite the growing body of empirical research and theoretical literature about change (Burke, 2011), more understanding needed of the new drivers and the new forms and processes of organizational change and development. This paper focuses on the human factor of organizational development.

The questions this paper seeks to answer and the selected research approach are presented in *Figure 1* below. The main research question of the paper is ‘*Why is the human factor critical in developing organizations?*’ In order to answer this question, the sub-questions ‘*What is an organization?*’ and ‘*How do organizations develop?*’ explored.

Figure1. Research questions and approach



Source: Jakubik

The selected research approach is appreciative inquiry (AI) which is a form of action research (AR). This research approach is chosen because AR is conducted with the involvement of people, it is research *with* rather than *on people* (Heron – Reason, in Reason – Bradbury, 2007). Appreciative inquiry is appropriate because the paper seeks to shift the attention from problem solving to determining the strengths of the organizations and building on them. In appreciative inquiry, people actively participate in developing their organizations.

The paper organized in seven parts. After the Introduction, assumptions about organizations and their development clarified. Next, the suitability of AI as the research approach explained, the research process and the findings presented. Finally, the main research question is answered, the implications this research discussed.

2. WHAT IS AN ORGANIZATION?

The underlying assumption of this paper is that organizations are emerging, living, open systems created by people. In the literature, there are different paradigms, assumptions, debates, and views exist about organizations.

Currently, we sense a substantial move toward assumptions that organizations emerge through social interactions of people. People construct an organization, and therefore it could be viewed as '*patterns of relating*' (Stacey, 2007[1993], 265.) of humans interacting with each other in constructing the organization. Fonseca (2004[2002], 75-80.) argues that '... "the organization" is temporarily "successful" patterns of interactions that participants accept as "good enough" to be continually repeated, so becoming organizational habits.' (*ibid.*, 77.)

3. HOW DO ORGANIZATIONS DEVELOP?

All development is change, but not all changes lead to development. In today's dynamic and unpredictable business environment, the sources of competitive advantage of businesses changed from land, labour, and capital to knowledge and learning. In the knowledge and learning economy, only organizations that are able to learn quickly and innovate fast could create and sustain their competitiveness (Farkas – Dobrai, 2014). We argue here that *people* who are able to learn and develop the learning environment in their organizations will enable their organizations to learn and develop. Thus, if organizational learning depends on the learning ability of their people, it makes the human factor critical in organizational development (Farkas, 2013).

We argue that organizational development depends on the ability of the people in the organization to learn. It is assumed here that organizations are perceived not as pre-given objective contexts but rather as living, organic, open, and complex systems. Organizations are the results of human interactions, results of sense making and learning (Jakubik, 2011, 392.).

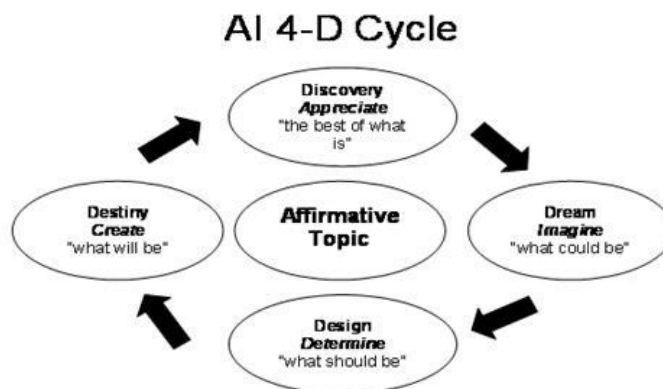
Therefore, the learning ability of organizations means that the organization has the capacity to act (i.e., react to external impulses), make plans and choices, build models to operate in a new way, make sense of the changes in its environment, and have an impact on its social and non-social environment. The learning and development ability of an organization most importantly

depends on the human factor (*Dobrai – Farkas, 2016*). Next, the research approach, and the findings presented.

4. RESEARCH APPROACH

The research approach, as shown in *Figure 1*, is AI. The discovery, dream, design, and destiny phases of AI are presented in *Figure 2* below. The affirmative topic here is the human factor of organizational development. The AI assumption is that organizations are generative and constantly evolving, growing and building up their own future in order to move towards renewal and positive organizational change. This view is in line with the new wave of organizational development that is called Innovation-inspired Positive Organization Development (IPOD). It considers AI as a strength-based management (*Cooperrider and Godwin, 2010, 12–13.*).

Figure 2. Appreciative inquiry 4-D cycle



Source: *duckduckgo.com*

Positive experiences of people in organizations called life-giving forces (LGFs) of organizations that enable value creation. *Ludema et al. (2001)* argue that there is a need for a new way of thinking and asking 'unconditional positive questions', because 'scientific vocabularies of deficit establish the very conditions they seek to eliminate' (*ibid., 191.*).

5. RESEARCH PROCESS

The process of this research follows the practical guide of *Thatchenkery (2003)*. He proposes the (1) Identification of the life-giving forces (LGFs) or core values; (2) Expansion of LGFs or core values using appreciative interviews designed and conducted by the AI team; (3) Thematic analysis of the data to undertake organizational analysis; (4) Constructing possibility propositions; (5) Consensual validation of the propositions; and (6) Creating and mandating an implementation team.

The data were collected over four years, 2007-2010 by MA students for their AI research projects as part of their studies. There were altogether 29 small, medium, large, international, and local companies operating in different sectors like telecommunications, human resources management, consulting services, banking, and service providers involved in the projects. When synthesizing the findings of 319 appreciative interviews conducted by MA students, it was discovered that what gives life to organizations has direct impact on developing them. Next, the findings are presented.

6. FINDINGS

The life-giving forces discovered during the studies are presented in 'word clouds' created with www.wordle.net (*Feinberg, 2009*). In 2007, 74 appreciative interviews conducted in 12 organizations. In *Figure 3*, the synthesis of identified LGFs presented. The main LGFs of these 12 organizations were teamwork, customer, others, individuals, people, skills, know-how, attitude, atmosphere, collegiality, professionalism, communication, cooperation, and service. In 2008, 37 appreciative interviews were conducted in 4 organizations, and their LGFs are shown in *Figure 4*. Combining all LGFs of these organizations, the most dominant ones were motivation, growth, collegiality and collaboration. In 2009, 109 appreciative interviews were conducted in 7 organizations involved in the studies. Synthesis of the LGFs (*Figure 5*) of these specific organizations revealed that professionalism, teamwork, working environment, communication and customers were the most energizing forces. In 2010, 99 appreciative interviews were conducted in 6 organizations and the main LGFs were identified as work itself, team-spirit, ways of working, and knowledge (*Figure 6*). Comparing the findings of all AI projects from 2007-2010 reveals that the work itself, teamwork, team-spirit, and working environment

were present in all lists of identified LGFs. Professionalism, growth, collegiality are appreciated and they give meaning to work. An interesting finding is that in 2010 knowledge came out as the LGF of organizations.

It is valuable to see the synthesis of all LGFs of 29 organizations researched through the 2007-2010 period (Figure 7). When all the LGFs identified in 319 appreciative interviews for 29 organizations were analyzed and synthesized, the most significant LGFs were teamwork, work and working environment, team-spirit, communication, cooperation, collegiality, collaboration, people, customers, know-how, professionalism, products, motivation, sharing, feedback, and atmosphere.

Figure 3. Life-giving forces in year one



Figure 4. Life-giving forces in year two



Figure 5. Life-giving forces in year three



Figure 6. Life-giving forces in year four



Figure 7. Synthesis of life-giving forces of 29 organizations



Source: Jakubik

Summing up, there is a need for redirecting the attention in organizational analysis and design from a critical, problem-solving approach to a positive approach that motivates and energizes people in developing their organizations. This paper demonstrates that AI as a research approach is appropriate, and it would need more attention in organizational development research that focuses on the human factor in this process. The next section answers the main research question, and briefly discusses the possible value contribution and implications of the paper.

7. DISCUSSION

The main research question of this paper (*Figure 1*) is *'Why is the human factor critical in developing organizations?'* Organizations created by interactions of people and they developed through social learning processes. We argue that in organizational development processes, it is essential to focus on the human dimension of the organization and on the LGFs, which energize people and foster innovations.

The findings showed that teamwork, working environment, team-spirit, communication, cooperation, collegiality, collaboration, people, customers, know-how, professionalism, products, motivation, sharing, feedback, and work atmosphere are the forces that drive organizational development. Human skills, knowledge and competencies are the main source of competitive advantage and economic value creation. People in organizations are unceasingly and dynamically evolving, learning and developing. Therefore, it is critical to focus on the human dimension that became the main driver of organizational development.

This paper sought to redirect the attention from changing organizations, where people mostly seen as passive objects or targets of change, toward giving people a more active role in continuously developing their organizations.

This paper argues that, in the change processes, it is necessary to shift the role of people from a passive to an active one, and to redirect their thinking from problem solving to the strengths of the organizations. Furthermore, we argue that because of these changes people will be more involved, energized, motivated and empowered to develop their organizations and to face more successfully the puzzles of the ongoing change.

REFERENCES

- Burke, W. W. (2011) *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Cooperrider, D. – Godwin, L. (2010) *Positive Organization Development: Innovation - inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths*. August 10th. <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/comment.cfm> 29.07.2015.
- Dawson, P. – Andriopoulos, C. (2014) *Managing Change, Creativity & Innovation*. Second edition. SAGE Publications Ltd.
- Dobrai, K. – Farkas, F. (2016) *Nonprofit Organizations from the Perspective of Organizational Development and Their Influence on Professionalization*. *Naše gospodarstvo/Our Economy*. Vol. 62. No. 2. pp. 25–32.
- Farkas, F. (2013) *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Farkas, F. – Dobrai, K. (2014) *Szervezetfejlesztés és professzionalizáció*. Budapest, Nonprofit Társadalomkutató Egyesület.
- Fonseca, J. (2004) *Complexity and Innovation in Organizations*. First published 2002. London and New York, Routledge, Taylor & Francis Group.
- Heron, J. – Reason, P. (2007) *The Practice of Co-operative Inquiry: Research ‘with’ rather than ‘on’ People*. In Reason, P. – Bradbury, H. (Eds.) *Handbook of Action Research*. Concise Paperback Edition. First published 2001. Sage Publications. Ch. 12. pp. 144–154.
- Jakubik, M. (2011) *Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm*. *Journal of Knowledge Management*. Emerald Publishing Group Limited. Vol. 15. No. 3. pp. 374–402.
- Ludema, J. – Cooperrider, D. – Barrett, F. (2001) *Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question*. In Reason, P. – Bradbury, H. (Eds.) *Handbook of Action Research*. Thousand Oaks, Sage Publications. Ch. 17. pp. 189–199.
- Reason, P. – Bradbury, H. (Eds.) (2007) *Handbook of Action Research*. Concise Paperback Edition. Sage Publications.

Stacey, R. D. (2007) Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity. Fifth Edition. First Published under Pitman Publishing Imprint in 1993. Prentice Hall Financial Times.

Thatchenkery, T. (2003) A Guide to Appreciative Organizational Analysis. Appreciative Inquiry Workbook. pp. 1–20.

ACKNOWLEDGEMENT

Authors thank the MA students because without their contributions this paper would not have been possible. We are grateful to *Professor Ferenc Farkas* and *Dr. Katalin Dobrai* who helped us with the Hungarian abstract. We sincerely hope that our paper will inspire the readers.

NOTE

The full version of the research paper is available at: <https://www.researchgate.net/publication/281439146> *The human factor of organizational development.*

A TÁRSAS VISELKEDÉS PSZICHOLÓGIAI ERŐTERE

THE PSYCHOLOGICAL POWER SPACE OF PUBLIC BEHAVIOUR

TITKOS CSABA

PhD, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

titkos.csaba@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány mindannyiunk viselkedésének azt a sajátosságát mutatja be, hogy a személyközi kapcsolatokban az emberek nem a másakra, annak viselkedésére vagy éppen kommunikációjára reagálnak, hanem a magukban ezekről kialakított képre. Arra a képre, amely egy sokváltozós pszichológiai erőterben születik, sőt sajátos dinamikával állandó változásban is van. A tanulmány az említett erőter változóit mutatja be, azt a működést, ahogyan alakítják ezt a képet. Mindenkinek saját képe van, melyhez aztán részben érzelmi érintettsége, részben egoizmusa alapján ragaszkodik is. Ez a sajátos narcisztikus hozzáállás – azaz, hogy mindenki a saját képében gyönyörködik – következményekkel terhes. Nevezetesen, mindenki magára reagál, de többnyire másokat tesz érte felelőssé.

Kulcsszavak: viselkedés, észlelés, értelmezés, vélemény

Abstract

The paper investigates the unique quality of everyone's behavior that people in interpersonal relations react not to the other person, its behavior, or its communication but the picture developed in themselves about these. That image which born in a psychological power space with multivariable and which has a constant change with its own dynamics. The study introduces the variables of the power space mentioned above, that operation which shows how this picture is changing. Everyone has its own image, and everyone holds on to this image partly because of emotional relations and partly because of egoism. This unique narcissistic

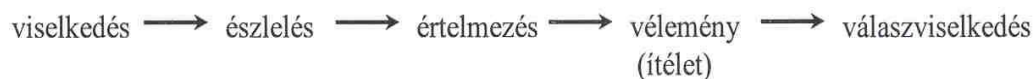
attitude – that everyone is admiring the picture of itself – has consequences. Namely, that everyone reacts to themselves but mostly pushes the responsibility to others.

Keywords: behavior, perception, interpretation, opinion

1. BEVEZETÉS

Az interperszonális kapcsolatok reflektívek. A másokkal való együttlét a többiekre való reagálásra inspirál. Ennek alapja a figyelem. Amikor pedig a másik embert figyeljük, azt megnyilvánulásai teszik lehetővé: verbális és non-verbális viselkedése. E jelenség folyamat jellegű és a következőképpen zajlik (1. ábra):

1. ábra: A reflektív viselkedés folyamata



Forrás: Titkos, 2014, 70. o.

Ennek – az interakciók során szünet nélkül zajló folyamatnak – minden egyes állomása pszichológiailag értelmezhető hatásoknak van kitéve. Azaz lehetséges vizsgálni a fenti folyamatot befolyásoló tényezőket, sőt nem csak lehetséges, hanem hasznos is. Hasznos felismerni, hogy mindnyájan, kivétel nélkül ki vagyunk téve e tényezők intenzív és torzító hatásának. Ennek tudatában lehet esélyünk arra, hogy csökkentsük kiszolgáltatottságunkat, és ne váljunk e hatások játékszerévé. Ez itt és most nem érzelmi, hanem hatékonysági kérdés.

2. A VISELKEDEÉS MEGHATÁROZÓI

Alighanem belső és külső környezete is van viselkedésünknek, és mindkettő soktényezős, szerteágazó. Az aktuális külső környezet szituációs hatása a viselkedés egyik irányú meghatározója, a belső környezet pedig a másik. Fontos megjegyezni, hogy az aktuális belső környezetet valamikori, azaz történeti külső környezeti hatások alakították, mégpedig a kölcsönösség elve alapján, a szocializáció során. Ugyanis a megszületett gyermek nem „tiszta lap”, olyan genetikai és archaikus mintázatokat, diszpozíciókat, ösztönös cselekvéseket és

meghatározottságokat hordoz, amely aztán a szülők reflexiós felületévé lesz. (Utóbb lesz? Hogyan?)

A viselkedés előbb jellemzett kettős meghatározottságának figyelmen kívül hagyásából fakad az alapvető attribúciós hiba jelensége. Az alapvető attribúciós hiba arra az általános emberi tulajdonságra vonatkozik, hogy a társas viselkedés okainak leírása és magyarázata során hajlamosak vagyunk túlbecsülni a személyiség fontosságát vagy a diszpozíciós tényezőket, mégpedig a helyzeti és környezeti befolyások rovására. Így viselkedünk tehát megfigyelőként. Más a helyzet azonban, ha cselekvőként éljük át ugyanazt a helyzetet. A cselekvő és a megfigyelő helyzetéből adódó torzításnak nevezzük azt a társas helyzetekben jellemző tendenciát, miszerint a cselekvők saját cselekedeteiket igyekeznek szituációs tényezőknek tulajdonítani, míg a megfigyelők ugyanezeket a cselekedeteket inkább a cselekvők állandó személyiségvonásaival magyarázzák. Például: saját magam megítélése szerint azért kiabálok a másikkal, mert feldühített (ő vagy a helyzet), ha viszont más üvöltözik velem, akkor az azért van, mert egy goromba, faragatlan fráter. Általánosságban elmondható, hogy cselekvő szerepben „szociálpszichológusként” viselkedünk, a szituációt és annak befolyását vizsgáljuk, míg megfigyelőként hajlamosak vagyunk „pszichiáterként” diagnózist felállítani.

Az eddigiek értelmében, ha a viselkedés befolyásolóit keressük, foglalkoznunk kell az észleléssel, az értelmezéssel és a véleménnyel.

3. Az észlelés

A másik észlelést tekinthetjük úgy is, mint bármely interakció első, döntő fontosságú pillanatát, de úgy is, mint olyan folyamatot, ami végig fontos szerepet játszik a társas interakciók kezdeményezésében, fenntartásában és befejezésében. Vajon mennyire megbízhatóak az ilyen észlelések? És mit is értünk pontos észlelésen? A szociális észlelés, így az emberek észlelése túlnyomórészt olyan tulajdonságokat érint, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetők, csupán következtetni lehet rájuk (pl. ilyen az intelligencia, az attitűdök, a jellem stb.). Pedig az észlelés pontossága különösen fontos volna, hisz számos esetben személyészlelési ítéletekre hagyatkozunk lényeges döntések meghozásakor. Gondoljunk csak a tanúvallomások hitelességének megítélésére, vagy azokra az ítéletekre, amelyeket különféle (pl. felvételi) bizottságok tagjai alkotnak más emberekről. Vajon mennyire megbízhatóak az ilyen észlelések?

Észlelésünket számos dolog befolyásolja. Ezek közül kiemeljük az alábbiakat.

3.1. Az észlelő maga

Az észlelést erőteljesen meghatározza az észlelő maga: mindaz az előtörténet, amely nyomot hagyott benne, és formálta őt az aktuális észlelést megelőzően. Már az észlelés kezdetekor él bennünk egy kép a világról, van hozzá viszonyunk, ott van bennünk a lenyomata, és ez meghatározza azt is, miként fogjuk észlelni a világot. Az előtörténet folyamán bennünk keletkezett filterek szűrik, esetleg negligálják a külső hatásokat, az aktivátorok (mint az azonosság, a hasonlóság vagy a bizalom) pedig serkentőleg hatnak a befogadásra. Ilyen a szelektív hallás jelensége, vagy az, ahogyan egy véleményhez való viszonyt befolyásol annak énkép-erősítő, vagy azt gyengítő jellege. Az észlelt iránti bizalom erősíti a befogadás valószínűségét, míg a bizalmatlanság alighanem elutasítást szül – esetleg levegőnek nézik az illetőt.

3.2. Modalitások

A világot különböző érzékszervi csatornákon (modalitásokon) érzékeljük. Ezek a vizuális (látás), auditív (hallás), kinesztetikus (testi érzés), olfaktórikus (szaglás), gusztatórikus (ízlelés). Jóllehet, többségünk valamennyi érzékszervével érzékel, azonban jelentős különbség van abban, hogy melyikünk mely érzékszervi csatornára milyen súllyal támaszkodik. A többség belső képek formájában idézi fel az eseményeket és képekben gondolkodik, mások belső hangjaikra figyelnek, vannak, akik érzések felidézésével tudnak maguk elé képzelni dolgokat, olykor pedig illatok vagy ízek mozgósítják emlékeinket. Arról, hogy kinél mely modalitás a domináns, többnyire használt szavak és kifejezések is árulkodnak.

- A dominánsan *vizuális* emberek többnyire olyan kifejezéseket használnak, mint pl. (valamit) *nem lát be, világos képe van róla, látja maga előtt* stb.
- Azok a személyek, akik inkább *auditív* módon tárolnak el információt, azt mondják: *jól hangzik ez az ötlet, már ő is kérdezte magától, ő mindig azt mondja* stb.
- A *kinesztetikus* modalitásban lévők úgy érzik, hogy *zord idők jönnek, kirázza a hideg őket a gondolattól, rossz érzésük van* stb.
- Akik *olfaktórikus* illatok útján tárolják el az információkat, azok így fogalmaznak: ennek a dolognak *pénzszaga van, vagy valami bűzlik* a dologban.

- A *gusztatórikus* módban lévő személyek viszont úgy fogalmazznak, hogy: kénytelenek lenyelni a *keserű pirulát, vagy éppen ínyükre van a dolog.*

A másik tipikus modalitásainak feltérképezésével lehetőség nyílik – ezeknek a modalitásoknak a szókészletét használva – azt az érzést kelteni a beszélgető-partnerben, hogy egy nyelvet beszélünk, megértjük egymást. Ez a szóbeli rapport.

3.3. Fiziológiai korlátok

Az észlelés fiziológiai korlátaival tartozik az alábbi két jelenség. Egyrészt, az emberi figyelem és koncentrációképesség nem egyenletes. Az egy témára/jelenségre fókuszálás időtartama átlagosan nem több 45 percnél (lásd iskolai órák), mely időtartam alatt is megfigyelhetők hullámhegyek, illetve hullámvölgyek. Másodszor, a George Armitraj Miller által (1956-ban) leírt jelenség, amely az észlelés rövid távú memóriát érintő kapacitáskorlátaira utal. Eszerint, egyszerre 7 ± 2 dolgot vagyunk képesek észlelni, figyelemmel kísérni, illetve megjegyezni. Minél nagyobb mennyiségű és minél komplexebb információhalmazzal találkozunk, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az észlelés szelektált, a megértés korlátozott lesz. Ezt fejezi ki „a kevesebb több” bölcsessége és az információ-átadás hatékonyságát növelő szabály: először struktúrát adni, utána feltölteni a struktúrát. Eredményesebb módszer 7 cég 7-7 telepének 7-7 megrendeléséről beszélni, mint egymás után ismertetni mind a 343-at.

3.4. Az észlelés tárgyának tulajdonságai

Az észlelést befolyásolják az észlelt jelenség vagy esemény külső tulajdonságai is. Egy intenzív jelenség magára vonzza figyelmünket. A kontraszt és a mozgás is hasonló hatással jár, hiszen hamarabb veszünk észre valamit, ha mozog, és ha elüt a környezetétől. Feltűnik, ha valami szokatlan, újszerű. A reklámok ki is használják e lehetőségeket.

4. AZ ÉRTELMEZÉS

Az értelmezés során az észlelés anyagának feldolgozása, az észlelő paradigmájába rendezése folyik, sajátos, a továbbiakban bemutatott hatásmechanizmusok segítségével.

4.1. A környezet

A szituáció, a környezet, amelyben az eseményt észleljük, befolyásolja annak értelmezését. Valószínűleg nagyon mást gondolunk arról, ha valakit csőre töltött fegyverrel a csatamezőn, a bankban vagy a hálószobában látunk. Ami az egyik környezetben magától értetődő, az a másikban megütközést kelthet. Várakozásaink is eltérőek lesznek az egyes szituációkban arra nézve, hogy mi fog történni.

4.2. A perspektíva

A térbeli és időbeli távolság is befolyásolja az értelmezést. Felértékeljük, nagyobb jelentőséget tulajdonítunk a térben és időben közel lévő eseményeknek, és hajlamosak vagyunk leértékelni, diszkontálni azokat, amelyek távolabbiak térben és időben. Mélyebben érint egy időben és/vagy térben közeli tragédia – legyek mégoly empátikus és együtt érző is.

4.3. A rang

Értelmezésünket az esetek többségében az érvényes, hiteles, legitim irányba tolja el az észlelt személy pozíciója, rangja. A magasabb beosztású embereknek általában inkább hiszünk (ezt nevezik „ezredes-hatásnak”), ha csak valamilyen nyilvánvaló ok, esetleg saját előítéletünk nem támaszt kétséget irántuk. Ezért várják az emberek, hogy minél felsőbb szinten nyilatkozzanak bizonyos kérdésekről, és erre vonatkozik az ismert legitimációs kérdés: ki mondta?

4.4. A „Gestalt”

„Gestalt”-nak nevezzük azt a pszichológiai jelenséget, amikor az észlelt mozaikdarabokat az egyén összefüggő-konzisztens képpé igyekszik összerakni. Ennek érdekében egyrészt ok-okozati és kapcsolati összefüggések alapján rendszerezi az észlelt jelenségeket. Másrészt az általa kreált rendszer hiányosságait akár az események eltorzításával, módosításával, akár új események generálásával hidalja át. Helyszínelő rendőrök sokat tudnának mesélni arról, hogy egy baleset hány értelmezett variánsát hallgatják végig a szemtanúktól. Érdemes figyelembe venni ezt a hatást azoknak, akik tudatosan vagy tudattalanul csak csepegtetik az információkat.

4.5. Az attribúció

Alapvető emberi szükségletünk, hogy valamiféle okot keressünk a másik ember viselkedésére. Naiv tudósként igyekszünk túlmenni az adott jelenségen – keresve annak okát. Amikor valaki cselekszik valamit, megfigyelőként következtetéseket próbálunk levonni arról, hogy mi okozhatja az illető viselkedését. Ezt a jelenséget nevezzük attribúciónak (oktulajdonításnak). Az attribúció tehát kísérlet a világ oksági értelmezésére. A hétköznapi tudás oktulajdonító sémái alkalmasak az információk gyors feldolgozására, bár a gyorsaság ára a felületesség és az egyoldalúság. A szándéktulajdonítás révén hasonlóságot feltételezünk a társas világ szereplői és önmagunk között. Ugyanazt az elvet alkalmazzuk mások viselkedésének értelmezésére, mint amit önmagunkra alkalmazunk. A szándéktulajdonítási tendencia révén többnyire zárójelbe tesszük a látott történések zavarba ejtően sokféleképp értelmezhető valóságát, és csak egyet hasítunk ki a sokféleségből.

Ha például egy kollégánk, netán főnökünk azt mondja, hogy most nem tud foglalkozni a problémánkkal, ezt sokféleképpen magyarázhatjuk. Indokolhatjuk azzal, hogy biztosan sok munkája van, vagy „nehéz napjai” vannak, ha történetesen nő, talán otthon nincs valami rendben náluk, netán éppen valamelyikünk elbocsátása van napirenden. Figyelemreméltó, hogy az indokok mindegyikének más-más következménye van, és a következmény hatására az egész attribúciós folyamat tovább gyűrűzik.

4.6. A sztereotípiák

Olyan világban élünk, amelyben észlelések tömegét kellene folytonosan értelmeznünk. Egyszerűen képtelenség ilyen tömegű észlelt jelenséget a maga egyediségében értelmezni. Mi a teendő? A megoldás egyszerű. Mi emberek, zsurori megismerők vagyunk. Tudomásul véve kapacitásunk korlátait, olyan stratégiákat alkalmazunk, amelyek leegyszerűsítik az észlelt világ sokszínűségét: sztereotipizálunk. A sztereotipizálás annyit jelent, hogy a csoportba tartozó bármely egyénnek hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk, függetlenül attól, hogy a valóságban a csoport tagjai mennyire különböznek egymástól. Azaz, a sztereotipizálás nem szükségképpen szándékosan rosszindulatú vagy sértő magatartás. Gyakran nem más, mint a világ leegyszerűsítése, és bizonyos mértékig mindannyian élünk vele (tipikus főnök, marketinges, férfi, nő, német, olasz, kínai). Funkciójuk, hogy a megismerés legkisebb erőfeszítés elvének

alapján segítsék a gyors tájékozódást, a felszínes, de könnyű eligazodást. Az ilyen általánosítások azonban bántóak lehetnek, mert megfosztják az egyént attól, hogy individuumként észleljék és kezeljék őt, minden jó és rossz személyes tulajdonságával egyetemben.

4.7. Az implicit személyiségelméletek

Az értelmezést nagymértékben befolyásolja a megfigyelő elképzelése arról, hogy milyenek az emberek általában. A személyészlelés nagymértékben aktív, konstruktív folyamat, amelyben az észlelő tudása és korábbi tapasztalata néha fontosabb szerepet játszik, mint az észlelt ember tényleges tulajdonságai. Többnyire „naiv tudósként”, amatőr pszichológusként viselkedünk, amikor megpróbáljuk megérteni és előre jelezni környezetünkben az eseményeket, és az emberek viselkedését. Ezt megkönnyebbítendő – mintákat és sablonokat hozunk létre, és ezen keresztül szemléljük a világot, és próbáljuk ráilleszteni őket valóságos dolgokra. Ezek a mintázatok nagyon személyesek: szemlélhetjük embertársainkat a „szeret engem – nem szeret engem”; a „hasznos nekem – árt nekem”; vagy a „bizalomgerjesztő – utálatos” stb. sablonokon keresztül. Gyakori a kisgyermekkori elhárító mechanizmusként is ismert „hasítás” dichotóm mintázata, azaz a világ jókra és rosszakra való felosztása. A használt mintázatok száma jelezheti egy ember megismerő tevékenységének komplexitását, vagy annak finomságát, hogy mennyire képes az illető különbséget tenni az emberek között.

4.8. A szinkronicitás

C. G. Jung különös véletlen egybeesésekre alkotott fogalma a szinkronicitás, amely *a külső és belső események olyan jelentéssel bíró egybeesésére utal, amikor maguk az események nem állnak oksági összefüggésben.* A szinkronicitás elv azt állítja, hogy az események az egyidejűség és az érzékelés révén egybeesést mutatnak egymással. A dolgok mintha valami mágikus módon vonzanák egymást, egyszerre történnek a bajok, egyszerre fordulnak jobbra a körülmények. Például katalógusból rendelünk egy kék színű ruhát, de tévedésből feketét szállítanak ki éppen azon a napon, amikor egy közeli hozzátartozónk meghal. Máskor a televízió csatornáit váltogatva, különböző műsorokban szinte ugyanaz a mondat, vagy szám ismétlődik. Odafigyelve, saját életünkből is számtalan példát meríthetünk. Mivel jól tudjuk, hogy a

megfigyelő elvárásai befolyásolják a megfigyelt esemény kimenetelét, a szinkronisztikus események központi rendezőjét a tudatban fogjuk megtalálni. A szinkronicitás jelenségek elemei ugyanis csupán egyetlen megfigyelő számára rendeződnek valódi egybeesés sorozattá. Ő az, aki az egyébként különálló jelenségeket sorozatként, illetve összefüggésként észleli.

5. A VÉLEMÉNY, A MEGÍTÉLÉS

Minden találkozás a másik ember személyével, viselkedésével, a vele kapcsolatos benyomások, vélemények, ítéletek, és az ebből következő várakozások és előrejelzések kialakulásával jár együtt. Az emberek és viselkedésük megítélésében valószínűleg gyakran tévedünk, követünk el hibákat, mivel a személyes jellemzők „rejtettek”. Mások hibás észlelését sokkal nehezebb észrevenni, mint egy fizikai észlelési hibát, nem is beszélve a kijavításáról. Ráadásul gyakran komoly érdekünk fűződik hozzá, hogy az embereket vagy viselkedésüket eltorzítva ítéljük meg. Kevés embernek sikerül teljesen tárgyilagos képet alkotnia főnökeiről, szüleiről, szerelmeiről vagy éppen alárendeltjeiről. Személyes elfogultságunk mások megítélésében komoly veszélyt jelent ítéleteink pontosságára nézve. A továbbiakban az ítéleteket jelentősen befolyásoló tényezőket vesszük számba.

5.1. Az érzelmi állapot

A személyészlelési ítéletek pontosságát az észlelő pillanatnyi emocionális állapota is befolyásolja. Az, ahogyan az észlelő az ítéletalkotás pillanatában érez, észrevehető hatást gyakorol ítéletei pontosságára. Ennek magyarázata, hogy a szociális észlelés szelektív és következetes jellegű: a teljes információnak csupán egy részére tudunk koncentrálni, és az, hogy mit értünk meg, függ attól, hogy az adott időben milyen fogalmak, gondolatok vagy értelmező kategóriák állnak rendelkezésünkre. Az adott érzelmi állapot szelektíven mozgósítja azokat a kategóriákat, amelyek korábban hasonló hangulattal összekapcsolódtak – így befolyásolva ítéleteinket. Amikor valaki pozitív hangulatban van, örömtelibb gondolatok, fogalmak, kategóriák aktiválódnak benne, következésképpen ezeket használja környezete – akár többértelmű – jelzéseinek értelmezésére. Rossz hangulat esetén ennek éppen az ellenkezője történik.

5.2. Az énkép és a projekció

A saját magunkról kialakított kép is jelentősen hat ítéleteinkre. Egy erős pozitív énkép kisebb valószínűséggel szorul a környezet torzításából fakadó kompenzációra, bár önmagában nem véd meg tőle. A tranzakció-analízis azt az alap beállítottságot, amely önmagunkhoz és másokhoz való viszonyulásunkat jellemzi, élet-pozíciónak nevezi, és négy alapállapotát különbözteti meg:

1. Én oké vagyok, Te oké vagy.
2. Én oké vagyok, Te nem vagy oké.
3. Én nem vagyok oké, Te oké vagy.
4. Én nem vagyok oké, Te sem vagy oké.

5.3. A projekció

Kivetítésről (projekcióról) beszélünk, ha saját belső világunkat: tulajdonságainkat, hiedelmeinket, véleményünket vetítjük rá másokra. Az egyén úgy is elháríthatja szorongásait, belső feszültségeit, hogy indulatait, vágyait, konfliktusainak gyökereit másnak (másoknak), általában a külvilágnak tulajdonítja, vagyis kivetíti magából. Utóbbit a valóságosnál szebbnek, vagy csúnyábbnak látja, mindenesetre eltorzítja: „Nem én dolgozom rosszul, hanem téves információkat kapok a főnökömtől, rosszindulatú kollégáimtól.” A projekció a másokra irányuló agresszió ideologikus alapja lehet.

Emberek megítélése során sokszor vagyunk rabjai saját projekcióinknak, ami megkeseríti mind a kedvencek, mind a mellőzöttek életét. Különösen a negatív értéktartalmú projekciók járnak súlyos következményekkel. Ezek egyfelől teljesen meghamisítják az észlelt személy valóját, másfelől az észlelő számára sem tudott funkciót elégítenek ki: rendszerint ugyanis az illető saját elfojtott vágyait, szükségleteit vetíti ki áldozatára, és rajta felháborodva éli ki a benne felhalmozódó feszültségeket. Ezt a jelenséget magyarázza a jungi emberképben az árnyékszemélyiség (*Titkos, 2017, 22.*), és ezen dolgozik a pszichodráma az antiszereppel (*Titkos, 2014, 126.*).

5.4. Az első benyomás

Az első benyomást ritkán lehet kétszer kelteni. Ezért kitüntetett pillanat az első találkozás. Sajátosságai jelentős hatással vannak ítéleteinkre. A rövid idő, az értelmezés és a reagálás kényszere szinte predesztinálja a torzítást. Rövid az idő, hisz az első pillanattól az első percekig „minden eldől”. Saját kereteink közt értelmezni kell az észlelteket, és itt a keretek bizony sztereotípiákat is jelentenek. Reagálnunk kell, hisz a másik választ vár, ráadásul mivel nem lehet nem kommunikálni, reagálunk is.

A torzítás második, hosszabb szakasza ezután következik: az első benyomás eredményét, mint filtert használjuk, és ennek torzításában látjuk, illetve ítéljük meg a másik minden további megnyilvánulását – sokszor esélyt sem adva neki a helyesbítésre, a második nekifutásra. Az elsőbbségi hatás érvényesül, azaz a későbbi benyomások jelentése elmozdul az első irányába, hogy jobban összhangba kerüljön vele. Ez a torzulás összhangban van a Gestalt jelenséggel. Abban az esetben azonban, ha az első és az azt követő (utolsó) benyomás közé szünetet iktatunk, érvényesülhet az újdonság hatása, azaz: az utolsó megfigyelés fogja meghatározni a véleményt. Az újdonság-hatás magyarázata az emlékezettel áll kapcsolatban.

5.5. A holdudvar-hatás

A holdudvar-hatások az észlelőknek azt a hajlamát jelentik, hogy feltételezzék, ha valaki valamilyen jó (vagy rossz) tulajdonsággal rendelkezik, akkor az illető többi tulajdonsága is valószínűleg összhangban lesz ezzel, vagyis: jó vagy rossz lesz. Ráadásul többnyire egyetlen, számunkra fontos vagy szimpatikus tulajdonság alapján formáljuk ezt a véleményt. Így ennek a jellemzőnek túlhangsúlyozása mellett, ennek minősítése lesz a másik megítélésének zsinórmértéke az összes többi tulajdonsága tekintetében is. Azaz egy – legfeljebb néhány – jellemző alapján alkotunk általános ítéletet. Ha például számunkra fontos a politikai hovatartozás, akkor hajlamosak leszünk valakinek a politikai nézetei alapján megítélni az összes többi tulajdonságát. Ez a kiemelt tényező az egyéni preferenciák alapján persze bármi lehet, sportcsapat szimpátiától az étkezési szokásokon át a zenei ízlésig.

A holdudvar-hatások érdekes és jellemző példája, amikor a külső megjelenés a kitüntetett jellemző, és ez alapján történik a többi, a belső személyes tulajdonságra is vonatkozó minősítés. Kísérletek sora igazolta, hogy a jó külsejű embereket pozitívabban értékeljük, mint a rossz

külsejűeket. Úgy gondoljuk, a vonzó emberek még az olyan – a külső megjelenéstől független – tulajdonságok esetében is fölényben vannak, mint az intelligencia. Sőt, szociálpszichológiai vizsgálatok kimutatták, hogy a jó külsejű embereket (vagy éppen gyerekeket) kevésbé szigorúan bírálják el, ha valamilyen szabálysértést követnek el, mint az előnytelen külsejűeket, továbbá azt is, hogy éves jövedelmük nagysága is összefüggésben van esztétikai értékelésükkel (Aronson, 2002, 377.).

5.6. Az előítélet

A személyészlelés során alkotott véleményeinket a csoportközi előítéletek is alakítják. Bár vannak pozitív csoportközi előítéletek is, veszélyt főként a negatívak jelentenek. Az előítélet valamely személlyel szemben érzett idegenkedő vagy ellenséges attitűd, melynek alapja pusztán annyiban van, hogy az illető személy egy adott csoporthoz tartozik, és ennek következtében feltételezik róla, hogy a csoportnak tulajdonított negatív tulajdonságokkal ő is rendelkezik (Allport, 1977, 38.). A pozitív előítélet általában a saját csoportra, míg az elutasító, negatív előítélet a mások – esetleg szembenállónak vélt – csoportjaira vetül.

Az előítélet melegágya a sztereotípiák – bár nem mindegyik sztereotípiából lesz előítélet. Az előzetes ítélet akkor válik előítéletté, ha az újonnan feltárt ismeretek nem képesek változtatni rajtuk. Az előítélet gát, amely rövidre zárja a megismerés útját, akadályozza vagy tévútra viszi a cselekvést, növeli a diszkrimináció esélyét, súlyosan zavarja az interakciókat, az erőszak és a türelmetlenség forrásává lesz.

6. KÖVETKEZMÉNY

Az eddigiek alapján most már igazoltan nagy biztonsággal állítható, hogy az emberek interakcióik során nem a másik viselkedésére reagálnak, hanem a magukban erről kialakított képre. Arra a képre, amely – mint láttuk – egy sokváltozós pszichológiai erőterben születik, sőt sajátos dinamikával állandó változásban is van. Mindenkinek saját képe van, melyhez aztán részben az érzelmi érintettség, részben egoizmusa alapján ragaszkodik is. Ez a sajátos, narcisztikus hozzáállás – azaz, hogy mindenki a saját képében gyönyörködik – következményekkel terhes. Nevezetesen, mindenki magára reagál, és többnyire mást tesz érte felelőssé.

Ugyanakkor „nyugtalanító érzés, amikor rádöbbenünk, hogy a valóság pusztán illúzió, és a legjobb esetben sem más, mint az adott helyzet szereplőinek megegyezésén alapuló észlelet demokratizálása” (Yalom 2014, 210.). „A valódi megismerést torzító prizma sora gátolja... A torzítás lényege, hogy saját kedvenc elméleteinket és gestaltjainkat vetítjük rá a másokra. Erről a folyamatról Proust ír gyönyörűen: *Annak a testi látszatát, akit magunk előtt látunk, mindig mi magunk töltjük meg a róla alkotott fogalmainkkal, és a róla való elképzelésünkben ezeké a fogalmaké a legnagyobb rész...* Ez a mondat a kulcs a kudarcba fulladt kapcsolatok megértéséhez. Hisz nem ismerjük a másikat, csupán Proust-hoz hasonlóan, felruházzuk azokkal a tulajdonságokkal, amelyekre valójában magunk vágyunk. Beleszeretünk saját teremtményünkbe. Ha abban a hiszemben viszonyulunk az emberekhez, hogy kategorizálni tudjuk őket, soha nem fedezhetjük fel és nem is táplálhatjuk a másik életét, ám kategóriákat nem tisztelő személyiségjegyeit. A megengedő kapcsolat mindig abból indul ki, hogy a másik sohasem ismerhető meg teljesen.” (Yalom, 2014, 219-226.)

7. FEJLESZTÉS

A másik megértése kilátástalan. Persze a helyzet paradox, hisz beszélgetünk, interakcióban vagyunk, a megértés látszata is működteti a világot. A pszichológiai torzítók tudatosítása, a finomra hangolt érzelmi működés (önismeret, empátia, felelősség), a fejlesztés segíthet. A személyes tapasztalat, az önismeret, mind lehetséges fejlesztési cél. A forma: előadás, tréning, coaching lehet. Gyakran érdemes az alapoknál kezdeni és a feltételezéseket, hiedelmeket megkérdőjelezni. Tipikusan ilyen a fogalmaink személyes jelentéstartalmában lévő eltérések megtapasztalása. Általánosan jellemző ugyanis, hogy személyes élményterünk definiálta fogalomtárunk értelmezését evidenciának tekintjük. Néhány gyakorlat segít belátni, hogy fogalmaink tartalma egyedi, másokétól olykor jelentősen eltér. A viszonylagosság ilyen mértéke felveti a másik szempontjának (empátia) kérdését. Ezt a szemléletet próbálgatva léphetünk tovább a nézőpontok áthidalásához, a pontosítás két fontos módszeréhez: a visszacsatoláshoz és a kérdezés-technikához. A leírt folyamat mögötti konkrét tréninggyakorlatok segíthetik a felismerés – igény – cselekvés mechanizmus beindulását. Ha a fejlesztés egy szervezet jelentős részét érinti, úgy van esélye a módszereknek, alkalmazásoknak és hívószavaknak a kultúra részévé válni.

8. FELADAT

1. Hozzon erre példát a saját életéből!

IRODALOMJEGYZÉK

Allport, G. W. (1977) Az előítélet. Budapest, Gondolat Kiadó.

Aronson, E. (2002) A társas lény. Budapest, KJK-KERSZÖV.

Titkos, Cs. (2017) Ideáltípusok, Intervenciók, Innovációk, Ideáltípusok a tudásátadásban, Intervenciók a fejlesztésben, Innovációk az oktatásban. GlobeEdit Verlag.

Titkos, Cs. (2014) Önismereti alapok, Nézőpontok – Folyamatok – Módszerek. Pécs, PTE-KTK.

Yalom, I. (2014) Szerelemhóhér – Pszichoterápiás történetek. Budapest, Park Kiadó.

3. Csoport, csoportszerepek, szellemi alkotótechnikák

CSOPORT, CSOPORTSZEREPEK, SZELLEMI ALKOTÓ TECHNIKÁK

TEAM, TEAM-ROLES, CREATIVE THINKING TECHNIQUES

BENCSIK ANDREA

PhD, habil, CSc, Prof., egyetemi tanár
Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék
bencsik.andrea@sze.hu

JUHÁSZ TÍMEA

PhD, habil, tudományos főmunkatárs
Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar
juhasz.timi@hotmail.com

Absztrakt

A csoportos munkavégzés az őskori társadalmak korától kíséri az emberi társadalmakat. Így a csoportmunka ma is népszerű munkavégzési forma a szervezetek többségénél. A tanulmány célja bemutatni a csoport fogalmát, rávilágítani a csoport és a csapat különbözőségére és röviden illusztrálni a csapatmunka szervezetekben történő alkalmazását. Ezzel összefüggésben a csoportszerepek különböző szempontjai is a fókuszba kerülnek. A rövid elméleti áttekintés után egy saját kutatás legfontosabb eredményei olvashatók. Végül néhány olyan szellemi alkotó technikát mutatunk be, amelyek a leggyakrabban alkalmazott megoldások a szervezetek gyakorlatában. A rövid elméleti áttekintést megoldandó feladatok színesítik.

Kulcsszavak: csoport, csapat, csoport szerepek, szellemi alkotó technikák

Abstract

The teamwork accompanies the human societies from the age of prehistoric societies. Thus, the teamwork is still a popular work form for the majority of organizations. The purpose of this study is to present the concept of group, to highlight the difference between group and team and to briefly illustrate the application of teamwork in the organizations. In this context the different aspects of the role of the team come into the focus. After the brief theoretical overview, the main conclusions of an own research can be read. Finally, some of the creative thinking techniques will be presented which are the most commonly used in the practice of organizations. The short theoretical summary is completed by tasks for teams.

Key words: group, team, roles of team, intellectual-forming techniques

1. BEVEZETÉS

A csoportmunka története az ősközösségi társadalmakig nyúlik vissza. A vezetés-szervezés történeti fejlődésében a klasszikus szerzők elve az volt, hogy az egyénhez kell rendelni a munkát, az egyéni teljesítményt értékelni, és egyéni bérezést kell alkalmazni. A csoportok megítélését jelentősen megváltoztatta az Emberi viszonyok iskolájának felfogása, mivel a kutatásaik eredményeként arra a következtetésre jutottak, hogy a csoporton belüli folyamatok nagymértékben formálják a csoport tagjainak magatartását és teljesítményét. A csoporttagok interakcióban állnak egymással, és a közös célok elérésére együttesen törekszenek.

A kérdés, hogy mi a jelentősége a csoportoknak ma, amikor a gazdasági fejlődés folyamatának leírására információs társadalomról, tudástársadalomról és tudásgazdaságról beszélünk? Ahhoz, hogy a tudás a szervezeteken belül a maga teljességével képes legyen szolgálni a sikert, a tanulószervezeti működés kritériumait kell teljesíteni, melynek célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott, vagy rejtett tudást, melynek eredményeképpen az innovációs hajlandóság növekedni fog (*Senge, 1998*). A tanulószervezetek öt alapelvéből (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, *csoporthoz tanulás*) a csoportmunka, csoportos tanulás kiemelkedő jelentőséggel bír, ezért ezzel részletesebben foglalkozunk.

2. CSOPORT TÍPUSOK

Egy szervezeten belül számos csoporttípus jelenhet meg. *Bakacsi (2010)* szerint beszélhetünk vezetői csoportokról, feladat-csoportokról és érdek-csoportokról. Napjaink csoportfelfogását a problémamegoldó teamek, a döntési és a végrehajtási jogokkal is felruházott önvezető (self-managing) csoportok jellemzik, és jelentős szerepet játszanak a szakmai közösségek, a projekt portfóliócsoportok, melyek felelősek a programok, a projektek jóváhagyásáért és koordinációjáért. A projekt teamek sajátos szervezeti célokért szerveződő, a környezetétől elkülönülő, de azzal kapcsolatban lévő szakmai csoportok (*Sherstyuk et.al., 2016*).

Az egyének azért csatlakoznak valamilyen formális, vagy informális csoporthoz, mert a társadalmi csere elmélete szerint ez pluszt ad számukra. A számos pozitívum közül a fejlődést

kell kiemelni, hiszen a fejlődés az egyének tudásának gyarapodását is jelenti. Mikor tudnak az egyének leggyorsabban és leghatékonyabban fejlődni? Akkor, ha megvalósul a szervezetben a kollektív tanulás. Ennek során a csoport tagjai nemcsak önállóan, egyénileg fejlődnek, hanem csoportosan, egymást is fejlesztik, inputokat adva egymásnak. (Farkas – Dobrai, 2014). Ha a szervezet a csoportnak és ezen keresztül az egyéneknek biztonságot nyújt, lapos hierarchiájával teret enged az ötleteknek, javaslatoknak, ösztönöz, jutalmaz, bizalomteli légkört alakít ki, akkor közös érdeké válik a hatékony, minőségi munka, az állandó fejlődés és tanulás.

2.1. Csoportfejlődés feltételei

A csoportban az egyéni feladatteljesítésre hatást gyakorol mások jelenléte. A csoportok nem csak megalakulnak és változatlanul maradnak, hanem élénk belső folyamatokkal is bírnak (Tuckman – Jensen, 1977). A fejlődés végcélja csoportból csapattá válni.

A csoport működésének mechanizmusa és a csapattá válás folyamata nyomon követhető az alábbi weboldalon a TED Talk előadásban. <http://www.balance-and-bloom.com/egy-csoport-idegenbol-jol-mukodo-csapat-esettanulmany/>

2.2. A csoportmunka sikerét befolyásoló tényezők – csoportösszetétel és szerepek

A munka hatékonysága nagymértékben függ a csoport összetételétől, a csoporttagok képességeitől, tulajdonságaitól. A csoporttagok kiválasztásánál szükséges figyelembe venni az egyének szakmai ismeretét, képességeit, személyiség jegyeit (Belbin, 1998; Farkas, 2014; Liang, 2015).

A közös célok elérését nagymértékben segíti, ha a csoportbeli szerepek tisztázottak, és a tagok a képességeiknek, személyiségüknek leginkább megfelelő szerepet töltenek be (Schippers, 2014). Érdekes minden esetben a Belbin-i szerepeket szem előtt tartani. A „Tizenkét dühös ember” c. film kiváló példája a csoportszerepek illusztrálásának. A csoportfejlődés szakaszait és a csoportszerepeket a „Piszkos 12” c. film kiválóan illusztrálja.

A csoportmunka, a csoport-működéssel kapcsolatos viselkedés tanulmányozására kutatást indítottunk több nemzet egyetemistáinak részvételével.

3. KUTATÁS A CSOPORTMUNKA GYAKORLATÁRÓL ÉS JELENTŐSÉGÉRŐL

Kutatásunkat az motiválta, hogy nemzetközi összehasonlításban képet kapjunk arról, milyen sikerrel alkalmazzák a fejlettebb kultúrákban és hagyományosan demokrácián alapuló társadalmak oktatási intézményei a csoportmunkát, és hogyan gondolkodnak a fiatalok az együttműködésről. A kutatásban az alábbi országok vettek részt:

- Spanyolország,
- Franciaország,
- Litvánia és
- Észtország.

3.1. A kutatás módszere

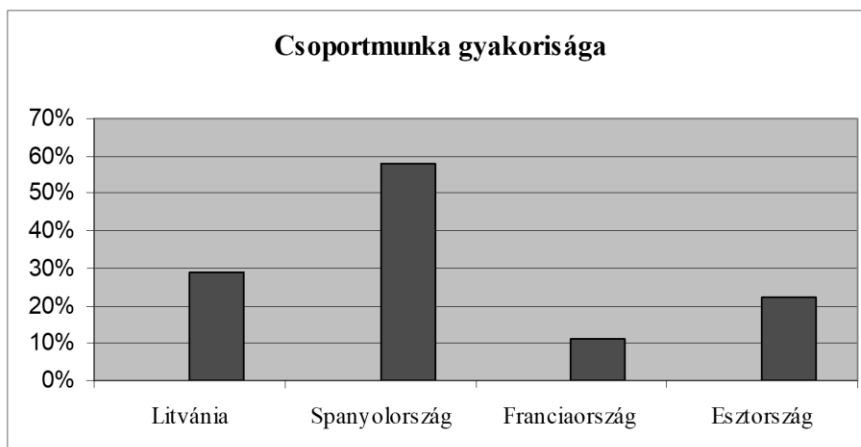
A kutatás hipotézise az volt, hogy a nyugat-európai oktatási rendszerben sokkal gyakrabban és hatékonyabban alkalmazzák a csoportmunkát, tehát a hallgatók a felsőoktatásban felkészültek és szeretik ezt a fajta tanulási módot. A kérdőíves kutatás túlnyomóan zárt kérdéseket, a legtöbb esetben 1-7 értékig terjedő Likert-skálát tartalmazott. Az eredményeket SPSS 21-es programmal értékeltük ki.

A minta jellemzői

A kutatásba bevont országok mindegyikéből több felsőoktatási intézmény hallgatóit kérdeztük meg, véletlen mintavétel segítségével. Az intézmények között minden esetben állami és magán felsőoktatási intézmények is szerepeltek. Valamennyi országból 100 hallgató töltötte ki a kérdőíveket, az intézményeket tekintve egyenletes eloszlásban. A terjedelmi korlátok miatt a kutatás legfontosabb eredményeit tudjuk csak bemutatni.

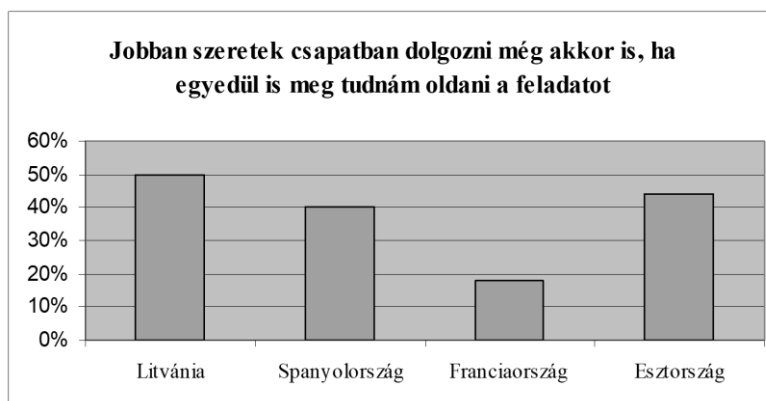
Először arra voltunk kíváncsiak, hogy a hallgatók milyen gyakorisággal dolgoznak csoportmunkában, hogyan értékeli a csoportmunka jelentőségét? Az eredmény Franciaország esetében meglepő volt, várakozásunkkal ellentétes (1. és 2. ábra).

1. ábra: Oktatási módszerek



Forrás: saját szerkesztés

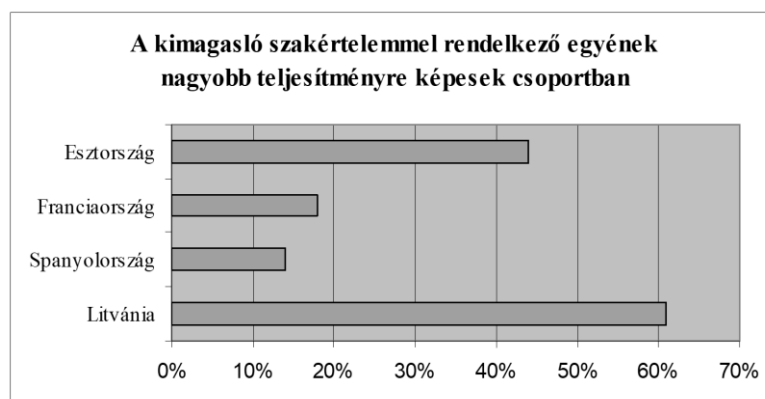
2. ábra: A csoportmunka jelentősége



Forrás: saját szerkesztés

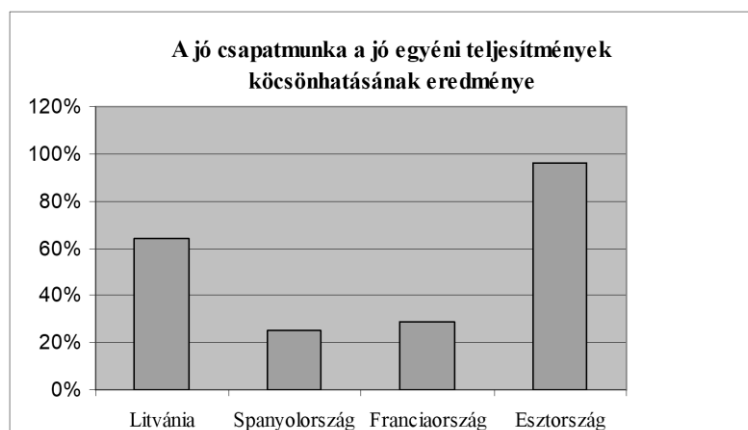
A fiatalok azt gondolják, hogy az egyéni tudásnak is a legmagasabb szinten kell lennie ahhoz, hogy a csapat jól teljesítsen, és a magasan képzett emberekről még magasabb teljesítményt tételeznek fel a csapatban (3. ábra).

3. ábra: Vélemény a csapatmunkáról



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra: Az egyén hatása

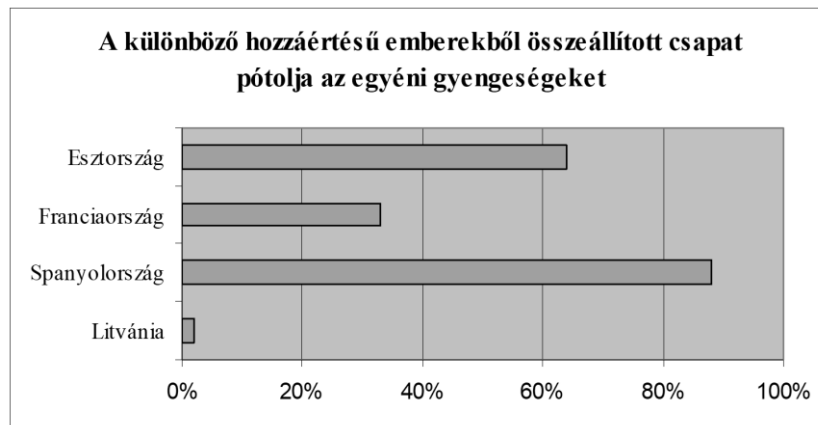


Forrás: saját szerkesztés

A 4. ábra illusztrálja Litvánia és Észtország fiataljainak gondolkodását, hogy a jó team munka legfontosabb feltétele a kompetens egyének jelenléte.

A különböző képességű egyénekből álló csapatban a különbségek kiegyenlítődnek, de elsősorban csak a spanyolok és az észtek véleménye szerint. Ez is erősíti az előzőekben bemutatott többi nemzet véleményét, mely szerint az egyéni képességeknek tulajdonítanak nagyobb jelentőséget. Különösen szélsőséges nézetet képvisel Litvánia (5. ábra).

5. ábra: A csapatmunka kompenzáló képessége



Forrás: saját szerkesztés

Korábbi kutatásainkban (Marosi – Bencsik, 2010) kiderült, hogy a nemzeti kulturális különbségek jelentik a gondolkodásbeli eltérések nagyobbik hányadát. Ebben az esetben is azt mondhatjuk, hogy bár a csoportmunkához való hozzáállásban felfedezhető nagy különbségek, de ezekben a nemzeti kultúra jellemzői legalább olyan súllyal játszanak szerepet, mint a múlt történelme. Az is igaz, hogy a felsőoktatásban közel sincs olyan nagy jelentősége a csoportos tanulásnak, mint azt elvárnánk. A felsőoktatási intézmények nem készítik fel megfelelő módon a hallgatókat az együttműködésre. A nyugati országok bár előttünk járnak ebben a gyakorlatban, de tennivaló esetükben is van még. A hipotézist elvetettük. A csoportszerepek jelentősége (szakmai és személyiségjegy) mellett ki kell emelni az alkalmazott módszerek megválasztásának jelentőségét, és azok alkalmazásának helyes módját. Az alábbiakban ehhez nyújt a tanulmány segítséget.

4. CSOPORTOS ALKOTÓTECHNIKÁK

A csoportos módszerek alkalmazásánál a csapat nagyságát a cél, a kompetens személyek száma és az alkalmazott módszer jellemzői határozzák meg. A *statisztizált* módszerek esetén alsó határként a megbízhatósági kritériumok, felső határként pedig a statisztikai feldolgozás lehetőségei szabnak határt. Az *interaktív módszereket* kis csoportokban lehet hatékonyan alkalmazni. A továbbiakban az említett két módszercsoportból egy-egy leggyakrabban alkalmazott megoldást mutatunk be, és néhány további felsorolunk.

4.1. Interaktív módszerek

- A Névleges Csoport Módszer (NCM)
- Gordon módszer
- 66-os vitamódszer
- Heurisztikai eljárások

Brain-storming:

A módszer kidolgozása és alkalmazása *Osborne (1963)* nevéhez fűződik. Az elnevezés a módszer lényegéből ered, az ötletroham alkalmazásával minél nagyobb számú, kritika nélkül, rohamszerűen „feldobott” ötletek felszínre kerülése, rögzítése, a másokkal történő megismertetése és értékelése a cél.

Menete:

1. Az összehívott tagok előtt a csapat vezetője ismerteti a munka célját, a feladatot és a feladatmegoldás (megoldáskeresés) menetét, szabályait, az elvárt közreműködést.
2. A vezető egyértelműen, röviden felvázolja a megoldandó problémát: szóban és lehetőség szerint vizuálisan is szemlélteti.
3. A csapattagok egyenként felvetik a problémamegoldásra vonatkozó ötleteket (egy személy egyszerre, egy felszólalással csak egy ötletet).

Az ötletfelvetés szakaszában tilos egymás ötleteinek bírálata, arra kell törekedni, hogy az új ötletek a már korábban felvetett ötletektől függetlenül (és ne azok továbbfejlesztéseként) szülessenek.

4. Miután a tagok kifogytak az új ötletekből, következik az eddig felvetett ötletek alapján (ezek felhasználásával) az ötletkombinációk keresése.
5. A kombinációval nyert ötleteket is tartalmazó, teljes jegyzékben szereplő valamennyi ötletet meg kell vitatni, értékelni a probléma megoldás szempontjából (reális vagy nem reális megoldás, rövid vagy hosszú távon nyújt megoldást stb.).
6. A vezető összefoglalja a csoport által elért eredményeket: milyen lehetőség(ek) vannak a felvetett probléma megoldására, ezek a lehetőségek az egész problémára megoldást nyújtanak-e, melyek az esetleges megoldatlan, nyitva maradt problémák?

4.2. Statisztizált módszerek

- 635-ös módszer
- CNB (Collective Notebook) módszer
- Szinektikai (kauzális) módszer
- A QUEST-módszer (Quick Environmental Scanning Technique)

Delphi módszer

A módszer, mint jövőkutatási módszer ismert, elnevezése is erre a jellemzőre utal: Delphi a jóshelyéről ismert ógörög város. Lényege egy rendszeres szakértői véleménygyűjtés, a szigorú rendben megszervezett véleménycsere, a vélemények speciális matematikai-statisztikai módszerekkel történő feldolgozása. Formailag az írásbeli és a szóbeli véleménynyilvánítás is lehetséges (*Delbecq et.al., 1975*).

Írásbeli véleménynyilvánítás esetén a csoport tagjai a problémamegoldásra vonatkozó véleményüket, javaslatukat személytelenül adják be. A benyújtott javaslatokat egy hozzáértő, pártatlan személy összesíti, rendezi és egységesíti. A szakértői véleményeket tükröző összesítést újra kiküldi véleményezésre, a visszaérkező, véleményezett összesítést ismételtelen rendezik, összesítik, majd újra kiadják az elkészített anyagot. A visszacsatolásos irányítással folyó csapatmunka mindaddig folytatódik, amíg a tagok között az elfogadható mértékű véleményazonosság, egyetértés létrejön.

A szóbeli véleménynyilvánítás (ismert nevén buzz-session, magyarul „zsibongó ülés”) menete az írásos formához hasonló.

Menete:

1. a probléma ismertetése egy nagyobb csoport előtt szóban,
2. a nagy csoport kisebb (al)csoportokra oszlik,
3. a kis csoportokon belül a tagok szóban véleményt nyilvánítanak, elmondják a javaslatukat a probléma megoldására, megvitatják, értékelik ezeket és kialakítják a kis csoport véleményét,
4. a kis csoportok által képviselt vélemények, javaslatok szóbeli megvitatása, értékelése ismét összevontan a nagy csoportban történik, és itt kialakítják a nagy csoport tagjai által elfogadható megoldási javaslatot.

Az alábbi feladatban vázolt problémák megoldásán keresztül tegyenek javaslatot, hogyan alakítható ki az egyénekből álló munkatársak csoportjából az intézmény érdekeit támogató csapat?

Egy intézmény biztonsági szolgálata (12 órás váltás, napi 3-4 fő), a felmérések alapján nagyon gyenge értékelést kapott. A legfőbb okok a kollégák nem megfelelő hozzáállása, az információhiány és a tisztázatlan felelősségi körök. A biztonsági szolgálat tagjai nem voltak udvariasak az odaérkezőkkel, sőt gyakran konfrontálódtak is velük. Nem ismerték eléggé az intézményt, így a vendégek kérdéseire nem tudtak válaszolni, és nem tudták az intézményt megfelelően képviselni. A nappali és éjszakai szolgálat között nem működött az információátadás, sok esetben nem tudtak kellő tájékoztatást adni, hogy adott napon milyen események történtek. Nem figyelték a külső kamerák képeit a zárást követően, több esetben rongálás történt a parkban, de az is előfordult, hogy nem tudtak elszámolni bizonyos kulcsokkal. A helyzetet nehezítette, hogy a vezetők között gyakoriak voltak a nézetkülönbségek, így például, hogy mi egy biztonsági munkatárs feladata, melyik vezető, milyen utasítást adhat nekik.

5. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány rövid áttekintést adott a csoportokról, amelyek szerepe vitathatatlanul jelentős a szervezet működésében. Részletesebb tudnivalókat a tantárgy elméleti óráin sajátíthatnak el. A munkahelyi csoportokkal, csapatokkal kapcsolatos elvárások kiemelt figyelmet érdemelnek a menedzsmenttől akár saját csapatukat, akár a munkatársaik feladatmegoldását szervezik. A csapattagok személyiség jegyei és szakmai felkészültsége azonos módon fontos kritériumok a sikeres csapatmunkához, amelyet a környezeti feltételek, a feladat jellege, a szervezeti adottságok és a vezetési stílus is befolyásol. A fejezethez kapcsolódó feladatok megoldásán keresztül személyes élményeik segítségével tapasztalhatják meg az elméleti ismereteket.

IRODALOMJEGYZÉK

Bakacsi, Gy. (2010) A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Aula Kiadó.

Belbin, M. (1998) A team avagy az együttműködő csoport. Budapest, SHL Hungary Kft.

Delbecq, A. – Van de Ven, A. – Gustafson, D. (1975) Group Techniques for Program Planning; a guide to nominal group and Delphi processes. Glenview IL, Scott Foresman and Company.

- Farkas, F. (2014) Változásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Farkas, F. – Dobrai, K. (2014) Szervezetfejlesztés és professzionalizáció. Hol tartanak a nonprofit szervezetek? Budapest, Nonprofit Társadalomkutató Egyesület.
- Liang, H. Y. (2015) Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*. Vol. 33. No. 1. pp. 48–59.
- Marosi, I. – Bencsik, A. (2010) Csoportok a tanulás házában. Szellemi tőke, mint versenyelőny, avagy a tudásmenedzsment szerepe a versenyképességben. Budapest, Lifelong Learning Magyarország Alapítvány. pp. 420–432.
- Osborn, A. (1963) *Applied imagination*. New York, Charles Scribner's Sons.
- Schippers, M. (2014) Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 13. No. 1. pp. 62–81.
- Senge, P. (1998) *Az 5. alapelv*. Budapest, HVG Könyvek.
- Sherstyuk, O. – Olekh, T. – Kolesnikova, K. (2016) The Research on Role Differentiation as a Method of Forming the Project Team. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. Vol. 2. No. 3. pp. 63–68.
- Tuckman, B.W. – Jensen, M. (1977) Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*. Vol. 2. No. 4. pp. 419–427.

CSOPORTOK JELLEMZŐI ÉS MŰKÖDÉSÜK A SZERVEZETEK BEN

CHARACTERISTICS OF THE GROUPS AND THEIR OPERATIONS IN THE ORGANIZATIONS

KARÁCSONY PÉTER

PhD, egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem

Marketing és Menedzsment Tanszék

karacsony.peter@sze.hu

Absztrakt

A csoport egy olyan közösség, amely egy vagy több egyénből áll, akik kölcsönhatásban vannak egymással bizonyos célok elérése érdekében. A sikeresen működő csoporttagok megértik és követik a szervezet céljait, ideértve a hosszú- és a rövidtávú szervezeti stratégiákat. A csoportmunka egyik előnye, hogy a tagok közösen vállalnak felelősséget és közösen dolgoznak a szervezet sikereiért. A hatékony munkahelyi csapatokban mindenki képességét, tehetségét és erősségét a csapat javára használja fel. Ideális esetben a csapat tagjai olyan feladatokat választanak vagy kapnak, melyben egyénileg kitűnnek. Az egyéni jó teljesítmény mellett a csapatmunka is nélkülözhetetlen a szervezeti hatékonyság javítása szempontjából. A csapatmunka bizalom és lojalitás érzetét kelti az alkalmazottak körében, ami motiválja őket a kommunikációra, az együttműködésre és az egymást támogatásra.

Kulcsszavak: csoport, deviancia, konformitás, szerep, státusz

Abstract

Group is a community consisting of one or more individuals who interact with each other in order to accomplish a certain goal. Strong team members understand the organizational objectives of an organization, including its long- and short-term strategies. One of the important teamwork benefits is that team members are ultimately working toward common goals when approaching their everyday tasks and responsibilities. In the effective workplace teams, each individual's skills, talents, and strengths are used to the team's benefit. Ideally, team members choose or are assigned tasks that fall within their skill set and where they will

excel. Although individual productivity is important, teamwork is essential in organizational effectiveness. Teamwork can generate a sense of trust and loyalty amongst employees, which motivates them to communicate, cooperate and be supportive of one another.

Keywords: group, deviance, conformation, role, status

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt másfél évtizedben a szervezeti rendszerek átalakulása tapasztalható világszerte, ennek elsősorban gazdasági, stratégiai és technológiai követelményei vannak, mégis az átalakulás egyik fő jellege az, hogy az egyéni munkahelyek csapat alapú munkaszervezetekké válnak (*Lawler et al., 1995*). A szervezetek akkor sikeresek, ha a vezetők és az alkalmazottak együtt tudnak dolgozni a szervezeti célok elérése érdekében. Az együttműködés elsődleges színtere a csoportmunka (*De Jong – Fodor, 2017*).

Schein 1985-ös definíciója szerint pszichológiailag csoportot alkot bármilyen számú személy, akik interakcióban vannak egymással, és akik pszichológiailag tudnak egymásról, illetve csoportnak tekintik magukat.

A csoport olyan egyének közössége, akiknek közösen kialakított normarendszerük van, és akik különféle szerepeket osztanak meg egymás között, valamint akik a közös célok együttes megvalósítása érdekében hatnak egymásra (*Karácsony, 2016*).

A csoportok létrejöttét mindig valamilyen *szükséglet* indokolja, például:

- *gazdasági okok*: munkacsoportok, érdekcsoportok, termelők csoportja,
- *szociálpszichológiai okok*: valahová tartozás igénye, barátok, család,
- *biztonsági szükségletek*: érdekvédelmi csoportok.

A csoportok létrejöttét magyarázza *Peter Blau (1964)* és *George C. Homans (1969)* társadalmi csere elmélete is, mely szerint a csoport minden tagja előnyökhöz jut a másik által, illetve hátrányokat szenved el a másik javára. Amíg az előnyök egy adott személy számára meghatározott mértékben meghaladják a hátrányokat, addig az adott személy igyekszik fenntartani a kapcsolatot.

2. CSOPORTOK TÍPUSAI, MŰKÖDÉSÜK A SZERVEZETBEN

A csoportokat különböző szempontok szerint lehet tipizálni, így feloszthatók belső szerkezetük, szervezeten belüli elhelyezkedésük, valamint létszámuk alapján (*Bakacsi, 2015*).

Belső szerkezetük alapján megkülönböztetünk *formális és informális* csoportokat.

1. A *formális, vagy intézményes csoportot* a szervezet felső vezetése hozza létre a belső munkamegosztás feltételeinek megfelelően, pl.: szervezeti egység. A csoporttagok munkáját formálisan, előre meghatározott módon szabályozza a szervezet. A formális csoportok mindig valamilyen rendszer-hierarchián belül helyezkednek el, működésük felülről irányított.
2. *Informális vagy spontán csoportok* a formális csoporton belül alakulnak ki, pl.: titkárnők csoportja, baráti csoport. Jelenlétük minden szervezetben előfordul. Problémát csak akkor jelentenek, ha konfliktusba kerülnek a szervezeti célokkal vagy az elvárt normákkal.

A szervezeten belüli működésük szerint ismerünk *munka-, feladat-, valamint érdekcsoportokat*.

1. A *munkacsoportok* tagjai többé-kevésbé állandóan együtt vannak egy folyamatos munkavégzés érdekében, pl.: járműfényező részleg. Gyakran azonos vagy hasonló feladatokat végző személyeket találunk e csoporton belül, de előfordulhat az is, hogy különböző szakmák képviselőinek együttese szükséges az adott feladat elvégzéséhez, így belőlük hoznak létre munkacsoportot, pl. építési munkacsoport.
2. *Feladatcsoportok* meghatározott ideig tartó feladatok elvégzésére létrehozott ideiglenes csoportok, pl. válságkezelő tanácsadói csoport. A csoport tagjai a feladat elvégzéséig maradnak együtt, majd másik csoportban, vagy az eredeti csoportban dolgoznak tovább.
3. *Érdekcsoportok* a szervezeten belül azonos érdekeket képviselő személyeknek a tömörülése, pl.: szakszervezet, üzemi tanács. Az érdekcsoportokban tudják a lobbi és érdekérvényesítő tevékenységüket sikerre vinni a csoporttagok.

A csoportok méretük alapján is többfélék lehetnek, a kétfős kis csoportoktól kezdve az egészen nagy, több tízfős csoportokig bezárólag.

A legkisebb létszámú csoport a két fős csoport, melynek hatékonysága nagyban függ a tagok összhangjától. A problémák a viták esetén jelentkeznek, ugyanis nincs jelen egy harmadik személy, akitől véleményt lehetne kérni, vagy aki segítene a döntés meghozatalában (*Lavy et*

al., 2014). Ezzel szemben a három fős csoportokon belül törvényszerűen jelentkeznek a konfliktusok, feszültségek, ugyanis a harmadik személy jelenléte tálcán kínálja a lehetőséget a hatalmi harcra, átmeneti koalíciók kialakítására (Cummings, 2004). A kis csoportok létszáma legalább 4 legfeljebb 15 fő. A szakirodalmi források szerint a szervezeti működés szempontjából ideálisak az 5-7 fős kiscsoportok. Nagy csoportoknak a 15 fő feletti létszámmal rendelkező csoportokat tekintjük, melyek működtetése nehézkes, mivel a méret növekedésének szükségszerű velejárója az, hogy kisebb lesz a tevékeny részvétel lehetősége (lesznek, akik visszaveszik a teljesítményüket csoporton belül), nehezkesebbé válik a csoporttagok közötti megegyezés, csökkenhet a munkaerőcs, nőhetnek a koordinációs problémák, valamint könnyebben beindulhat a klikkesedés csoporton belül (Ely - Thomas, 2001).

A csoport működésének folyamatát Woodcock és Francis (2017) öt szakaszra osztotta fel:

1. *kémlelés*: az új csoportban az emberek figyelik egymást, az együttműködés rutinjellegű. A célokról, munkamódszerekről kevés vita folyik, az emberek gyakran nem is törődnek egymással.
2. *belharc*: ebben a fázisban a tagok elkezdik kinyilvánítani a véleményüket, pl. a csoport nyíltan bírálja a vezetőt, szövetségek, klikkek alakulhatnak ki. A nézeteltérések nyíltan felszínre törnek, a személyes kapcsolatok nyilvánossá válnak. Ebben a fázisban harc indulhat meg az informális vezetésért is.
3. *kísérletezés*: e fázisban a csoporttagok képességei javulnak, a harccal szemben előtérbe kerül a szervezeti erőforrások megfelelő hasznosításának az igénye. A csoport gyakran szétszórtnan, rendszertelenül dolgozik, de van energiája és szándéka az újjáélesztéshez, az esetleges hibák kijavításához. Ebben a fázisban az addig passzív, háttérbe húzó tagok is elkezdnek dolgozni.
4. *eredményesség*: ennél a résznél a csoport jól teljesít a problémamegoldásban és az erőforrások ésszerű hasznosításában is. Fontossá válnak a szervezeti célok és a jó időbeosztás. A tagok büszkék arra, hogy sikeres csoportnak lehetnek a tagjai, kialakul a csapatszellem.
5. *felbomlás*: a végső fázisban a csoport túljut a teljesítőképeségének maximumán, és a csoporttagok közötti kapcsolatok kezdenek újra fellazulni, ezek aztán később felbomlanak, végezetül a csoport megszűnik, át- illetve újjáalakul.

3. STÁTUSZ, SZEREP, NORMÁK

Azokat a csoporttagokat tekintjük egy *kohorsz* tagjának, akik valamely közös tulajdonsággal rendelkeznek. Ez lehet életkor, nem, végzettség vagy bármi más, a csoport által elismert hasonlóság.

A csoportok tekintetében az egyén struktúrában elfoglalt helyét *státusznak* nevezzük. A státusz olyan csoporttagok közötti rangsor, amelyet mások tulajdonítanak nekünk. A státusz rávilágít a csoporttagok rangjára. A státuszok különböző jellemzők szerinti rangsor alapján alakulhatnak ki, pl. a szervezetben elfoglalt pozíció, iskolai végzettség, szakértelem, személyes tulajdonságok stb.

Magasabb státusz eléréséhez kapcsolódnak a hatalmi és befolyási viszonyoknak a megváltozásai is. Minél magasabb státuszban van valaki, annál jelentősebb lehet a szervezeten belül betöltött szerepe és az ezzel együtt járó felelőssége is. A magasabb státusz elérése részben függhet saját magunktól (mennyit ér a megszerzett tudásunk), részben pedig rajtunk kívül álló hatások alapján dőlhet el (kinevezés).

A *szerep* a státuszhoz kapcsolódó követelményeknek az összessége. A szerepeknek három fontosabb típusát különböztetjük meg:

- a *kapott szerepek*, melyek az egyéntől független, számára eleve adott szerepek, ilyenek tekinthető pl. a nemi szerep, vagy az életkorhoz kötődő szerep,
- a *szerezett szerepek* jelentős mértékben az egyén szándékától, magatartásától, cselekedeteitől függnnek,
- az *ad hoc vagy eseti szerepekre* jellemző, hogy átmeneti jellegűek, ilyen szerepek pl. az eladó-vevő, az utas-kalauz szerepek.

A csoportban megjelenő szerepeket feloszthatjuk *konstruktív és destruktív szerepekre* is. Előbbi kategóriába azok a szerepek tartoznak, melyek a csoport működésének, fejlődésének szempontjából fontosak, azaz részt vesznek a csoportcélok elérésében, utóbbiba pedig azok, amik akadályozzák, rombolják a szervezeti működést.

A csoporthoz való tartozás kötelezettségeket és jogokat ró a csoport tagjaira (*Markóczy – Goldberg, 1998*). Általánosságban elmondható, hogy aki követi a csoport normáit, az a csoport tagja. A csoporttagok viselkedését előíró, mindenki által elfogadott szabályokat normáknak

nevezzük. A norma a csoporton belül elvárt viselkedést mutatja meg. A normák forrása lehet a szervezet, annak írott és íratlan szabályai, de a csoport normái kialakulhatnak egyes csoporttagok értékeiből is. Többnyire azok a szabályok válnak *normává*, amelyek:

- biztosítják a csoport fennmaradását, túlélését,
- előre jelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeli magatartását,
- csökkentik a csoporttagok közötti kellemetlenségeket,
- megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport másoktól megkülönbözteti magát.

A legtöbb csoportra a *normák négy osztálya* jellemző:

1. *teljesítménynormák*: mi az elvárt output (teljesítmény), hogyan kell elvégezni hatékonyan a munkát,
2. *erőforrás-elosztásra* vonatkozó normák: lehetőségek és jutalmak igazságos elosztása,
3. *külső megjelenés, nyilvános viselkedés*: milyen öltözet kívánatos a munkavégzés során, mikor kell szorgoskodni és mikor lehet lazítani,
4. *informális közösségi normák*: a csoport társas kapcsolatait szabályozó íratlan szabályok.

A normák elfogadását, a normák szerinti viselkedést *konformitásnak* nevezzük. Konformitás egy személy viselkedésének, véleményének olyan változása, amely valamely egyéntől vagy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakul ki.

A konformitás azt kívánja meg, hogy úgy viselkedjünk, ahogy azt egyedül nem tennénk. A konform viselkedés, olyan előnyökhöz juttathatja a csoport tagját, melyek közelebb viszik az egyéni motivációinak megvalósításához, szükségleteinek kielégítéséhez.

Devianciának nevezzük a csoport normáihoz alkalmazkodni nem tudó vagy nem akaró viselkedést. A deviáns viselkedésre a csoport általában szankciókkal és a normák szigorításával válaszol.

4. ÖSSZEGZÉS

A szervezeteknek különböző okokból érdemes csoportokat létrehozni a teljesítmény növelése érdekében. Azoknak az egyéni céloknak, amelyeket a munkakörnyezetben követünk, szinte mindegyike kötődhet valamilyen csoporthoz, pl.: biztonság, státusz, önbecsülés, valahova tartozás, támogatás, hiedelmek megerősítése, hatalom, célok megvalósítása. Az együttműködő

csoport teljesítménye attól függ, hogy mennyire képes tagjainak felkészültségét, ügyességét integrálni és összefogni. Együttes effektusról akkor beszélünk, amikor a csoport közösen képes elérni valamit, amit egyedül dolgozva egyetlen tag sem érhetett volna el.

5. FELADAT

Végezzen kutatómunkát az interneten, illetve a felhasznált szakirodalomban a csoportok pozitív és negatív megközelítéséről. Röviden írja le, hogy milyen szakmai érvek szólnak a csoportmunka mellett, és milyenek ellene.

6. KÉRDÉSEK

- Mi a csoport definíciója?
- Milyen típusait különböztetjük meg a csoportoknak?
- Mutassa be röviden a csoportok működésének folyamatát!
- Mi a státusz? Miből eredhet?
- Milyen szerepeket ismerünk csoporton belül?
- Mi a norma és milyen típusait különböztetjük meg?
- Mi a deviancia?

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, Gy. (2015) A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Semmelweis Kiadó és Multimédia Stúdió.
- Blau, P. M. (1964) Exchange and Power in Social Life. New York, John Wiley and Sons.
- Cummings, J. N. (2004) Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. Management science. Vol. 50. No. 3. pp. 352–364.
- De Jong, J. P. – Fodor, O. C. (2017) Attuning to individual work routines and team performance. Team Performance Management: An International Journal. Vol. 23. No. 7-8. pp. 385–406.
- Ely, R. J. – Thomas, D. A. (2001) Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly. Vol. 46. No. 2. pp. 229–273.
- Homans, G. C. (1969) The Sociological Relevance of Behaviorism. In Burgess, R. L. – Bushell, D. (Eds.): Behavioral Sociology. New York, Columbia University Press.
- Karácsony, P. (2016) Szervezeti ismeretek. 1. vyd. Szlovákia, Komárno, Univerzita J. Selyeho.

- Lavy, S. – Bareli, Y. – Ein-Dor, T. (2014) The effects of attachment heterogeneity and team cohesion on team functioning. *Small Group Research*. Vol. 46. No. 1. pp. 27–49.
- Lawler, E. E. – Mohrman, S. A. – Ledford, G. E. (1995) *Creating High Performance Organizations: Impact of Employee Involvement and Total Quality Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Markóczy, L. – Goldberg, J. (1998) Management, organization and human nature: An introduction. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 19. pp. 387–409.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Woodcock, M. – Francis, D. (2017) Autonomous Work Group Assessment. *Team Metrics*. pp. 309–316.

4. Hatalom, döntés és konfliktusok

WRONGDOING, WHISTLEBLOWING, AND GOVERNANCE

JOGSÉRTÉS, VISSZAÉLÉS JELENTÉSE ÉS KORMÁNYZÁS

CHRIS SCHMIDT

Dr. CMA, CIA

CODE University of Applied Sciences

Berlin, Germany

chris.schmidt@code.berlin

Abstract

Organisations everywhere fail regularly to address the root cause of wrongdoings and allow wrongdoings to persist, sometimes obfuscate or hide the incidents, and fail to protect the individual or the institution from sustained, repeated wrongdoing. The visibility of these organisational failures is increasing, as the spread of whistleblower protections in the EU and other nations, enable and incentivize individuals to report wrongdoings to outside third-parties. This increased transparency and awareness amplifies the reputational damage that such organisational failures cause. A new paradigm is required to help institutions become more effective at preventing and managing wrongdoings.

Keywords: Wrongdoing Prevention, Ethics, Governance, Enterprise Risk Management, Whistleblowing Processes

Absztrakt

A szervezetek mindenütt rendszeresen elmulasztják kezelni a jogsértések kiváltó okait, ezáltal lehetővé téve a jogsértések fennmaradását, esetenként az incidensek elbagatelizálásával vagy elhallgatásával. Így nem tudják megvédeni az egyént vagy az intézményt a tartós, ismételt szabálytalanságoktól. E szervezeti kudarcok láthatósága növekszik, mivel a visszaélést bejelentő személyek védelmének erősítése az EU-ban és más nemzetekben lehetővé teszi és ösztönzi az érintetteket, hogy harmadik személyeknek jelentsék a szabálysértéseket. Ez a fokozott átláthatóság és tudatosság felerősíti az ilyen szervezeti kudarcok által okozott reputációs károkat. Új paradigma szükséges az intézmények hatékonyabbá tételéhez a jogsértések megelőzésében és kezelésében.

Kulcsszavak: jogsértések megelőzése, etika, kormányzás, vállalati kockázatmenedzsment, visszaélések jelentési folyamatai

1. INTRODUCTION

The purpose of this paper is to provide a general introduction into the challenges of governance in the modern organization, driven by increasing transparency, increasing social standards, and the broadening of the definition of the role of the firm in society.

In 2019 the definition of the firm changed from “benefiting the stockholder” to “benefiting the stakeholder”. Stakeholders is a broad term for individuals, groups, and entities which may be able to influence or be influenced by the firm (*Business Roundtable, 2019*). Stemming from “stockholder”, stakeholder was coined somewhat concurrently with the works of Mitroff, Mason, and Freeman (*Freeman – McVea, 2001*). This definition established the broader concept of important groups or persons that management needed to address strategically to include those who could be influenced by or are potential influencers of the organisation.

This new definition of the firm requires management to take a broader perspective when looking at the sources and potential impact of risks. This broader definition requires that existing approaches and tools used to manage risk need to be reassessed.

1.1. What tools does the modern firm have to deal with risk?

Enterprise Risk Management (ERM) and Corporate Social Responsibility (CSR) Frameworks are most widely used components employed to assure excellence in Corporate Governance. First we will review their current implementations, and then discuss how they may have to change to adapt to the legislative and definitional changes.

2. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

ERM is a term that has developed and evolved in scope and depth. Originating in the Insurance industry, it has become a framework for organisations to manage and control risks to reputation, operations, stakeholders – and is therefore the basis of the most widespread approach to wrongdoing mitigation.

The Committee of Sponsoring Organisations (COSO) of the Treadway Commission was a joint initiative of five professional accounting organisations in the United States which focused on Financial Fraud Prevention in the late 1980's and established the de facto standard for approaches to risk management framework in 1992 (*Beasley, 2015*). The widely applied COSO framework, was updated in 2013 to provide more succinct framework based upon 5 internal control components for the prevention of financial fraud (*COSO, 2017*). Applied in both the private and public sectors, the internal control components of the COSO framework are governance & culture, strategy & objective setting, performance, review & revision, communication & reporting. As late as 2013, we see that financial fraud is the principal focus of ERM, and that the operational components of knowledge management, training, and learning are absent from these frameworks, along with any discussion of the stakeholder dimension.

3. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate Social Responsibility is not a new concept, but it is a concept that invokes different interpretations globally (*Clarkson, 1995; Donaldson – Preston; 1995, Wood – Jones, 1995*). Initially envisioned to encompass legal and ethical responsibilities and philanthropic activities, we see today regular protests by employees against employer's strategies and the potential impact of their work on society. In recent years, one employer, Alphabet, the parent company of Google, has encountered strikes by employees on the topics of "China Policy", "Sexual Harassment Policy", "Retaliation", "Human Rights Abuses by Customer's using their technology", "Against Military or Surveillance Applications of their Technology", to name a few. These strikes and protests are a clear sign to management that employees expect their work to be used ethically, and in ways that do not harm others or the environment. Examples can be found of narrow- focus-impact of CSR programs, such as on the environment, being impact-neutral setting the goals of zero-landfill (Subaru), or zero-CO2 (Toyota).

Both the Ethical components and Legal components of CSR get into the area of defining right and wrong behaviors or outcomes. Similar to the issues identified with ERM, CSR can be too narrowly focused, and overlooks both the prevention of wrongdoings and protecting all stakeholders. This brings us to the definitions of what is a wrongdoing, and how does the firm handle whistleblowing claims - reports that something wrong has happened.

4. WRONGDOINGS & WHISTLEBLOWING

Whistleblowing and whistleblowers are an everyday media occurrence. Every whistleblower claim addresses an unresolved, persistent wrongdoing. In the following sections I discuss the wide range of interpretations of the meaning of these terms.

4.1. What do we mean by wrongdoing?

This moral and ethical challenge of revealing wrongdoings is a phenomenon that is as old as human civilization – the challenge of whistleblowing – which goes back to Greek Mythology, the story of Sisyphus who was condemned by the gods to a perpetual punishment after revealing that Zeus had abducted and raped Aegina. Moving past Sisyphus and the Greeks, several interpretations of the term wrongdoing exist today. Starting from the broad definition of “a spectrum of activities that may result in a whistleblower claim, ranging from behaviors and misconduct to illegal, illegitimate, or immoral activities”, they discuss the problems that this broad interpretation can cause in legislation and research (*Skivenes –Trygstad, 2014*). The UK Public Interest Disclosure act defines the criterion of “causes harm” and that reporting of wrongdoing is “done in good faith”. Finally the number of stakeholders plays a critical role in the labels used. An oversimplification is the term “grievance” which is sometimes assigned to a wrongdoing that affects a single stakeholder.

Wrongdoings occur everywhere and data about the rate of occurrence are becoming more available. For example, the rate of sexual harassment of female researchers and scientists in academia was found to exceed 50%, with lifelong career consequences (*NASEM, 2018*). For a broad set of stakeholders in institutions of higher education, 61% of respondents were aware of or had encountered wrongdoings personally (*Schmidt, 2017*). Government employees were found to experience wrongdoing in Australia 70%, Norway 83%, and US 14% (*Miceli – Near, 2013*).

4.2. What do we mean by whistleblowing?

The spectrum of terminology assigned to individuals who report wrongdoings is rich. Modern usage of the term “whistleblowing” has its origins in a 1972 conference paper by the American activist Ralph Nader (*Nader et al., 1972*). *Brown et al. (2014)* identify two key dimensions, the

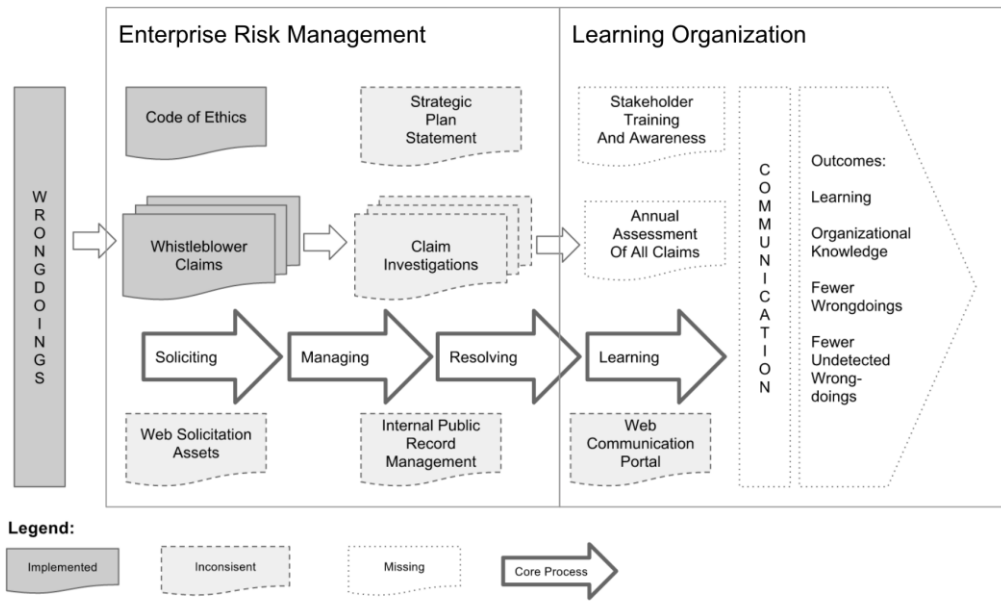
first dimension is the spectrum of internal vs external sources, and the second dimension represents the scale of the damage caused by the wrongdoing, from the individual to all of society. Aggrieved workers being internal reporters, mostly focusing on issues that affect one or few individuals (#metoo). Complainants being groups of individuals from both internal and external sources, and the Bellringer refers to individuals who are from outside of the organization and report issues that affect society.

Evidence is abundant that whistleblowing is an important control mechanism to solicit both internal and external complaints of fraud or theft or misconduct (*Piotrowski, 2007*) and is an effective mechanism in identifying large, complex, and well-concealed acts, with approximately 40% of all theft and fraud is identified via whistleblowing claims (*Lawson, 2015*). In a longitudinal, global study of whistleblowing claims, *Penman and O'mara (2016)* provide evidence that leaders can improve the confidence in management's ability to handle claims responsibly through sustained efforts that create a safe culture. This evidence shows that in organizations which have collected whistleblowing claims for over a decade, in the right environment, that the share of anonymous claims falls (growing trust) in spite of an increase in overall number of claims submitted (maturity of process). This is the ultimate outcome – more reports, more trust, better outcomes.

5. GOVERNANCE IN THE MODERN WORLD

How do we as future leaders, ensure our organizations are able to adapt, protect, and prevent wrongdoings? React appropriately and effectively when it occurs? Ensure all stakeholders are motivated to passionately identify, disclose, and discuss potential risks? A new framework is required that incorporates the foundations of psychological safety - ensuring that people know that they are safe to disclose and discuss, and that the organization is transparent, provides learning examples, facilitates discussions and admits to shortcomings in ways that resolve issues and restore confidence.

Figure 1. Wrongdoing Prevention Best Practices in Higher Education (based on Schmidt, 2017)



Source: Schmidt, 2017

Figure 1 shows how combining elements that help the organization grow and learn can improve awareness, improve prevention, and improve outcomes in terms of reducing the number of wrongdoings that occur, the severity of the impact of the wrongdoings, when they occur. Admitting that no organization is perfect, that wrongdoings always occur, and working to ensure that the organization is proactive in preventing and quick in responding and resolving issues as they arise.

6. CONCLUSIONS

Firms, Organizations, and Society, need to find a way to continuously adapt, monitor themselves, and be open and smart about preventing wrongdoings, dealing with them when they occur, and passionately working to ensure they are not allowed to recur, untreated, or even hidden. Enterprise Risk Management, Corporate Social Responsibility, and Wrongdoing Prevention Frameworks need to be integrated into a supportive mechanism that establishes and fosters a culture of prevention, knowledge management, and learning – for all stakeholders. Firms that can adopt these strategies will perform better for stakeholders, in both the near and long-term.

7. EXERCISES

1. You are the executive at Volkswagen who is responsible for implementing a new Whistleblowing process in the aftermath of the Dieselgate Scandal. This scandal affected millions. Consumers and regulators worldwide were deceived with strategically engineered, intentionally fraudulent products. Applying the COSO enterprise risk management framework, how would you look for similar risks inside of your organization?
2. You are responsible for designing the monitoring, detection, and containment schemes within your firm. How will you deploy this throughout the organization?
3. Having finished the implementation in Exercise 2, now there is an outcry and wave of #metoo misconduct and sexual harassment reports. How will you deal with this?
4. How did your plans in exercises 2 & 3 establish a climate of learning and prevention, so that such events and others don't recur?
5. The expectation that manufacturers improve the conditions for workers in supplier's factories in foreign countries, applying western standards for labor protection, is another example of a shifting paradigm. In the early 70's the US started opening to China for low-cost manufacturing. The conditions under which Chinese employees were made to work were deplorable, which in the 2000's became the focus of a social movement attacking Apple, and others, for supporting these practices. Has a wrongdoing occurred? Would it be termed a wrongdoing in 1980? Today?
6. This evolution and improvement of ethical behavioural standards presents a management challenge. How do you prepare your organization to proactively adapt, instead of reactively – incident by incident?
7. How will your company react to the Movement "Fridays for Future" led by founder Greta Thunberg – which is establishing a whole new set of expectations for organisations – resetting stakeholder expectations with a stronger focus on environmental protection and sustainability?

REFERENCES

Beasley, M. (2015) Interview with David Landsittel: COSO at 30 years. SEC Historical Transcript. <http://3197d6d14b5f19f2f440-5e13d29c4c016cf96cbbfd197c579b45.r81.cf1.rackcdn.com/collection/programs/sechistorical-041615-transcript.pdf> 09. 06. 2019.

- Brown, A. J. – Lewis, D. – Moberly, R. – Vandekerckhove, W. (Eds.) (2014) *International Handbook on Whistleblowing Research*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Business Roundtable (2019, August 19) *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’* [Press Release]. Retrieved from [businessroundtable.org](https://www.businessroundtable.org) 09. 06. 2019.
- Clarkson, M. B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20. No. 1. pp. 92–117.
- COSO (2017) *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Donaldson, T. – Preston, L. E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. Vol. 20. No. 1. pp. 65–91.
- Freeman, R. E. – McVea, J. (2001) A Stakeholder Approach To Strategic Management. *The Blackwell Handbook Of Strategic Management*. pp. 189–207.
- Lawson, R. (2015) Solving the whistleblower's dilemma. *IMA Pulse*. Institute of Management Accountants. Montvale, NJ. 29.
- Miceli, M. P. – Near, J. P. (2013) An international comparison of the incidence of public sector whistleblowing and the prediction of retaliation. Australia, Norway, and the US *Australian Journal of Public Administration*. Vol. 72. No. 4. pp. 433–446.
- Nader, R. – Petkas, P. J. – Blackwell, K. (1972) *Whistle blowing: The report of the conference on professional responsibility*. New York, Grossman.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine NASEM. (2018) *Sexual harassment of women: climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine*. National Academies Press.
- Penman, C. – O’Mara, E. (2016) *Ethics & Compliance Hotline Benchmark Report*. Lake Oswego, OR: Navex Global.
- Piotrowski, S. J. (2007) *Governmental transparency in the path of administrative reform*. New York, SUNY Press.
- Schmidt, C. R. (2017) *Exploration Of Mechanisms Used For Organizational Learning Related To Whistleblowing Claims In Institutions Of Higher Education At The State And The Institution Exploration Of Mechanisms Used For Organizational Learning*. (Doctoral Dissertation) University of Pécs, Faculty of Business and Economics. Pécs, Hungary.
- Skivenes, M. – Trygdstad, S. (2014) Wrongdoing: Definitions, identification and categorizations in Brown et al. (Eds.) *International Handbook on Whistleblowing Research*. Northampton, MA: Edward Elgar. pp. 95–114.
- Wood, D. J. – Jones, R. E. (1995) Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 3. No. 3. pp. 229–267.

AZ ERKÖLCS SZEREPE A VEZETŐI DÖNTÉSHOZTALBAN

THE ROLE OF ETHICS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

TOMKA JÁNOS

PhD, főiskolai tanár

Károli Gáspár Református Egyetem

Felnőttoktatási és Szakképzési Központ

tomka.janos@kre.hu

Absztrakt

A tanulmány egy kétezer éves eset elemzésével bemutatja, hogy milyen erkölcsi dilemmákkal küzdöttek egykor a vezetők. Korunkban teljesen hasonló problémákkal szembesülünk, ezért égető szükség van arra, hogy a XXI. század vezetői elsajátítsák az erkölcsi ítéletalkotásra és döntéshozatalra való képességet. A történet és háttérének bemutatása után a cikk korunk egyik legelterjedtebb erkölcsi érvelési módszerének, az utilitarizmusnak módszerével kísérli megoldani a komoly etikai dilemmát. Az írás az eset során hozott megdöbbentő döntés háttérének és hatásának vizsgálatával zárul.

Kulcsszavak: erkölcsi ítéletalkotási és döntési képesség, utilitarizmus, valódi szándék, hitelesség

Abstract

This study presents the moral dilemmas leaders had to face by analyzing a 2000 years old case. Nowadays, we face very similar problems, so it is absolutely necessary that the leaders of the 21st century acquire the skills of moral judgement and decision making. After presenting the story and its background, the article attempts to solve the moral dilemma by applying the most used argumentative method of our time: utilitarianism. In closing, the article examines the astonishing decision made in the case study and its effect.

Key words: moral judgment and decision making skills, utilitarianism, true intention, authenticity.

1. BEVEZETÉS

Az alábbi tanulmány a Mit hagyunk magunk után? – A Biblia és a menedzsment III. című könyv (Tomka – Bőgel, 2018) VI.B fejezetének – Etikus programozás / Homo moralis – felhasználásával készült a Kiadó engedélyével. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt az eredeti írást jelentősen le kellett csökkenteni, és az egyes részeket összekötő szöveggel ellátni. A tanulmány feldolgozásánál mindenképpen célszerű a megadott teljes könyvfejezetet is segítségül hívni.

A Biblia és a menedzsment trilógia első kötete – *Vezetés egykor és most* – 2010-ben látta meg a napvilágot a Nemzeti Tankönyvkiadó gondozásában. A szerzőpáros, Tomka János és Bőgel György egy évvel korábban előadás-sorozatot tartott a Modern Üzleti Tudományok Főiskolán. A sorozat minden darabja egy-egy vezetői feladatról szólt, és mindegyik témát egy hozzá választott bibliai történet tükrében tárgyalta. Mai vezetési problémák és modern módszerek találkoztak több ezer éves történetekkel és példázatokkal. A közönség érdeklődése, az előadásokat követő beszélgetések arra ösztönözték az előadókat, hogy az elhangzottakból könyvet írjanak (Tomka – Bőgel, 2010). Az olvasók visszajelzései arra bátorították a szerzőket, hogy folytassák az írást, így jelent meg 2014-ben a második kötet, *Megéri jónak lenni?* címmel (Tomka – Bőgel, 2014). Majd 2018-ban a sorozat már említett harmadik tagja. Mindhárom kötet részletes Felhasznált és ajánlott irodalmat tartalmaz.

Mindhárom kötet 10-10 vezetési témát dolgoz fel, melyek közül több kifejezetten a vezetői döntések etikai aspektusaival foglalkozik. Az érdeklődő olvasónak ezek közül kettőt ajánlunk különösen feldolgozásra. Az első kötet 5., Hatalom és befolyás című fejezete azt elemzi, hogy Pilátus miként vesztette el hatalmát, mivel bár szeretett volna, mégsem mert helyes döntést hozni. A második kötet 1., Súlyos döntések kiélezett helyzetekben című fejezetében pedig egy osztozkodási probléma rajzolódik ki előttünk. A 4000 éves történetben két vezetőnek egy elmérgesedett konfliktust kellett megoldania.

2. EGY KULCSKOMPETENCIA

Mértékadó vélemények szerint a XXI. század vezetőjének kulcskompetenciái közé tartozik mind az erkölcsi ítéletalkotási, mind az erkölcsi döntésképeség. Nézzük meg, hogy mit jelent az erkölcsi ítéletalkotás! Posztmodern korunkban meglehetősen sok félreértés van az „ítélet” szóval kapcsolatban. Sokan a tolerancia fontossága miatt úgy gondolják, hogy minden

értékrend, viselkedésforma, vélemény egyenértékű. Valóban sokkal több türelemre, megértésre, befogadásra van szükségünk megosztó, kirekesztő, sőt, sokszor gyűlölködő korunkban. A „tolerancia” szó eredeti jelentése: a másik ember elfogadása anélkül, hogy átvinnénk a véleményét és az életstílusát. Ezzel szemben napjainkban – elsősorban a fiatalok kultúrájában – tudatosan, vagy tudatlanul, kimondva vagy kimondatlanul rengetegen egy másik elterjedt álláspontot képviselnek: bárki bármilyen szemlélete, értékrendszere, életstílusa és igazságfelfogása egyenértékű. Eme nézet miatt számos fiatal azt képviseli, hogy nincsen joga véleményt alkotni még a nyilvánvaló destruktív viselkedésformákról, romboló véleményekről, negatív ideológiákról sem.

Az ítéletalkotás szó azért is kelt sokakban negatív képzeteket, mert a bírói ítélethozatallal azonosítják. Pedig az ítélet fogalmának van egy másik, az élet minden területén fontos jelentése: valakiről vagy valamiről alkotott értékelő vélemény. Ilyen értelemben vett ítéletalkotási képességre – különösen erkölcsi dilemmákban – óriási szükségünk van.

Hangsúlyoznunk kell, hogy sajnos nem elegendő, ha megfelelő erkölcsi ítéletalkotási képességgel rendelkezünk. Lépten-nyomon azt tapasztaljuk, hogy emberek nem tudnak erkölcsileg helyes döntéseket hozni akkor sem, ha tisztában vannak azzal, hogy mik lennének azok. Mindnyájunk keserű kérdése, hogy ha tudjuk, mi lenne a jó, miért nem vagyunk képesek mindig helyes döntéseket hozni és azokat következetesen végrehajtani.

Az alábbi kétezer éves történet kiváló lehetőséget ad, hogy közelebb kerüljünk ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásához.

3. A TANULMÁNYOZANDÓ TÖRTÉNET ÉS AZ ERKÖLCSI DILEMMA

„A hívők egész gyülekezete pedig szívében és lelkében egy volt. Senki sem mondott vagyonából semmit a magáénak, hanem mindenük közös volt. Az apostolok pedig nagy erővel tettek bizonyosságot az Úr Jézus feltámadásáról, és nagy kegyelem volt mindnyájukon. Nem volt közöttük egyetlen szűkölködő sem, mert akiknek földjük vagy házuk volt, eladták azokat, az eladott javak árát pedig elhozták, és letették az apostolok lába elé, azután szétosztották mindenkinek, ahogyan éppen szükség volt rá. József például, akinek az apostolok a Barnabás melléknevet adták, ami azt jelenti: Vigasztalás fia, egy ciprusi származású lévita, mivel földje volt, eladta azt, elhozta a pénzt, és letette az apostolok lába elé. Egy ember, név szerint Anániás,

feleségével, Szafirával együtt eladott egy birtokot, és az árából feleségének tudtával félretett magának, egy részét pedig elvitte, és az apostolok lába elé tette.” (Biblia, 2018: Apostolok cselekedetei 4,32 – 5,2)

Sokszor beszélünk arról, hogy életvitelünk több területén, az emberekhez való hozzáállásunkban szemléletváltásra lenne szükségünk. Vágyunk arra, hogy képesek legyünk nemet mondani a rossz szokásokra; hogy mély és maradandó változások legyenek az életünkben; hogy a körülöttünk lévők, kisebb-nagyobb rangú vezetőink vállaljanak felelősséget a tetteikért, erkölcsileg legyenek felelősségre vonhatók; hogy valóban bocsássonak meg nekünk, ha őszintén bocsánatot kérünk, és mi is meg tudjunk másoknak jó szívvel bocsátani. Mindehhez egy, a megszokottól teljesen eltérő gondolkodásra, a Biblia fogalmai szerint megtérésre van szükségünk. Sőt, egy megváltozott életre, egy új szívre, ismét a Biblia szóhasználatával: újjászületésre.

Mi változtatta meg az első keresztények életét? Lukács, az apostolok cselekedeteiről szóló könyv szerzője megjegyzi, hogy az apostolok kulcsfontosságú üzenete az Úr Jézus feltámadása volt. Ez az örömhír változtatta meg az embereket kétezer évvel ezelőtt, és korunk embereinek életét is ennek a történelmi eseménynek az elfogadása képes gyökeresen átformálni.

A jeruzsálemi hívők megújult gondolkodásának gyakorlati következménye többek között az volt, hogy *„Nem volt közöttük egyetlen szűkölködő sem...”*. Miért volt ez lehetséges? Nem azért, mert éppen egy erős gazdasági konjunktúra idején éltek. Nem fedeztek fel ezüst- és aranybányákat sem, nem érte őket más szerencse sem. Ez a közösség azonban nem az akkori előkelők, gazdagok, kiváltságosak zárt klubja volt, amelyben a szegények, a leszakadók, a hátrányos helyzetűek be sem tehették a lábukat. A szűkölködés hiányának az volt az oka, hogy *„akiknek földjük vagy házuk volt, eladták azokat, az eladott javak árát pedig elhozták...”*. A gazdagok nem alamizsnát dobtak a szegényeknek, hanem rábízták javaik ellenértékét az apostolokra azzal, hogy ők osszák el a szűkölködők között.

Az eddig olvasottakból a következő fontos tények derülnek ki. A jeruzsálemi keresztények szívbeli és lelki egységben voltak; saját vagyonukra úgy tekintettek, mintha az nem az ő tulajdonuk lett volna; egészen újfajta gondolkodásmód és életgyakorlat jellemezte őket: a vagyonos emberek önként eladták ingatlanjaikat és a szegények javára ajánlották fel; Jézus Krisztus feltámadásának az örömeiben éltek, és ennek az örömhírnek minél szélesebb körben való megosztása volt az életcéljuk.

Ennek a rendkívüli közösségnek a légköre megragadott egy vagyonos házaspárt, Anániást és Szafirát is. Annyit tudunk csak róluk, hogy ők is eladtak egy birtokot (lehet, hogy több is volt nekik), majd a férj a birtok árának egy részét elvitte az apostolokhoz. Úgy tűnik, ő is részt szeretett volna venni a lelkesítő „társadalmi felelősségvállalási programban”. Még mindig nem látszik az etikai dilemma – mondhatja az olvasó. Bár, ha figyelmesen olvastuk az „... *árából feleségének tudtával félretett magának...*” szavakat, akkor valószínűleg felmerült bennünk: itt valami nem stimmel! Annyit előre elárulunk, hogy a történetből egyértelműen kiderül: a házaspár azt a látszatot akarta kelteni, hogy ők is az eladott birtok teljes árát a szegényebb közösségi tagok javára ajándékozzák oda. Az apostolok azonban felismerték a gáláns cselekedet mögött húzódó mesterkedést.

Az apostolok előtt alapvetően két választási lehetőség állt. Az *egyik*, hogy udvariasan elfogadják az adományt, hiszen minden pénznek megvolt a helye a gyorsan növekvő közösségben, amiben rengeteg szegény ember élt. Jobb nem firtatni, hogy mennyiért adta el Anániás és Szafira a birtokot, hátha bizalmatlanságnak vennének egy egyszerű kérdést erre vonatkozóan, megsértődnének, és még az is lehet, hogy elállnának nagylelkű szándékuktól. Ezt nem lenne érdemes kockáztatni, hiszen így a pénzt a szegényektől vennék el.

A *másik* lehetőség az lett volna, hogy az apostolok szóvá teszik a turpisságot, esetleg valamilyen büntetést is kiszabnak rájuk, hiszen a házaspár nem mondott igazat: olyannak akartak látszani, mint a többiek – mint például Barnabás –, akik a vagyonukért kapott teljes vételárról lemondtak mások javára.

Ebben a dilemmában az okozza a nehézséget, hogyha az első lehetőséget választjuk, akkor lemondunk az igazságról és átláthatóságról, ha pedig a második opció mellett döntünk, akkor nyilvánvalóan csorbul az udvariasság erénye, és előfordulhat, hogy a sanyarú sorsú embereket megfosztjuk a nekik szánt pénzösszegetől.

4. MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEK

Ha különböző emberek véleményét kérdeznénk erről a dilemmáról, nagyon különböző válaszokat kapnánk – legalábbis ami a választásuk indokolását illeti. Ha nem külön-külön akarnánk megtudni az emberek véleményét, hanem például egy fórumon, akkor valószínűleg parázs veszekedést gerjesztenénk. Minden etikai dilemma körül óriási viták alakulnak ki, melyek

általában teljesen megoldhatatlannak tűnnek. Ennek egyik fő oka, hogy az egyes emberek különböző erkölcsi alapelveket követve érvelnek, még akkor is, ha ennek nincsenek mindig tudatában. A különböző alapelvekre pedig egymástól egészen eltérő etikai rendszerek épülnek. Napjainkban az emberek többsége hat rendszer valamelyike mentén éli az életét (Rae, 2015. pp. 67-104). A rendszerek neve és alapelve:

- etikai egoizmus: egy tett erkölcsösségét az egyén önérdeke határozza meg;
- utilitarizmus: erkölcsös döntés az, amely a legnagyobb jót biztosítja a legtöbb ember számára; vagy olyan cselekedet, amely több kedvező, mint káros következménnyel jár;
- deontológiai etikák: elveken alapulnak, a cselekedetek lényegileg jók vagy rosszak; a deontológiai rendszerek különböző típusait az erkölcsöt meghatározó elvek forrása különbözteti meg egymástól, mint: isteni parancsok, természeti törvény, etikai racionalizmus;
- emotivizmus (metaetikai rendszer, az erkölcs nyelvére vonatkozó elmélet): az erkölcsi vélemények tényeknek álcázott kijelentések;
- relativizmus: nem léteznek objektív és egyetemes erkölcsi elvek, amelyek valamennyi kultúrában, korszakban és emberre kötelező érvényűek;
- erényelmélet: alapvető kijelentései az erkölcsi cselekvőre vonatkozik (és nem az általa végzett cselekvésre).

A tanulmány elején megjelölt könyvfejezet több példán keresztül mutatja be, hogy milyen megoldási lehetőségeket kínálnak az említett rendszerek.

5. A MEGDÖBBENTŐ DÖNTÉS

Milyen szándékok húzódtak meg Anániás és Szafira viselkedése mögött? Milyen erkölcsi ítéletet hozott az apostolok vezetője? Milyen erkölcsi elvek adták meg az ítéletalkotás alapját? Mi lett a történet következménye? Ahhoz, hogy ezeket a kérdéseket megválaszolhassuk, olvassuk tovább a megkezdett szemelvényt:

„Péter azonban így szólt: Anániás, miért szállta meg a Sátán a szívedet, hogy hazudj a Szentléleknek, és félretegyél magadnak a föld árából? Vajon nem a tiéd volt-e, amíg el nem adtad, és miután eladtad, nem te rendelkezted-e az árával? Mi indította szívedet ilyen cselekedetre? Nem embereknek hazudtál, hanem Istennek. Amint meghallotta Anániás ezeket

a szavakat, összeesett, és meghalt. Nagy félelem szállta meg mindazokat, akik ezt hallották. Az ifjak pedig felálltak és betakarták őt, majd kivitték és eltemették. Mintegy három óra múlva a felesége is bement, mit sem tudva a történekről. Péter megkérdezte tőle: Mondd meg nekem, ennyiért adtátok el a földet? Ő így felelt: Igen, ennyiért. Péter így szólt hozzá: Miért egyeztetek meg abban, hogy próbára teszitek az Úr Lelkét? Íme, azok, akik a férjedet eltemették, az ajtó előtt állnak, és kivisznek téged. Az asszony pedig azonnal összeesett a lába előtt, és meghalt. Amikor bejöttek az ifjak, halva találták, kivitték őt is, és eltemették a férje mellé. Nagy félelem szállta meg az egész gyülekezetet és mindazokat, akik hallották ezeket.” (Biblia, 2018: Apostolok cselekedetei 5,3-11)

E szakasz minden bizonnyal megdöbbenetett azokat, akik most olvasták először, de újra elgondolkodtatta azokat is, akik már ismerték a történetet. Miért kellett meghalnia ennek a házaspárnak, és mire volt jó, hogy emberek sokaságát nagy félelem fogta el? – kérdezheti az olvasó. A kérdés megválaszolásához próbáljunk a történet mélyére nézni!

Péter, aki abban az időszakban az apostolok vezetője volt, egy roppant éles „miért”-tel kezdődő kérdést szegez Anániásnak. A „megszállta” szóval fordított ige jelentése itt: „irányítás” vagy „hatásgyakorlás”. Tehát a kérdést így is fogalmazhatnánk: miért hagyta, hogy a gonosz olyan mértékű hatást gyakoroljon rád, hogy az ő irányítása alá kerüljön szíved, vagyis az érzelmeid, az értelméd, az akaratod, az erkölcsi életed középpontja? Az összefüggésekből úgy tűnik, hogy ennek az oka egy mindnyájunkat kísértő kettősség volt. Szeretnénk úgy tenni a többi ember szemében, hogy jók vagyunk, ráadásul olyan jók, mint a közösség példaképei, ugyanakkor nem akarunk lemondani teljesen valamiről, ami számunkra fontos, értékes, ugyanakkor megakadályoz bennünket, hogy *valóban* jók legyünk.

Péter világosan leleplezte, hogy Anániás és Szafira magatartása mögött hazugság volt, mégpedig Isten elleni hazugság. Az apostol azt is elmagyarázta, hogy Anániás nyugodtan megtarthatta volna a birtokot, illetve ha már eladta: ő rendelkezett az árával. Ezzel előre igyekezett megcáfolni egy később elterjedt keresztény mítoszt, miszerint Anániásnak azért kellett meghalnia, mert félretett maguknak a birtokért kapott pénzből.

Miért kellett Anániásnak és Szafirának meghalnia, miért volt ilyen súlyos Isten ítélete egy hazugság miatt? Mint láttuk, a házaspár cselekedete mögött két súlyos bűn húzódott meg. Az első az volt, hogy jobbnak, nemesebbnek, nagylelkűbbnek, hősiesebbnek szerették volna magukat beállítani, mint amilyenek valójában voltak. Hazugságuk nem egyszerűen olyan tények

megmásítása volt, amelyeknek nincs erkölcsi jelentőségük, hanem vétettek az igazság ellen. A másik bűnük pedig Isten megkísértése volt, annak kétségbevonása, hogy valóban az Úrnak van joga meghatározni az erkölcsi törvényeket, és ő jogosult az erkölcsi ítéletalkotásra.

Mindkét bűn súlyosan veszélyeztette a jeruzsálemi hívők és a kereszténység jövőjét. Az első század harmincas éveiben nélkülözhetetlen volt, hogy a gyülekezet tagjai megértsék: nem lehet szívbeli-lelki egységben élni és minél több emberrel megosztani Jézus Krisztus feltámadásának radikális örömeit a teljes igazság mellett való kiállás és az Isten által meghatározott elvek őszinte elfogadása nélkül. A környezetükben élőknek pedig meg kellett tapasztalniuk, hogy a keresztények nem csak magasztos elveket képviselnek, hanem hiteles emberek.

A fentiekre óriási szüksége lenne a mai keresztényeknek és korunk minden emberének.

6. FELADAT

1. Gondolja végig, hogy milyen következményekkel járt volna rövid és hosszú távon a különböző érintettek és érintett-csoportok számára, ha az apostolok udvariasan elfogadták volna Anániás és Szafira adományát!

IRODALOMJEGYZÉK

Biblia (2018) Istennek az Ószövetségben és az Újszövetségben adott kijelentése. Budapest, Kálvin Kiadó. (RÚF 2014)

Rae, S. B. (2015) Erkölcsi döntések - Bevezetés az etikába. Budapest, Harmat Kiadó.

Tomka, J. – Bőgel, Gy. (2018) Mit hagyunk magunk után? A Biblia és a menedzsment III. Budapest, Harmat Kiadó. pp. 163–186.

Tomka, J. – Bőgel, Gy. (2014) Megéri jónak lenni? A Biblia és a menedzsment II. Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó. (2. Kiadás: Harmat Kiadó. 2019.)

Tomka, J. – Bőgel Gy. (2010) Vezetés egykor és most. A Biblia és a menedzsment I. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. (2. Kiadás: Harmat Kiadó, 2019.)

HATALOM ÉS KONFLIKTUS ESETTANULMÁNY
A KREATOR KFT. PÉLDÁJÁN KERESZTÜL BEMUTATVA

CASE STUDY OF POWER AND CONFLICT
ILLUSTRATED BY KREATOR LTD.

VITAI ZSUZSANNA

PhD, habilitált egyetemi docens
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
vital.zsuzsanna@ktk.pte.hu

NÉMETH JULIANNA

tanársegéd
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
nemethj@ktk.pte.hu

Absztrakt

Az esettanulmány egy kezdő munkavállaló példáján keresztül mutatja be a hatalom és a konfliktus egyes formáit. A történet célja, hogy az olvasó a kezdő helyzetéből lássa a fogalmakat, és a megnyilvánulási formáikból vezesse le őket. A helyzetek sokfélesége lehetőséget nyújt az elemzőnek a hatalom és a konfliktus többoldalú megközelítésére, és a fogalmak mélyebb vizsgálatára. Az esettanulmány elsősorban az oktatásban használható.

Kulcsszavak: hatalom, vállalati politika, konfliktus, szervezeti magatartás

Abstract

The case study introduces the different forms of power and conflict with the example of a starting employee. The goal of the story is to analyze and understand these phenomena from the points of view and how they appear to a young employee. The different situations allow the analyzer to investigate from diverse and deeper perspectives power and conflict situations. The case study can be used mostly during tutorials with the help of a practical approach.

Keywords: power, company politics, conflict, organizational behaviour

1. BEVEZETÉS

Cseke Lóránt elgondolkodva nézett ki a borongós téli tájra. A kedve sem volt sokkal jobb, mint a csípős decemberi idő. A munkahelyén, a Kreator Kft.-nél közeledett az éves zárás ideje, ilyenkor a számviteli osztályon dolgozó barátja még ebédelni sem ért rá, és egyszavas parancsokat mordult a kollégáira, annyira ideges volt. A zárás Lórántot nem érintette, de a borongós idő és a pillanatnyi nyugalom az irodában lehetőséget nyújtott neki, hogy végiggondolja, mit kellene tennie a jövőjével.

2. MINDEN KEZDET ÉRDEKES

Cseke Lóránt egy nagy vidéki egyetem üzleti iskolájában tanult, kiváló eredménnyel végzett, az utolsó évben még Köztársasági ösztöndíjat is kapott. Már az alapképzés első évében is a marketing érdekelte. Az első évfolyam elvégzése után elment nyáron gyakorlatra egy nagyvállalathoz, hogy megtapasztalja, hogyan működik, amit tanult a gyakorlatban. Mire harmadévesen eljutott a marketing specializációig, már nagyon sokat tudott a gyakorlati marketingről. Végzés után nem volt kérdés, hogy folytatja a „mesteren”, és persze ismét csak marketinget akart tanulni. Itt már évfolyamelsőként végzett, és az egyik tanára beajánlotta a Kreator Kft.-hez gyakornoknak.

Az állásinterjúra gondolva mindig elmosolyodott. A Kft. ügyvezetőjének helyettese és a HR-es kolléga ült vele szemben. Megnézték a diplomáit, a három nyelvvizsgáját, angolul, németül és hollandul beszélt folyékonyan, a nyelvek voltak az egyik hobbija. Nagyon kedvesek voltak hozzá, és rövid beszélgetés után megkérdezték, hogy mikor tudna kezdeni. „Hát, ma már nem tudok itt maradni, mert be kell mennem az adóhivatalba, de holnap reggel nyolckor jó lesz?” Nem értette a meghökkent mosolygást, neki az volt a természetes, hogy ha belekezd valamibe, akkor azt csinálni is fogja. „Persze, kolléga” – mondta a helyettes nagyon kedvesen, „holnap akkor várjuk.”

Az első napját soha nem felejtette el. Amint befelé sétált a vidám színekre festett falak, a babzsák fotelek és a nonfiguratív festmények között, rögtön arra gondolt, hogy mindig ilyen helyen szeretett volna dolgozni. Mintha megérezte volna a hely szellemét, és ez az érzés csak egyre erősebb lett, ahogy beleszokott a munkába.

A Kreator Kft. 128 főt foglalkoztató marketing ügynökség volt. Széles körű szolgáltatásokat nyújtott kis- és nagyvállalatoknak. Foglalkoztak kutatással, termékfejlesztéssel, kommunikációval, web designnal, elvállaltak sokféle kreatív feladatot is. Lórántot rögtön a márkaépítő csapatba rakták, ahol folyamatosan változó és mindig nagy kreativitást igénylő feladatokat kapott. Részt vett a logótervezésben, web designban, kampányt szervezett, később már a tervezést is rábízták. Minden feladatnak nagyon örült és lelkesen dolgozott, sokszor késő estig. Az egyik nagy sportszergyártó kampányának tervezésekor, ahol a weben megjelenő arculatért volt felelős, minden este 8-ig dolgozott, még hétvégeken is bejárt délelőttönként. Egyik délután éppen a harmadik kávéját itta a másik két fiatal kollégával, amikor Borbély László, a márkaépítők főnöke bejött a konyhába. Mosolyogva kérdezte tőle: „Lóránt, a negyven feletti kollégák 6 után már hazamehetnek?” A fiataloknak tetszett a vicc, vidáman mentek vissza a számítógépekhez, Lóránt pedig úgy érezte, hogy megdicsérték.

A sportszergyár rendkívül meg volt elégedve a kampánnyal, mindenki jutalmat kapott. A gyár igazgatója nagyon megköszönte Borbély Lászlónak a munkát. „Ilyen web designnal még nem találkoztam, könnyen navigálható az oldal, és pontosan a mi célpiacunkhoz illik, a tesztelésnél a fiatalok odáig voltak érte. Már most látom a szép eladási számokat. Önök nagyon sokat tettek értünk!” Borbély László boldogan mosolygott, és azt mondta: „Tudja nálunk remek a csapat, sok a fiatal, nem csoda, hogy értik, mire van a korosztályuknak szüksége.” Amikor elment, az igazgató összehívott egy értekezletet, és közölte, minden résztvevő jutalmat fog kapni. Lóránt nagyon örült, éppen új albérletbe költözött, így minden plusz forint jól jött neki. Amikor kimentek a szobából, az motoszkált halványan a fejében, hogy a web designt szinte egyedül találta ki, a kidolgozása pedig teljes mértékben az ő munkája volt, a többiek csak megigazították, ahol kellett. „Biztosan meglátszik majd a pénzen” – gondolta – „itt nyilván az a szokás, hogy nyilvánosan mindenkit egyszerre motiválnak.” Nagyon jó érzés volt megkapni a jutalmat, büszke volt a pénzre, és hogy ezért megdolgozott. Akkor lepődött meg, amikor a konyhában véletlenül meghallotta két kollégája beszélgetését. Ők nem látták, mert a kinyitott szekrényajtó mögött állt. „Na, a főnök most nagyot kaszált” – mondta az egyik – „eltette a pénz 60%-át, a morzsákat meg kiosztotta az ostobáknak, akik küzdöttek a projekttel.”

3. FELADATOK

Lóránt már két éve dolgozott a Kft.-nél, egyre jobban kiismerte magát a cégnél, és kiderült, hogy tehetséges az adminisztrációban. Mindig precíz ember volt, de valahogy veleszületett, hogy azonnal átlátta, egy zűrös helyzetben mi a megfelelő lépés. Így hamarosan nemcsak kreatív feladatokat bízta rá, hanem egyre többször kellett Borbély Lászlónak segítenie, aki mindig nagyon értékelte, hogy a problémákat megoldják, új módszerekkel, sokszor észre sem vették, akiknek segítettek. Egyik nap behívta Lórántot az irodájába, és közölte vele, hogy most már alkalmas arra, hogy egy nagy projekt vezetését is megkapja. Ez a projekt egy nagyon neves nemzetközi élelmiszergyártó teljes kampányának a megírása és menedzselése volt. Nagyon jelentős lépés volt a Kft. életében, mert versenypályázaton kellett elnyerni, és sokkal ismertebb és nagyobb vállalatok indultak a tenderen. „Rajtad a világ szeme! Ha nyerünk, akkor te leszel a főnök a projektben.” Lóránt keményen dolgozott a terven, minden erejét beleadta, szinte nem is volt magánélete. Annyira fáradt volt a leadás napján, hogy amikor lenyomta az utolsó entert, és elküldte a pályázatot, már csak a vacsorára, és a pihenésre tudott gondolni. Csak másnap, amikor befelé sétált a munkahelyre, akkor jutott eszébe, hogy mennyire egyedül írta meg az egészet. Amikor a kollégáinak segítségre volt szüksége, ő mindig lelkesen jött és sokszor odaadta a sziporkázó ötleteit. Soha eszébe sem jutott, hogy ne segítsen, és mindenki nagyon kedvelte ezért. A főnök mindig mondogatta, hogy egy csapatban mindenkinek segítenie kell a másikon. Ennél a nagy pályázatnál hiába kérdezett egy-két dolgot, valahogy senkinek nem volt rá ideje, hogy érdemben válaszoljon. Egy-két ötletet kapott, ezek hasznosak is voltak, de a végén mindent egyedül kellett összeraknia.

A pályázat nyert, a cég ünnepelt, Lóránt pedig projektvezető lett. Kapott egy formális címet is, a „Nemzetközi projektek vezetője” – nagyon büszke is volt rá. A nemzetközi projektek száma csak nőtt, egyre több lett az adminisztratív teher, és egyre kevesebb a kreatív munka. A menedzseri munkát Lóránt azért szerette, mert véges volt, ha a problémák megoldódtak, át lehetett – és kellett – lépni rajtuk, és elmúltak. Jöttek az újak. A kreatív munka nagyon hiányzott neki, próbált lépést tartani a trendekkel, és sokat olvasott szakmai cikkeket. Azt viszont látta, hogy amíg ő futtatja a sok projektet, a kollégái boldogan terveznek, a partnerekhez utaznak, design díjakat nyernek. Ekkorra már mindenki úgy gondolt rá, mint nagyon tehetséges menedzserre, és a nyelvtudását is rendszeresen igénybe vették, hollandul senki nem tudott a cégnél. Ha ő nem volt éppen bent, amikor az amszterdami joghurt gyár marketingese telefonált,

Ibolya, a főnök titkárnője csak annyit tudott mondani, hogy „Moment”, és kétségbeesetten körbe telefonált mindenkit, hogy kerítsenek már valakit, aki tud beszélni, mert a telefon másik végén „nem emberi nyelven” beszélnek. Amikor Ibolya először hallotta Lórántot telefonálni van der Velden úrral, tátva maradt a szája. „Vannak itt emberek, akik azt mondják, hogy tudnak nyelveket, de te fiam külön kategória vagy. Mások izzadnak, nyögnek, mindent háromszor elmondanak, míg megértik őket, te meg itt rihegsz-röhögsz, viccelsz, és olyan folyékony vagy, hogy még magyarul sem tudnálak követni.” Lórántnak ez nagyon tetszett, és lelkesen fejlesztette az amúgy is nagyon jó nyelvtudását.

A cég rendszeresen vett fel új munkatársakat, a sok munka miatt. A főnökség kérése az volt, hogy a régebbi kollégák segítsék az újakat, mert formális betanításra egyszerűen nem volt idő. Lóránt is kapott egy fiatal új munkatársat, aki nem régen végzett abban az üzleti iskolában, ahol annak idején ő is. Molnár Szabolcs nagyon kedves fiatalember volt, és nagyon tisztelte az idősebb munkatársakat. Összebarátkoztak, sokat dolgoztak együtt, Lóránt mindig türelmesen magyarázott neki, és javítgatta a hibákat, amiket elkövetett. Tehetségesnek tartotta, megosztott vele minden olyan tapasztalatot, amit a Kft.-nél eltöltött eddigi három évében megszerzett. Szabolcs emiatt gyorsan sikeres lett a cégnél, Borbély László egyik kedvence lett. „Ebből a fiúból még lesz valami” – mondogatta. Nagy projektek kreatív munkáiba vette be, és Szabolcs nagyon jól teljesített. Az első évének végére elnyerte a „Legkreatívabb kezdő munkatárs” címet. Lóránt is nagyon örült, hogy a pártfogoltja ilyen jól szerepelt. Szabolcs neki mondta el először, hogy mit nyert, és azt is, hogy mindent tőle tanult, és nagyon hálás neki. „Bármikor kérhetsz tőlem bármit” – mondta, „mindent neked köszönhetek”. Ez így is volt, amikor megcsúsztak, vagy túl sok volt a hirtelen rájuk szakadt munka Szabolcs szinte kérés nélkül jött, és addig dolgozott Lóránttal, amíg kellett.

Január közepén Borbély László összehívott egy dolgozói értekezletet, ahol az éves értékelés mellett a személyi változásokról is beszélt. A munkatársak meglepve hallották, hogy Molnár Szabolcs elmegy egy másik, sokkal nagyobb marketing ügynökséghez. Ez a cég nagy versenytárs volt, sokszor elnyertek olyan megrendeléseket, amelyekre a Kreator Kft. is pályázott. Az értekezlet többi részében az éves feladatokról volt szó, így a személyi változások hamar feledésbe merültek. Fél év múlva Lóránt a kreatív osztályon hallotta az egyik kollégától, hogy Szabolcs a másik cégnél igazgatóhelyettes és kreatív vezető lett.

4. PRIMULÁK ÉS PROBLÉMÁK

A Kreator Kft. vezetése meg volt róla győződve, hogy a legmegbízhatóbb bevételi forrás a visszatérő ügyfél. Igyekeztek az összes ügyfelet megtartani, de voltak kiemelt partnerek, velük a „key account manager”-ek foglalkoztak. Az egyik ilyen nagy és igen nyereséges ügyfél a Primula nevű virág nagykereskedés volt. Kisvállalkozásnak indult, de három év alatt a legnagyobb nagykereskedés lett az egyik vidéki nagyvárosban. A cégnél igen fontos embernek számított, akinek a kezébe a Primula kampányait adták, nemcsak azért, mert sokat és megbízhatóan fizetett, de azért is, mert az egyik legrégebbi ügyfél volt. Lóránt sokat dolgozott a Primula vezető menedzserével, és nagyon megszerette a céget, az embereket, akikkel kapcsolatba került. Mivel a belépésétől kezdve dolgozott a céggel, mindent tudott róluk. Az kifejezetten előny volt, hogy beszélt angolul és hollandul, mert a kereskedésnek sok külföldi partnere volt, de a nyelvtudással sokszor ők is bajba kerültek.

A Primula kampányokat mindig januárban kezdték megbeszélni. A 2017-es januári értekezletet a rangidős account menedzser vezette, továbbá részt vett rajta néhány fiatal kolléga, köztük Lóránt is, és a titkárnők közül az egyik, aki a jegyzőkönyvet írta. Hosszasan vitatkoztak a következő negyedév feladatain, két órába telt, amíg felosztották, ki mit fog elvégezni. Mindenki nagyon elfáradt a végére, és már csak az órát nézték, hogy mikor mehetnek saját szobájukba. A vezető account menedzser lezárta az értekezletet, és elindult az ajtó felé. Szinte érezni lehetett a megkönnyebbülést, hogy vége, amikor hirtelen visszafordult az ajtóból, és azt mondta: „Azt nem mondtam még, hogy lemondtam a Primula vezető menedzseri posztjáról. A főnökség elfogadta, jövő héttől már ne hozzám forduljatok, ha gond van. Szevasztok.” Ezzel kiment, és becsukta maga mögött az ajtót. A szobában maradtak döbbenet meredtek egymásra, és egy darabig szólni sem tudott senki. „Most akkor mi van? Tele vagyunk határidős feladatokkal, ki fogja meghozni a döntéseket?” A fiatalok egy emberként fordultak Lóránt felé, „Te vagy itt, aki a legtöbbet tudja erről a cégről. Beszélj a főnökkel.” Lóránt nem is ellenkezett, tudta, hogy így van. A Kft.-nél pályázni kellett az ilyen pozíciókra, Lóránt is beadta a pályázatát, és elnyerte. A vezetők rövid idő alatt először kinevezték megbízott vezetőnek, aztán egy fél év múlva megkapta a Primula account-ot.

Ha eddig sokat dolgozott, az semmi nem volt ahhoz képest, hogy ezek után mennyire lelkesen és hatalmas energiákkal látott neki a Primula menedzselésének. Hamar rájött, hogy eddig csak a felszínét látta a kapcsolatnak, és igazából a problémákkal nem is szembesült. Hatalmas volt

az a költség, ami a fix költségekből (mint a bérek) és a nagyon magas szintű változó költségekből adódott.

Az év végén jött az elszámolás, Borbély László szigorú arccal kérte az eredménykimutatást. „Most kiderül, hogyan bántál a rád bízott értékkel.” Lóránt egyáltalán nem érezte úgy, hogy rosszul gazdálkodott volna. Már az egyetemen szerette a marketing pénzügyi oldalát, és tudta, hogyan kell elkészíteni egy beszámolót. Azt ugyan nem értette, hogy a főnök miért néz ilyen barátságtalanul, hiszen minden elszámolás rendben volt. Borbély László elétette az ügynökség teljes bevételét, és egy olyan számot, ami azt mutatta, hogy a Primula belső számlája mennyiben járult hozzá a teljes bevételhez. A szám nem volt túl magas a többi projekthez képest, és a főnök hidegen megkérdezte, ezt mivel magyarázza. „A Primula mindig kiemelt ügyfél volt, hogyhogy nem nőttek a számok amióta te vagy a vezető?” Lóránt udvariasan bemutatta a részletes elszámolást, ahol feltüntették a bruttó bevételt, a teljes költségmegoszlást, és a végén egy részletes EBITDA kimutatást is. A teljes bevétel 55%-át költötték bérre és járulékokra, 20% volt az „overhead cost” a fix és változó költségek, amiket ki kellett fizetniük, és 25% volt az EBITDA. Lóránt nagyon büszke volt, hogy az előző évhez képest 5%-kal letornászta az overheadet. A főnök hangosan kiabálni kezdett: „Ezek nagyon alacsony összegek, és hanyag gazdálkodás! És mégis honnan veszed, hogy ez az EBITDA megfelelő szintű? Biztosan kifizetted a profitot magadnak és a munkatársaidnak! Ez elfogadhatatlan!” A szobában ott volt még a pénzügyes Kálmán, aki elsápadt és elég idegesen próbálta nyugtatni a főnököt. Lóránt ilyenek még soha nem látta egyiket sem. A főnök tovább kiabált, Lóránt pedig elvesztette a fejét és visszaszólt elég keményen: „A nettó profitot kellene megnézni, és összehasonlítani a tavalyi költségelszámolással. A beszámolót a jelenleg érvényes számviteli törvény és a marketing ügynökségekre érvényes szokásjog alapján készítettem. Az én fizetésem jelen pillanatban kevesebb, mint a többi projektvezetőé, akiknek még tolmácsot is kell alkalmazniuk, ha külföldivel akarnak üzletet csinálni, és megveszik a drága elegáns szoftvereket. Én csak azt kérem, hogy az én megítélésem ugyanolyan elvek alapján történjen, mint a többieké.” A szobában megfagyott a levegő, Kálmán sápadtan nézte a főnököt, aki a végén aláírta a beszámolót, hogy elfogadja. Amikor Lóránt kiment a szobából egyrészt nagyon fáradtnak és csalódottnak érezte magát, hiszen egészen mást várt ettől a megbeszéléstől. Másrészt arra gondolt, hogy mindig azt mondta neki a menedzsment gyakorlat vezetője, hogy

agresszív emberrel szemben keményen ki kell állnia magáért, mert különben eltapossák. „Hát igen” – gondolta – „de nem hiszem, hogy most sokat tettem a karrieremért.”

Két hét múlva belefutott Kálmánba a Primula udvarán. „Ellenőriztem az összes adatodat” – mondta – „mindent jól számoltál, sőt igazából a bevétel sokkal jobb, mint tavaly, csak ez most az új elszámolási íven nem látszott. Nem is értem, hogy miért nem neked ajánlották fel először ezt az accountot, évek óta most megy először ennyire jól.” Lóránt nagyot nézett, nem értette, hogy ezt most miért mondja. „Nem tudtad? Mikor az előző menedzser hirtelen lemondott, őt másik nálad sokkal nagyobb vezetői tapasztalattal rendelkező kollégának ajánlották fel a Primulát. De mindegyik sorban lemondta, amikor meglátták, hogy mivel állnak szemben. Az egyiket hallottam, hogy azt mondja a főnöknek, add oda Lórántnak, legalább ha belebukik, még neked jól jöhet.”

5. A „KISVIRÁG” KAMPÁNY

A Primula Kft.-nek minden évben több kampányt is szerveztek, általában a cég kérte fel a Kreatort egy új termék bevezetése vagy új telephely megnyitása esetén. Ebben az évben se nem nyitottak új boltot, se nem bővítettek igazán, mert a jövő évi külföldi nyitást próbálták megalapozni, így Lórántot meglepetésként érte, mikor két kollégája bejött az irodába és egy új kampányt javasoltak. A kampányban mindössze hárman dolgoztak volna együtt: Barnabás, János és Márton. Márton és János vetette fel az ötletet, hogy ők hárman szívesen dolgoznának együtt, és három kisebb részre bontva saját idejükben kidolgoznának egy kampányt a Primulának. Az ötlet nagyon tetszett Lórántnak, és mivel tőle nem igényelt plusz munkát, szívesen támogatta a három fiatal kolléga törekvéseit.

Az első problémák nagyon hamar megjelentek. Márton ötlete szerint mind a három apró projekten ketten-ketten dolgoznának, lenne egy ötletgazda és a másik őt segítené. A másik két kolléga viszont úgy gondolta, hogy mind a három projekt esetében a két-két ember közösen dolgozná ki az egész ötletet, és arányosan osztanák el a feladatokat. Habár Márton felkereste Lórántot ezzel a gonddal, Lóránt úgy érezte, ezt maguk között kell lerendezni, és ő ebbe nem szólna bele. A kampány előtti időszakban egyre többször találta magát abban a helyzetben, hogy Márton Jánosra panaszkodik, hogy Márton és Lóránt korábbi anyagait használja fel a saját projektjében az ötletei alapjának, és ugyanannak a terméknek vizsgálja a lehetséges piacait, mint ő.

Végül a kampány sikeresen lezajlott, mindenki a saját eredményire büszkén mutatta be másik kollégáknak, hogy hogyan is valósították meg a közel fél éves projektet. Márton és Barnabás a Primulától még külön kitüntetésben is részesültek, hiszen az ő kisebb projektjüknek hála, sikerült a készleten lévő virágmagokat jelentősen lecsökkenteni.

A helyzet akkor vált igazán súlyossá, mikor Márton Lórántot a kampány után felkereste és a tanácsát kérte, mert aggódott, hogy János a projekt során sikkasztott a cégtől. A Primula Mártonon kereste az egyik számlának az összegét, melyet a cég megelőlegezett nekik a projekt során, és Márton tudta, hogy a Kreator pénzügyi osztálya át is utalta azt János számlájára, de az mégsem érkezett meg a megrendelőhöz. Felhívta Lóránt figyelmét, hogy észrevette, a kampány záró rendezvényén János került a Primula vezetőségét, a névkártyát sem vette fel és az egész este folyamán nem mutatkozott. Lóránt úgy döntött ennek a problémának már utána kell nézni, hiszen ha a vezetőség fülébe jut, egy fiatal tehetséges kolléga karrierjének lehet vége egy egyszerű pletyka miatt.

6. ÉV VÉGÉN

Kemény tél volt, az utak lefagytak, hatalmas havazás volt a városban, kizárólag terepjáróval vagy gyalog lehetett közlekedni. Közeledett a karácsony, és vele együtt az év végi utolsó kemény hajtás. Lóránt nagyon boldog volt, mert eljegyezte a barátnőjét, és azt tervezték, hogy a következő évben összeházasodnak. Úgy érezte, hogy az év a problémák ellenére jól telt el, sok új ötletet valósított meg, a Primula account egyre nagyobb és sikeresebb lett. Hallotta, hogy új és még a Primulánál is nagyobb és fontosabb vállalat kereste meg az ügynökséget, és rájuk akarja bízni a teljes marketinget. Mindent ők csinálnának. Borbély László összehívott egy értekezletet, ahol minden érintett kreatív munkatárs is részt vett. Lóránt izgatottan várta, hogy majd megkérdezik a tapasztalatairól, és kérnek tőle új ötleteket is, volt neki bőven. Az értekezleten mindenki vidáman és aktívan vett részt, a főnök kiosztotta a feladatokat, de Lóránt csak nem hallotta a nevét. „Valakinek le kellene fordítania az angol kérdőívet magyarra és vissza. Ez lenne a piackutatásunk alapja.” Itt a főnök és a helyettese Lórántra nézett. Ő udvariasan bólogatott, és nem szólt semmit. Magában pedig azt gondolta, hogy ez gyakornoki feladat, az már a csapat baja, ha egyetlen olyan gyakornoka sincs, aki erre képes.

A projekt elindult, a munkatársak keményen hajtottak, ami Lórántnak nem igazán tűnt fel, mivel ő mindig sokat dolgozott. Az év végi értékelőn hallotta, hogy több csoportbeli kollégája utazik

az új projekttel Svédországba, Angliába, még Egyiptomba is. Látta a web designt, tetszett is neki. Nagyon ismerős volt. A szlogenek is, csengtek a fülében. Amikor rájött, hogy miért, megfagyott benne a lélegzet, pedig a szobában meleg volt. Kis változtatással mind az ő egyik kisebb vállalati kampányából származott. A cégnél az volt a szokás, hogy minden kampánynál feltüntették a fő szerzőt. „Talán itt” – gondolta rosszul – nem volt ott a neve sehol, ellenben a főnöké több helyen is. A Kft. vezetése az új évi értékelőn hosszasan méltatta Borbély László munkáját, vezetői képességeit és a csapatának ügyességét.

Az ablakra ráfagytak a decemberi havas eső cseppjei. Lóránt ránézett a monitorra, ahol az év végi vacsorameghívó e-mail volt nyitva. Előző évben kapta először. A vacsorán derült ki, hogy eddig az ő meghívója valahogyan soha nem érkezett meg és senkinek nem tűnt fel, hogy ő nem is volt jelen. Arra a telefonhívásra gondolt, amit tegnap kapott az egyik régi évfolyamtársától. „Te még ott vagy a Kreatornál? Nem mondd?! Láttam a kampányaidat, egyik jobb, mint a másik, gyere már át hozzánk, garantáltan magasabb fizetést kapsz, és a munkáink is sokkal nagyobb léptékűek. Hallom Lilla igent mondott, ha megnősülsz, kell majd a pénz. Hívjál föl januárban!” Nem tudta, hogy mit gondoljon. A Kreator volt az a munkahely, amire mindig is vágyott, sok kollégájával volt jó viszonyban. Szerette a munkát is, és a kreatív légkör, meg az állandó izgalom volt az, amit mindig kedvelt. Ismerte hírből a másik céget, a Kreatornál csak „nyakkendősöknek” hívták őket, sokkal formálisabb volt a légkör, és merevebbek a szabályok. „Vajon mikor döntök jól? És Lilla mit szólna mindehhez?” Több ideje nem volt a gondolkodásra, mert megcsörrent a telefon és a Primula egyik titkárnője hívta a karácsonyi lapok miatt.

7. FELADATOK, KÉRDÉSEK

1. Azonosítsa az esettanulmányban a hatalom megjelenő formáit!
2. Milyen konfliktus helyzeteket ismer fel? A konfliktus elmélet(ek) alapján ezek milyen jellegű konfliktusok? És milyen megoldásokat javasol az elmélet alapján?

Az esettanulmány oktatásához tartozik egy oktatási segédanyag, mely részletes tájékoztatást nyújt a szerzők szándékáról. Egy bizonyos megoldást kínál, de ez a megoldás nem kizárólagos, és egy a lehetséges elemzési módok közül. Az oktatási segédanyagot a vitali.zsuzsanna@ktk.pte.hu e-mail címen lehet igényelni. A szerzők kérik a felhasználókat, hogy az oktatás megfelelő színvonalának biztosítása érdekében semmilyen formában ne osszák meg a megoldást másokkal.

5. Motiváció és motivációs elméletek

HERZBERG ÚJRATÖLTVE, AVAGY A MOTIVÁLT MORGÁS

HERZBERG RELOADED: THE MOTIVATED GRUMBLING

BAKACSI GYULA

CSc, egyetemi tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem – Alkalmazott Tudományok Egyeteme

Pénzügyi és Számviteli Kar, Menedzsment tanszék

bakacsi.gyula@uni-bge.hu

Absztrakt

Herzberg motiváció-elmélete különbséget tesz motivátorok és higiénés tényezők között – előbbiek érdemi belső, meg nem újítandó motivációt jelentenek (önmegvalósítás, személyes fejlődés, elismertség), utóbbiak ki nem elégítettsége ugyanakkor elégedetlenséget eredményez. A SE EMK MSc programjának 6 évfolyama (n =173) által kitöltött motivációs kérdőívek (Hunt féle *The Work Interest Schedule*) feldolgozása alapján az a felismerés fogalmazható meg, hogy az egészségügyben egyidejűleg van jelen a legmagasabb rendű motivációk kielégítésére való törekvés és a higiénés tényezők kielégítetlenségéből fakadó „morgás”: ezt a jelenséget neveztem el „motivált morgásnak”. A jelenség bemutatása mellett tanulmányom kitér arra is, hogy a vezetőknek milyen dilemmáik vannak akkor, ha „motiváltan morgó” munkatársukat ösztönözni, motiválni szeretnék.

Kulcsszavak: Maslow, Herzberg, Hunt, motivált morgás

Abstract

Herzberg's motivation theory differentiates motivators and hygiene factors – the former ones are substantive, intrinsic, renewing motivations (self-actualization, personal growth, recognition), should the latter ones not meet eventuates dissatisfaction. The results of a motivation survey (John Hunt's *The Work Interest Schedule*) of six classes of the Health Care Management master program (n=175) revealed a finding which proposes the co-subsistence of striving for intrinsic motivations *and* being dissatisfied by the hygiene factors. I labeled this as motivated grumbling. Beside introducing the phenomenon this chapter unfolds the managerial dilemmas about the motivating and incentives of motivated grumbling co-workers.

Keywords: Maslow, Herzberg, Hunt, motivated grumbling

1. MOTIVÁCIÓELMÉLETI ALAPOK – MASLOW ÉS HERZBERG

Maslow (1943) és *Herzberg (1968)* motivációelméleti alapozásunk sarokkövei. Előbbi a motivációt a szükségleteink kielégítésére való törekvésünkre vezeti vissza, és az öt alapvető motivációt hierarchiába rendezi, utóbbi viszont a munkával való elégedettség-re elégedetlenségre vezeti vissza a motivációt, és ezeket nem ellentétes pólusoknak tekinti, hanem egymástól független, más lényegű változóknak (az elégedetlenségért felelős higiénés tényezők, illetve teljesítményre sarkalló, belső generátorként működő motivátorok).

Jóllehet írásom gyakorlatias igénnyel íródik, hadd tegyek itt egy kitérőt egy elméleti dilemma feloldására! A két elmélet tudniillik ellentmondani látszik egymásnak! Maslow amellett érvel, hogy valamennyi hierarchikus szint kielégítésére törekvés képes érdemi motivációt indukálni, ezzel szemben Herzberg lényegében kettévágja a Maslow-i piramist, és annak alsó szintjeiről kijelenti, hogy érdemi, belső generátorként működő motivációt és ennek folytán elégedettséget nem eredményeznek, kielégítetlenségük viszont elégedetlenségre vezet.

Herzberg empirikus alapon feltárt következtetése ugyanakkor egy sajátos szürke zónával jellemezhető: ismert ábráján az elégedettséget, illetve elégedetlenséget kiváltó tényezők mindegyike „átlóg” az elvileg más lényegű tartományba. Azaz a mérés alapjául szolgáló tényezők mindegyikére a kérdőíves vizsgálat résztvevőinek a nagyobb része inkább elégedettséget, kisebb részük viszont inkább elégedetlenséget kiváltóként tekintett és megfordítva. Másként fogalmazva: úgy tűnik, van némi szubjektivitás annak megítélésében, hogy egy tényező higiénés vagy motivátor.

Ezt egy későbbi magyar mintán elvégzett kutatás is megerősítette: egyfelől voltak tényezők, amelyek a Herzberg-i besoroláshoz képest a másik kategóriába estek, másfelől volt olyan tényező (tud-e munkája során kiváló teljesítményt nyújtani?), amely mind a higiénés tényezők, mind a motivátorok között felbukkant – ha megkapta elégedett volt, ha nem kapta meg, elégedetlen! (*Takács et al., 2002*)

Maga az elméleti dilemma – kinek van igaza? – valójában feloldható. Ha mindkét elmélet általános érvényűnek volna tekinthető, akkor az ellentmondást csak úgy tudnánk feloldani, hogy kénytelenek volnánk választani a két elmélet között. Herzberg elmélete azonban

valójában a Maslow-elmélet *specifikus* esete, mégpedig az teszi specifikussá, hogy az empirikus mérés egy olyan korszakban történt, amelyben a vizsgált (amerikai) társadalom tagjainak döntő többsége (ideértve a fizikai munkavállalókat is) már úgy jellemezhető, hogy „túl van” a fiziológiai-biztonsági szükségletei kielégítésén, mi több, már a kapcsolati szükségletek egy részét is kielégítettként éli meg. Ezen a ponton a dilemma eltűnik: a már kielégített szükségletek Maslow szerint is megszűnnek motiválni és helyettük a magasabb szintűek aktiválódnak. Az meg Herzberg hozzáadott értéke, hogy a kielégített szükséglet-szinteket „átkereszteli” higiénés tényezőknek. És magyarázható a „szürke zóna” is: Herzberg elmélete egy társadalmi léptékű motivációs eloszlás legnagyobb gyakoriságú intervallumára érvényes specifikus elmélet – ennek mediánja Herzberg idejében vélhetően a kapcsolat szükséglet-szint és az elismertség között pozícionálható. A kor menedzsment kihívása ennek megfelelően jelentkezik – előtérbe kerülnek az elismertség vezetői motiválási eszközei: előmenetel, felelősség, elismerés (HR rendszerbe „csomagolva”: munkakör szélesítés és gazdagítás, MbO).

2. HIGIÉNÉS TÉNYEZŐK ÉS MOTIVÁTOROK – KÉT ELTÉRŐ LÉNYEGŰ DIMENZIÓ

A fenti elméleti dilemmát feloldva fogadjuk el a Herzbergi értelmezést és induljunk ki annak gondolkodási keretéből: az elégedettségért felelős motivátorok és az elégedetlenséget kiváltó higiénés tényezők nem egy kontinuum végpontjai, hanem *két eltérő lényegű dimenzió*:

- a higiénés tényezők kielégítettsége nem tesz elégedetté, csak megszűnik az elégedetlenség; és
- a motivátorok kielégítetlensége nem fordul át elégedetlenségbe, csak az elégedettség hiányzik!

Vegyük észre, hogy ez az értelmezés szorosan összefügg a motivációs *regresszió* kérdésével: vajon egy meghaladott (kielégített) szükséglet-szint újra aktiválódhat-e, vagy – másként fogalmazva – a Maslow-i piramison csak felfelé kapaszkodva aktiválódnak-e a szükségletek és a hozzájuk kapcsolható motivációk, vagy lefelé csúszva is? Anélkül, hogy belemennénk az ekörül kibontakozott elméleti vitákba, rögzítsük azt, hogy a Herzberg-elmélet elveti a „lefelé újra aktiválódik” lehetőségét, és az elégedetlenség-elégedettség egymásba nem fordulnak át megközelítés amellet teszi le a maga voksát, hogy az egyszer meghaladott szintek többé nem képesek motivációs tényezőként *reaktiválódni*.

Ha ebből a két-lényegű értelmezésből indulunk ki, akkor jogosan vehető fel az, hogy képezhető egy 2x2-es mátrix (lásd 1. táblázat).

1. táblázat: Motivátorok és higiénés tényezők 2x2-es mátrixa

Két faktor (Herzberg)		Motivátorok	
		motivált	motiválatlan
Higiénés tényezők	elégedetlenség hiánya	motivált és nem elégedetlen	motiválatlan, de nem elégedetlen
	elégedetlenség	motivált és elégedetlen	motiválatlan és elégedetlen

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben a motivátorok és a higiénés tényezők független dimenziók, akkor logikailag létezőnek kell feltételezzük a mátrix mind a négy negyedét. Kutatásom arra irányult, hogy megvizsgáljam: egy olyan szektorban, mint az egészségügy, vajon melyik síknegyed a jellemző. Hipotézisem az, hogy egyidejűleg van jelen a legmagasabb rendű motivációk kielégítésére való törekvés és a higiénés tényezők kielégítetlenségéből fakadó elégedetlenség: ezt a képletet neveztem el „motivált morgásnak”.

3. MÓDSZER ÉS MINTA

Kutatásomat a John Hunt által kifejlesztett *The Work Interest Schedule* kérdőívre alapoztam, amely a következő alapvető cél-motivációkat tárja fel:

1. Pénz – anyagi-pénzügyi előnyök, tulajdon szerzésére tett erőfeszítések, birtoklás, kényelmes életvitel szándéka.
2. Stressz-kerülés – stressz-teli helyzetek kerülése, tartózkodás a túlmunkától, pszichikai nyomástól.
3. Kockázat kerülés – a gyenge felszereléssel, képzetlen munkatársakkal együttjáró, nehezen kezelhető feltételrendszer kockázatának kerülése.
4. Munka strukturáltsága – az egyértelmű elvárások (célok, szabályok, munkakörök) tisztázottsága és a munkahely biztonsága iránti vágy.
5. Félelem az elszigeteltségtől – az egyedül végzett munka, egyedüllét kerülése.
6. Csoporthoz tartozás – csoport tagjának lenni, beilleszkedés, elfogadottság iránti vágy.

7. Elismertség, ego – vágy arra, hogy a többiek értékeljék az elért eredményeket, a jutalmazás alapja az elért teljesítmény legyen.
8. Hatalom – a vezetői pozícióhoz kötődő hatalom iránti vágy, mások vezetése, kontroll, dominancia.
9. Autonómia, kreativitás – törekvés a munkavégzés során a szabadságra, függetlenségre, valamint a kreativitás és problémamegoldó képesség kihasználásának lehetősége.
10. Személyes fejlődés – vágy a meglévő képességek kihasználására, ezek fejlesztésére, a kihívás elfogadása, keresése. (Hunt, 1992)

Hunt motiváció-intenzitás értelmezésének van egy sajátos eleme! Szerinte két esetben észlelhetünk erős intenzitást:

- ha a motiváció erős, vagy
- ha erős korlátokba ütközik a kielégítése.

A Hunt-i motivációs változókat úgy feleltethetjük meg a Herzberg-i modellnek, hogy a higiénés tényezőkhöz az 1-6., a motivátorokhoz a 7-10. változók párosíthatók (lásd 2. táblázat).

2. táblázat: Herzberg és Hunt motivációs modelljének megfeleltetése

HERZBERG		HUNT	
Munka tartalma, felelősség, előmenetel, fejlődés	Motivátor	Fejlődés	
Teljesítmény, elismertség		Autonómia	
Személyközi kapcsolat minősége munkatársakkal, beosztottakkal és a főnökkel	Higiénés tényezők	Hatalom	
A munka biztonsága		Elismertség	
Munkafeltételek, fizetés		Csoporthoz tartozás	
		Elszigeteltségtől való félelem	
		Strukturáltság	
		Kockázat-kerülés	
		Stressz-kerülés	
		Pénz	

Forrás: saját szerkesztés

Empirikus kutatásom mintájaként a Semmelweis Egyetem Egészségügyi menedzser MSc program hat évfolyamának (2009-2014) hallgatóit választottam, akik az egészségügyben vagy az egészségüggyel érintkező ágazatokban dolgoztak. A 173 fős minta nemek szerinti megoszlása a következő: nők 86, férfiak 87 fő. Az átlagéletkor: 41 év. A minta az egészségügyben dolgozók tekintetében nem reprezentatív: a képzési program résztvevői többnyire már rendelkeztek egy

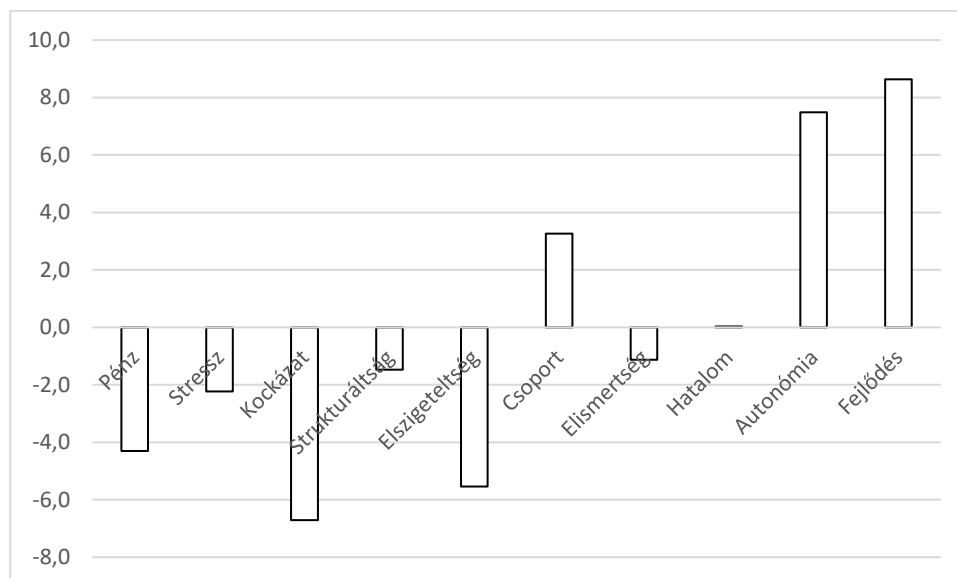
diplomával és egy második diploma megszerzésének folyamatában voltak, és jellemzően már közép-felső vezetői tapasztalatokkal is rendelkeztek. Így a minta inkább vezető-hangsúlyos, „felül-reprezentált”.

A páros összehasonlítás alapuló kérdőív alapján az egyes motivációs változók átlagos középértéke 30, lehetséges maximuma 60, minimuma 0.

4. EREDMÉNYEK

Az egészségügyi minta motivációs képletét az 1. ábra mutatja be, az oszlopdiagram elemei a 30-as középértéktől való pozitív, illetve negatív eltérést ábrázolják.

1. ábra: Az egészségügyi menedzserek motivációs szerkezete (n=173)



Forrás: saját szerkesztés

Az ábra szerint:

- kiemelkedően magas az önmegvalósító munkavégzés (autonómia, fejlődés) iránti elvárás,
- átlagos a hatalom-igény, átlag alatti az elismertségre törekvő motiváció,
- a higiéniás tényezők közül a csoporthoz tartozás igénye kiemelkedő, a többi átlag alatti értéket mutat.

A 10 motivációs tényezőt faktoranalízissel (Maximum Likelihood method) vizsgáltam, amelyek 5 iterációs Kaiser nominalizációs Varimax módszerrel 3 faktorba rendeződtek ($\chi^2 = 129,559$; $df = 18$; sig.: 0,000). A három faktor a teljes minta varianciájának 56,4%-át magyarázza.

A tíz motivációs változó faktorokba rendeződését a 3. táblázat mutatja be (csak a 0,4-nél erősebb factorsúlyokat tüntettem fel).

A faktorstruktúra érdekessége, hogy mindhárom meta-változóba került motivátor és higiénés tényező is. Ezek elnevezésére olyan jelzős szerkezetű szóösszetételeket kerestem, amelyekben a pozitív töltésű változók alkotják a negatívak jelzőit.

3. táblázat: Az egészségügyi menedzserek motivációs tényezőinek faktorai (n=173)

	1	2	3
Pénz	-0,594		
Stressz kerülés	-0,506		
Kockázat kerülés	-0,455		0,410
Munka strukturáltsága			0,512
Félelem az elszigeteltségtől		0,725	
Csoporthoz tartozás		0,903	
Elismertség, ego		-0,404	
Hatalom			-0,927
Autonómia, kreativitás	0,683		
Személyes fejlődés	0,846		

Forrás: saját szerkesztés

Az első faktorba egymás mellé kerültek az önmegvalósítás (autonómia-kreativitás és személyes fejlődés), illetve a fiziológia és biztonság (pénz, stressz kerülés és kockázat kerülés) kompozit-változói – előbbiek pozitív, utóbbiak negatív faktor súllyal. Azaz a kihívást jelentő, vonzó, önkiteljesítést és személyes fejlődést jelentő munka az alulfizetettséggel, stresszel és gyenge feltételrendszerrel együtt megélt motivációs „komplekxént” jelenik meg. Ezt a meta-változót „Motivált morgás”-nak neveztem el.

A második faktort a kapcsolat (félelem az elszigeteltségtől, csoporthoz tartozás) és az elismertség kompozit változók alkotják – előbbiek pozitív, utóbbi negatív faktor súllyal. Azaz a jó csoport szintű kapcsolat szükséglete a teljesítményért járó elismertség hiányérzetével együtt megélt motivációként jelenik meg. Ezt a meta-változót „Kohézív összefonódottság”-nak neveztem el.

A harmadik faktort a strukturáltság és a hatalom alkotják – előbbi pozitív, utóbbi negatív faktor súllyal (a kockázatkerülés az első faktorhoz közeli, ám pozitív faktorsúllyal erre a faktorra is tölt). Azaz a kiszámítható egyértelműség vágya a hatalom elutasításával együtt jelenik meg. Ezt a meta-változót „Kiszámítható hatalom”-nak neveztem el.

5. VEZETŐI DILEMMA

A Hertzbergi két-tényezős értelmezést fentebb úgy értelmeztem, hogy az egy adott társadalomfejlődési szakasz specifikus elmélete. A mai magyar valóság úgy tűnik egy másik specifikus képletet eredményezett. A képlethez kapcsolódó vezetői dilemma: egységnyi vezető erőforrást – ami lehet pénz, de vezetői idő, energia is – alapul véve mire érdemes azt fordítani? A dilemmára a válasz semmiképpen nem egyértelmű („fekete-fehér”), bár minden érintett vezetőnek választ kell találnia arra. A két – egymással szembe feszülő – megfontolás a következő:

- Érdemi teljesítmény-növekedést csak a motiváció növelésétől várhatunk, a morgás csökkentésének nincs teljesítmény növelő hatása!
- A morgás növekedése – különösen túlkeresleti munkaerőpiacon – kilépést (exit) eredményezhet!

A két megfontolást összevetve a jó vezető válasz a következő állítás köré körvonalazható: a vezetői erőforrásokat addig érdemes a morgás csökkentésére fordítani, hogy elkerüljük az exitet, az összes többit célszerű a motiváció növelésére fordítani.

Ám az igazi „nyerő” válasz a következő: a motivált munkatárs értékteremtő képességének szervezeti teljesítmény növelésére fordítása fedezetet teremt arra, hogy a higiénés tényezők tartományában ne jöhessen létre morgás!

IRODALOMJEGYZÉK

- Herzberg, F.R. (1974) Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In Engländer Tibor (szerk.) Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Hunt, J. (1992) Managing People at Work. 3rd ed. London, McGraw Hill.
- Maslow, A. H. (1966) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, No. 7. pp. 370–396. Magyarul megjelent: Sutermeister, R.A. (1966) Ember és termelékenység. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 85–111.

Takács S. – Csillag S. – Kiss Cs. – Szilas R. (2012) Még egyszer a motivációról, avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most? Vezetéstudomány, Vol. 43. No. 2. pp. 2–17.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kérdőív lefordításához és akadémiai célú használatához való nagylelkű hozzájárulásáért a London Business School néhai professzorának, John Hunt-nak (1937-2015) tartozom köszönettel.

A MOTIVÁCIÓ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI

THE THEORETICAL APPROACHES OF THE MOTIVATION THEORIES

BENKE MARIANN

doktorjelölt, tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

benkem@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány a menedzsment tudomány területén belül leggyakrabban alkalmazott motivációs elméleteket írja le, amely megkülönbözteti a motiváció tartalom- és folyamatelméleteit. A motiváció tartalom szempontú megközelítései arra adnak választ, hogy az egyént munkája során mi motiválja. A motiváció folyamat szempontú megközelítései leírják, hogy az egyének szükségleteik kielégítésére miért választanak bizonyos viselkedési formákat. Az első fejezet a motiváció elméleteit tekinti át, amely tartalmazza *McGregor (1960)* X és Y elméletét. A második fejezet az önmeghatározás elméletre (SDT) fókuszál, amely az emberi motiváció makro-elmélete, a munka és az élet más egyéb területeinek vizsgálatával fejlődött ki. Az SDT alkalmas arra, hogy vizsgáljuk az egyén motivációját a tanulás, vagy bármely más tevékenység során.

Kulcsszavak: motivációs elméletek, tartalom- és folyamatelméletek, önmeghatározás elmélet

Abstract

The paper describes the most common motivation theories in management sciences. It distinguishes content and process perspectives of motivation. The content theories address the question, what factor or factors in the work motivate people? Process perspectives describe why people choose particular behavioral to satisfy their needs. The first chapter of the paper is a review of motivation theories, which includes the X and Y theory of *McGregor (1960)*. The second chapter focuses on the self-determination theory (SDT), which is a macro theory of human motivation that evolved from research on work organizations and other dominants of life. SDT can be used to analyze the motivation of an individual, both in terms of learning or any other activities.

Keywords: motivation theories, content and process theories, self-determination theory

1. A MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK CSOPORTOSÍTÁSA

A motiváció a latin „movere” szóból ered (Tóthné, 2012), amely azt jelenti, hogy az egyénen belül vágy, igény alakul ki a teljesítmény elérése iránt. „A motiváció belső késztetés erőfeszítések megtételére, bizonyos célok elérése érdekében.” (Újhelyi, 2001, 29.) Antal és Dobák (2010) szerint a motiváció egy ciklikus folyamat, amely befolyásolja az egyén belső szükségleteit, és ezen keresztül pedig hatással van az egyén teljesítményére a munka során.

A motiváció olyan hajtóerő, amely bizonyos szempontból befolyásolja az egyén viselkedését (Griffin, 2017). A motivációt a munkavégzéshez, sporthoz, tanuláshoz vagy számos más aktivitáshoz kapcsolják. Ami közös ezen tevékenységek során az az, hogy a motiváció fogalmköre kapcsolódik a teljesítmény eléréséhez, azonban a motiváció vizsgálatával a leggyakrabban a munkavégzés során találkozunk (Fellenz – Martin, 2017).

A menedzsment tudománya szerint a motiváció tárgyalásánál megkülönböztetünk tartalom- illetve folyamatelméleteket. A tartalomelméletek arra adnak választ, hogy mi motivál, a folyamatelméletek pedig azt mondják meg, hogy miként válhat valaki motiválttá (1. táblázat) (Robbins – Judge, 2011; Kispál-Vitai, 2013).

1. táblázat: A motiváció fontosabb tartalomelméletei a menedzsment tudomány gyakorlatában

Abraham Maslow (1943)	Frederick Herzberg (1968)	Clayton P. Alderfer (1969)	David McClelland (1961)
Szükséglet, hierarchia modell (Hierarchy of Needs)	Kéttényezős motivációs elmélet (Two Factor Theory)	Létezés, kapcsolat, fejlődés elmélet (ERG Theory)	Kapcsolat, teljesítmény, hatalom elmélet (Achievement Need Theory)
Önmegvalósítás	Motivátorok	Fejlődés	Teljesítmény szükséglet
Elismertség		Hatalom szükséglet	
Szeretet és összetartozás	Higiénés tényezők	Kapcsolat	Kapcsolat szükséglet
Biztonság és védelem		Létezés	
Fiziológiai szükségletek			

Forrás: saját szerkesztés Robbins – Judge (2013) alapján

Daniel Pink (2010) motiváció 3.0 elmélete a motivációs elméletek legújabb megközelítéseihez tartozik, sem a tartalom-, sem a folyamatelméletekhez nem sorolható be egyértelműen,

egyfajta hibrid megközelítést képvisel. Pink (2010) munkássága elsősorban motivációval és önmenedzsmenttel foglalkozik.

A szervezeti viselkedéssel foglalkozó tankönyvek közül *Buchanan és Huczynski (2001)*, *Knights és Willmott (2007)*, *Bakacsi (2007)*, *Thompson (2007)*, *Robbins és Judge (2013)* és *Kispál-Vitai (2013)* is *Abraham Maslow (1943)* szükséglet hierarchia modelljét a korai motivációs elméletekhez sorolja.

A motiváció tartalomelméleteit ki kell egészíteni Douglas *McGregor (1960)* X és Y elméletével, hiszen a szerző elmélete a motiváció korai megfogalmazásához tartozik. *McGregor (1960)* *Maslow (1943)* elméletéhez képest nem az egyéneken felmerülő alapvető szükségleteket vizsgálja, hanem inkább azt, hogy a menedzserek hogyan gondolkodnak arról, hogy miként lehet másokat motiválni (*Knights – Willmott, 2007*). Az X megfogalmazás szerint az átlagember lusta, hiányzik belőle az ambíció, szereti, ha irányítják és nem szeret felelősséget vállalni. *McGregor (1960)* innovációja a motiváció területén Maslowhoz képest, hogy az eredményt nem az egyéntől teszi függővé, hanem a menedzser elképzeléseitől, eredményorientáltságától. Az Y elmélet szerint, amely az egyént pozitív módon szemléli, a menedzser feladata, hogy előteremtse a termeléshez szükséges produktív elemeket – pénz, eszközök, felszerelés – az üzleti célok elérése érdekében. *McGregor* szerint a munkakör gazdagítás, a decentralizáció új formái, delegáció, participáció és a konzultáció az Y elmélet fokozatos megvalósításai. Véleménye szerint a „management by objectives” helyettesíti a „management by control” elképzelést, azaz a megegyezés és eredménycélokkal történő vezetés felváltja a kontrollorientált menedzsmentet. A külső kontrollt (external control) felváltja a belső kontroll (self-control, self-direction) (*idézi: Knights – Willmott, 2007*). A külső és belső kontroll, valamint az egyén alapvető szükségletei közötti kapcsolatot szemlélteti a későbbiek során bemutatásra kerülő önmeghatározás elmélet (self-determination theory, SDT).

A motiváció folyamatelméleteinek megkülönböztetése *Buchanan és Huczynski (2001)*, *Knights és Willmott (2007)*, *Bakacsi (2007)*, *Thompson (2007)*, *Robbins és Judge (2013)*, *Kispál-Vitai (2013)*, *Fellenz és Martin (2017)*, *Griffin (2017)*, *Griffin et. al. (2017)*, *Knights és Willmott (2017)* csoportosításai alapján történtek. A motiváció folyamatelméletei a következő ismertetőjegyekkel bírnak:

- megmagyarázzák, hogy miként értékelik a munkavállalók a jutalom és jövedelem elosztás méltányosságát;

- leírják azon méltányossági eseteket, amelyek magyarázzák az egyének attitűdjét és viselkedését a munka során;
- megválaszolják azon kérdéseket, amelyeket az egyén tesz fel magában, amikor eldönti, hogy milyen erőfeszítéseket tegyen meg a cél elérésének érdekében;
- kifejtik, hogy a menedzser a tanulás és megerősítés mely alapelveit képes és tudja felhasználni a dolgozók motiválásának érdekében (*Bauer – Erdogan, 2012*).

A 2. táblázat a motiváció folyamatelméleteit taglalja, az ábra kísérletet tesz arra, hogy a menedzsment tudományterületen belül leggyakrabban alkalmazott folyamatelméleteket közös ismérvek alapján tegye összehasonlíthatóvá, kiegészítve azt az SDT elméletével. A modellek közös eleme, hogy a folyamat kezdetén az egyénben erős késztetés alakul ki valamely szükséglet kielégítésére, amely az egyén számára hajtóerőként fog funkcionálni arra, hogy elérje a vágyott eredményt (pl. teljesítmény), vagy az azzal nyerhető jutalmat. Az ábrán az egyes nyilak azt szimbolizálják, hogy az egyénben kialakuló szükséglet hogyan terel a teljesítmény, vagy jutalom elérésének irányába. A hagyományos megközelítések *Skinner (1953)*, *Locke (1968)*, *Vroom (1964)*, *Adams (1963)*, *Bandura (1977)* elméleteit sorolják a motiváció folyamatelméletei közé (*Buchanan – Huczynski, 2001; Knights – Willmott, 2007; Bakacsi, 2007; Thompson, 2007; Robbins – Judge, 2013; Kispál-Vitai, 2013*). Azonban a legújabb szakirodalom a motivációt más megközelítésben, vagy pedig további modellek bemutatásával tárgyalja. *Griffin et. al. (2017)* például a motivációt a munkával és jutalmazással köti össze, a legfontosabb tényezők a munkakör kialakítása, képességek fejlesztése, a flexibilis munkabeosztás, célelés, teljesítmény és önmagunk megértése. *Griffin (2017)* tartalom-, folyamat-, megerősítéssel kapcsolatos elméleteket különböztet meg (azaz a megerősítés elméletet külön tárgyalja). Ugyancsak nem a hagyományos értelemben tárgyalja a motiváció témakörét *Knights és Willmott (2017)*, a szerzőpáros az emberi szükségletek, menedzseri feltevések, igény-kielégítés, elvárások, munkakörtervezés és az új versenyképes megközelítés szerint csoportosítja a modelleket. *Fellenz és Martin (2017)* tartalom-, folyamat-, behaviorista és egyéb a munka motivációhoz kapcsolódó elméleteket különböztet meg. A behaviorista motivációs elméletek között Pavlov klasszikus kondicionálás elmélete, valamint *Skinner (1953)* megerősítés elmélete szerepel. Az egyéb munkamotivációs elméletek között *Bandura (1977)* társas tanulás elmélete, valamint *Deci és Ryan (2000)* önmeghatározás elmélete is szerepel, azonban a hagyományos tartalom- és folyamat szempontú megközelítések közé nem sorolják be.

A fentiek okán például *Skinner (1953)* elmélete olyan motivációs folyamatelméletnek tekinthető, amely nem kognitív, hanem inkább behaviorista jegyeket hordoz magában (*Fellenz és Martin, 2017*).

Valódi kognitív folyamatelméletnek tekinthető *Locke (1968)* célkitűzés elmélete, *Vroom (1964)* elvárás elmélete, *Adams (1963)* méltányosság elmélete, *Bandura (1977)* önbizalom elmélete, *Deci és Ryan (1985)* önmeghatározás elmélete, hiszen ezek már ténylegesen az egyénben végbemenő belső folyamatokra fókuszálnak. A felsorolt modellek esetében eltérés az egyénben végbemenő kognitív folyamatok tekintetében fedezhető fel, ezt a *2. táblázat* szemlélteti. Gyakorlati alkalmazhatóság szempontjából *Skinner (1953)*, *Locke (1968)* és *Vroom (1964)* modellje lényeges, hiszen útmutatást ad arra vonatkozóan, hogy ha az egyes menedzserek, vagy döntéshozók követnek bizonyos lépéseket a motivációs folyamatok kapcsán, akkor nagy valószínűséggel milyen kimenetekre számíthatnak. Inkább leíró jellegű, inkább elméleti megfogalmazásokat tartalmaz *Adams (1963)*, *Bandura (1977)* és *Deci és Ryan (1985)* modellje, ezek mindösszesen támpontot adnak az egyes menedzseri intézkedésekhez, konkrét intézkedési javaslatokat nem tartalmaznak. Ezen megközelítéssel hasonlóságot mutat *Griffin et. al. (2017)* és *Knight és Willmott (2017)* szerzők besorolása is.

2. AZ ÖNMEGHATÁROZÁS ELMÉLET (SELF-DETERMINATION THEORY, SDT)

Az önmeghatározás elmélet szerzői szerint a módszertan alkalmas (*sdt.org, 2018*): az oktatás, az egészségügy, kapcsolatok, pszichoterápia, pszichopatológia, szervezetek, célok, sport, egészség és pszichológiai jóllét, valamint a környezet vizsgálatára. Az SDT szerint a cél megkülönböztethető vagy a tartalom, vagy az eredmény és a szabályozás folyamata szempontjából, továbbá az egyén veleszületett pszichológiai szükségleteit hasznosítja a cél, tartalom és szabályozási folyamat integrálásához. A hangsúly a cél eléréséhez szükséges folyamaton van (*Deci – Ryan, 2000b*). Az SDT elmélet nemcsak a célirányos viselkedés teljes megértését segíti, hanem figyelembe veszi azt, hogy a pszichológiai fejlődést és jóllétet nem lehet elérni anélkül, hogy ne vizsgálánánk meg az egyén szükségleteit (*Deci – Ryan, 2000b*). Az SDT szem előtt tartja az egyén alapvető igényeit, három alapszükségletet határoz meg, ezek az *önállóság, a kompetencia és a társas kapcsolatok*; melyek hasonlóak a motiváció tartalomelméleteinek megfogalmazásaihoz, azonban SDT-nél a hangsúly az egyénben lezajló kognitív szociális fejlődési folyamaton van (*sdt.org, 2018*).

2. táblázat: A motiváció fontosabb folyamatelméleteinek összehasonlítása a menedzsment tudomány gyakorlatában

Inkább behaviorista elmélet		Gyakorlatias megközelítés				Leíró, értelmező jellegű megközelítés						
Inkább kognitív elmélet												
Burhus Frederic Skinner (1954) Megegerősítés elmélet (Reinforcement Theory)	Viselkedés	Kitűzött cél	Edwin Locke (1968) célkitűzés elmélet (Goal-Setting Theory)	Erőfeszítés	Victor Vroom (1964) Elvárás elmélet (Expectancy Theory of Motivation)	Stacey Adams (1963) Méltányosság elmélet (Equity Theory)	Albert Bandura (1977) Önbizalom elmélet (Self Efficacy Theory)	Edward L. Deci-Richard M. Ryan (1985) Önmeghatározás elmélet (Self Determination Theory)	Az egyénben felmerülő igény: Elérhető, reális cél, önmegvalósítás és külső jutalom	Az egyénben felmerülő igény: Méltányos külső jutalom elérése	Az egyénben felmerülő igény: Pozitív jövőkép és teljesítmény, jutalom elérése	Az egyénben felmerülő igény: Kompetencia Autonomia Kapcsolat
	Pozitív megerősítés	Mechanizmusok és moderátorok (szakmai segítség)										
	Kioltás	Teljesítmény	Elérhető, reális cél, önmegvalósítás és külső jutalom	Teljesítmény 1.	Méltányos helyzet	Mások tapasztalata	Elfogadott szabályozás	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia
	Negatív megerősítés	Elégedettség a teljesítmény-nyel és az elért jövedelemmel	Elégedettség a teljesítmény-nyel és az elért jövedelemmel	Segítség	Túlkompenzálttság	Verbális meggyőzés	Azonosulási szabályozás	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia
	Büntetés	Új kihívás keresése	Új kihívás keresése	Teljesítmény 2.	Eredmény	Érzelmi ráhatás	Belső szabályozás	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia
	Teljesítmény					Viselkedés, teljesítmény	Belső szabályozás	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia	Előzetes teljesítmény, jutalom elérése	Autonómia

Forrás: saját szerkesztés Skinner (1954; Locke (1968); Vroom (1964); Adams (1963; Bandura (1977); Deci és Ryan (1985); Kispál-Vitai (2013), Fellenz és Martin (2017), Griffin (2017), Griffin et. al., (2017), Knights és Willmott (2017) alapján

Deci et. al. (2017) szerint az önmeghatározás elmélet megmutatja a motiváltság minőségi különbségeit, amely sokkal fontosabb a motiváció mennyiségi jellemzőinél a várható eredmény előrejelzését illetően. A központi kérdés a motiváció minőségének meghatározásánál, hogy az illető motivációja autonóm (belső), vagy kívülről kontrollált (külső). Autonóm, vagy belső motivációról, akkor beszélünk, ha az egyén elkötelezett a feladat iránt, annak értékeit magáénak tudja, és egyfajta internalizációs folyamat indul el az egyénben. A belső motivációnak számos pozitív eredménye van, többek között a kitartás és a hatékonyabb teljesítmény (*Deci – Ryan, 2008*).

Az SDT hat kisebb elméleti keretrendszert foglal magába (*Deci – Ryan, 2000, 2000a, 2000b*):

Kognitív kiértékelési elmélet (Cognitive Evaluation Theory, CET): a belső motivációval foglalkozik, amely hatással van arra a viselkedésformára, amely önmagunknak örömet okoz.

Szervezeti integrációs elmélet (Organismic Integration Theory, OIT): a különböző külső motivációs eszközök jellemzőivel és következményeivel foglalkozik.

Okozat orientációs elmélet (Casuality Orientations Theory, COT): azt vizsgálja, hogy a különböző egyének hogyan alkalmazkodnak a környezethez, és ennek hatására hogyan változtatják meg a viselkedésüket.

Alapvető pszichológiai szükségletek elmélete (Basic Psychological Needs Theory, BPNT): az alapvető pszichológiai szükségletek kapcsolatát vizsgálja a lelki egészséggel és jó közérzettel.

Cél tartalom elmélet (Goal Contents Theory, GCT): az elmélet a külső és belső motivációs célok megkülönböztetéséből, valamint e tényezők motivációra és jóérzésre gyakorolt hatásából nőtte ki magát.

Kapcsolatmotivációs Elmélet (Relationships Motivation Theory, RMT): a valakihez való tartozás érzése, ez azt jelenti, hogy az egyén képes arra, hogy kötődjön a családjához, barátaihoz vagy párjához.

A fent említett keretrendszerek közül az egyén motivációja szempontjából nagy jelentősége lehet az egyén külső, vagy belső szabályozottságának, azaz a szervezeti integrációs elméletnek. Fontos motiváló tényező lehet a végzett tevékenység kezdeti szakaszában a társadalmi tanulás, azaz mások példája, és az úgynevezett obszervációs, azaz megfigyeléses tanulás. Az egyén külső és belső hajtóerőinek kontinuumát az *1. ábra* szemlélteti.

1. ábra. Öndeterminációs kontinuum a motivációs típusokkal és a szabályozási stílusokkal

Motivációs típus	Motiválatlanság		Külső motiváltság			Belső motiváltság
Szabályozási stílus	Nincs szabályozás	Külső szabályozás	Elfogadott szabályozás	Szabályozás, azonosuláson keresztül	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
A viselkedés minősége	Kontroll					Öndetermináló
Észlelt okság helye	Személytelen	Külső	Valamelyest külső	Valamelyest belső	Belső	Belső
Társult folyamatok	Szándék hiánya Nem értéknövelő Kompetencia hiánya Kontroll hiánya	Engedékenységek Külsődleges jutalom, vagy büntetés	Önkontroll Az én bevonása Belső jutalom és büntetés	Személyes érdeklődés Tudatos értékelő aktivitás	Egyetértés tudatosság, személyes azonosulás	Belső megelégedettség Önmegvalósítás

Forrás: Deci – Ryan, 2000

A modell előnye, hogy segítségével mind a munka, mind a sport, mind a tanulás tekintetében megfigyelhető az egyén motivációja, valamint a menedzsment tudományterületén belül leggyakrabban alkalmazott motivációs elméletekkel is jól összehasonlítható, hiszen a legtöbb modell szintén a külső és a belső tényezőket veszi figyelembe az egyén motivációja kapcsán. Az elmélet szintén vizsgálja az önállóság, kompetencia és társas kapcsolatok jelenlétét az egyén életében, amely a legtöbb tartalom- és több folyamatelmélet alapját képezi.

3. ÖSSZEGRZÉS

A menedzsment tudományában vizsgált motivációs elméletek között megkülönböztetünk tartalom- és folyamatelméleteket egyaránt. A motiváció tartalomelméletei arra adnak választ, hogy mi motivál, a folyamatelméletek pedig arra, hogy hogyan válunk motiválttá. A motiváció tartalomelméletei között megkülönböztetjük *Maslow (1943)*, *Herzberg (1968)*, *Alderfer (1969)* és *McClelland (1961)* elméletét. A motiváció folyamatelméletei közé soroljuk *Skinner (1954)*, *Locke (1968)*, *Vroom (1964)*, *Adams (1963)*, *Bandura (1977)*, *Deci és Ryan (1985)* önmeghatározás elméletét. *Daniel Pink (2010)* motiváció 3.0 elméletét inkább a hibrid megközelítések közé sorolhatjuk, *Douglas McGregor (1960)* X és Y elméletét pedig inkább a motiváció korai megközelítései közé sorolhatjuk *Maslow (1943)* elméletével együtt.

4. KÉRDÉSEK

1. Mi az alapvető különbség a motiváció tartalom- és folyamatelméletei között?

2. Lehetséges az egyént egy időben a tartalom és a folyamat szempontjából is befolyásolni?
3. Hogyan motiválná az értelmiségi, vagy fizikai dolgozókat az SDT módszertana szerint?
Válaszát indokolja és szemléltesse az öndeterminációs kontinuum segítségével!

IRODALOMJEGYZÉK

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol. 67. No. 5. pp. 422–436.
- Alderfer, C. P. (1969) *Organizational Behavior and Human Performance? An empirical test of a new theory of human needs* New York, Free Press.
- Antal, Zs. – Dobák, M. (2010) *Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Aula Kiadó Kft.
- Bakacsi, Gy. (2007) *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó.
- Bandura, A. (1977) *Social learning theory*. Englewood Cliffs. NJ, Prentice Hall
- Bauer, T. – Erdogan, B. (2012) *An Introduction to Organizational Behavior*; Creative Commons licensed by Andy Schmitz. Letöltve: <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/index.html> 05. 02. 2016.
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2001) *Organizational Behaviour*. Harlow, Pearson Education.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum Press.
- Deci, L. E. – Ryan, M. R. (2000) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. *American Psychologist*. Vol. 55. No. 1. pp. 68–78.
- Deci, L. E. – Ryan, M. R. (2000a) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25. No. 1. pp. 54–67.
- Deci, L. E. – Ryan, M. R. (2000b) *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*. Vol. 11. No. 4. pp. 227–268.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. (2008) *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*. *Canadian Psychology*. Vol. 49. No. 3. pp. 182–185.
- Fellenz, M. – Martin, J. (2017) *Organizational Behaviour and Management*. Cengage Learning EMEA 5th edition.
- Griffin, R. W. (2017) *Management*. Boston, Cengage Learning.
- Griffin, R. W. – Gully, S. M. – Phillips, J. M. (2017) *Organizational Behaviour, Managing People and Organizations*. Boston, Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1968) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*. Vol. 46. No. 1. pp. 53–62.
- Kispál-Vitai, Zs. (2013) *Szervezeti viselkedés*. Harlow, Pearson.

- Knights, D. – Willmott, H. (2007) *Introducing Organizational Behaviour & Management*, Thomson Learning.
- Knights, D. – Willmott, H. (2017) *Introducing Organizational Behaviour & Management*, Thomson Learning.
- Locke, E. A. (1968) Toward a theory of task motivation and incentives *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 3. No. 2. pp. 157–189.
- Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*. Vol. 50. No. 4. pp. 370–396.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. New York, The Macmillan Company Free Press.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960). For an updated analysis of Theory X and Theory Y constructs, see Kopelman R. E. – Prottas D. J – Falk D. W. (Eds.) (2010) Construct Validation of a Theory X/Y Behaviour Scale. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 31. No. 2. pp. 120–135.
- Pink, H. D. (2010) *Motiváció 3.0, Ösztönzés másképp*. Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2013) *Organizational Behaviour*. New Jersey Pearson.
- Skinner, B. F. (1953) *Science and human behavior*. New York, Macmillan.
- Thompson, L. L. (2007) *Organizational Behavior Today*, Pearson Education International, New Jersey
- sdt.org (2018): An Approach to Human Motivation and Personality: Self-Determination Theory (SDT) <http://selfdeterminationtheory.org/> 03.04.2018.
- Tóthné, S. G. (2012) Motivációs és javadalmazási rendszerek. In Matiscsákné L. M. (szerk.) *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, Complex Kiadó.
- Újhelyi, M. (2001) *Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata*. Budapest, Doktori értekezés.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.

6. A vezető és a vezetés

SERVANT LEADERSHIP A GYAKORLATBAN – AZ IBM PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

SERVANT LEADERSHIP IN PRACTICE – EXEMPLIFIED ON CASE OF IBM

BALOGH GÁBOR

PhD, adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

baloghg@ktk.pte.hu

SZABÓ SZILÁRD

people manager

IBM Hungary ISSC Kft.

szabo.szilard83@gmail.com

Absztrakt

Tanulmányunk célja, hogy bemutassuk az ún. servant leadership jelentését, alkalmazását, megjelenési formáit a szervezetekben, és működését gyakorlati példákon keresztül. A környezeti kihívások által diktált folyamatos változások sokszor nehéz helyzeteket idéznek elő a vezetői-menedzseri munka során. Mikor milyen készségek és megközelítések eredményesebbek? Hol a megfelelő arány a feladat- és ember-orientáció között? Milyen feltételek fennállása esetén és hogyan érdemes választani a vezetési stílusok között? Írásunkban az IBM vezetője osztja meg évtizedes tapasztalatainak esszenciáját a fenti kérdések kapcsán. E sorok szerzői egy coaching képzésen ismerték meg egymást, ami azt mutatja, hogy az „emberi tényezőnek” fontos szerepe van mind az egyetemen, mint az üzleti életben – a multinacionális vállalatok világában. Ez a találkozás indította el a közös gondolkodást a servant leadershipről, melynek főbb tanulságait az IBM people managerének – narratív stílusú – tolmácsolásában osztunk meg az olvasóval a következő oldalakon.

Kulcsszavak: servant leadership, vezető, menedzser, VUCA, vezetési stílus, Maslow-piramis

Abstract

The aim of this study is to present the so called servant leadership's meaning, applicability, forms in organisations through practical examples. Continuous changes generated by environmental challenges can cause serious situations in leader-managerial work. When and

what kind of skills and approaches are more efficient and successful? What is the healthy balance between task and people orientation? In which conditions and how can a leadership style be chosen from the wide scale? In our work a manager of IBM will share the essence of his one-decade-experience in connection with the issues mentioned above. The authors of these lines met each other on a coaching training and it shows that the 'human factor' has a significant role at the Universities as well as in the business life – in the world of the multinational companies. This encounter started a common thinking about the servant leadership and its main conclusions will be shared by a people manager of IBM in narrative style on the next pages.

Keywords: servant leadership, leader, manager, VUCA, leadership style, Maslow-pyramid

1. A SERVANT LEADERSHIP ÉRTELMEZÉSE NAPJAINK ÜZLETI KÖRNYEZETÉBEN ÉS AZ IBM-NÉL

Servant Leadership. Mit jelent ez, hogyan lehetne magyarosítani? Egyáltalán értelmes ez a szóösszetétel, szolgálat és vezetés? Joggal merülhetnek fel ezek a kérdések az olvasóban, és azt hiszem ugyanígy merültek fel bennem is, amikor először találkoztam ezzel a kifejezéssel. Mielőtt elmélyednék a szemlélet bemutatásában, hadd osszak meg egy személyes történetet az olvasóval:

A 2010-es évek elején, amikor a vezetői karrierem az IBM-nél elindult, volt bennem egy állandó, ambivalens érzés. Kognitív tudtam, hogy a vezetői pályán szeretnék karriert építeni, illetve erre 2004 óta készültem is tudatosan az egyetemi képzéseim során. Volt azonban valami, ami ezt az ambivalenciát okozta, ez pedig a félelem érzése volt. Persze ezt akkor nem láttam át, ma már viszont egyértelműen tudom. Azokban az években egy serdülőkorban lévő szervezetben dolgoztam, ahol egy erősen kontrollált, számokon alapuló, utasító vezetési kultúra uralkodott. A mai napig emlékszem a visszajelzésre, amit egy vezetőképző workshop-on osztott meg velem az akkori üzletágvezető: „Szilárd, mutattál néhány jó dolgot, de ahhoz, hogy menedzser legyél, még nagyon sokat kell fejlődni. Nem érzem a keménykezűséget, a határozottságot, számomra ezek alapvető menedzseri kvalitások.” Állandó szorongással töltött el, hogy szinte nagyjával figyelték a munkámat, és a legkisebb számbéli eltérésekre is átfogó akcióttervet készítettek a munkavállalókkal. Hat évvel később, 2016-ban az év menedzserének választottak az európai szervezetünkön belül, 150 középvezető között. Az indoklásból itt is megmaradt egy gondolat, melyet az akkori szervezeti vezető osztott meg: „Ez különleges, és a különlegest el kell ismerni.

Jelenleg egy vezetőt ismerek, aki servant vezetőként dolgozik.” Érdekes ez az ellentét a két történésben. De vajon mi történt a két időpont között, mi történik ma a vezetésben?

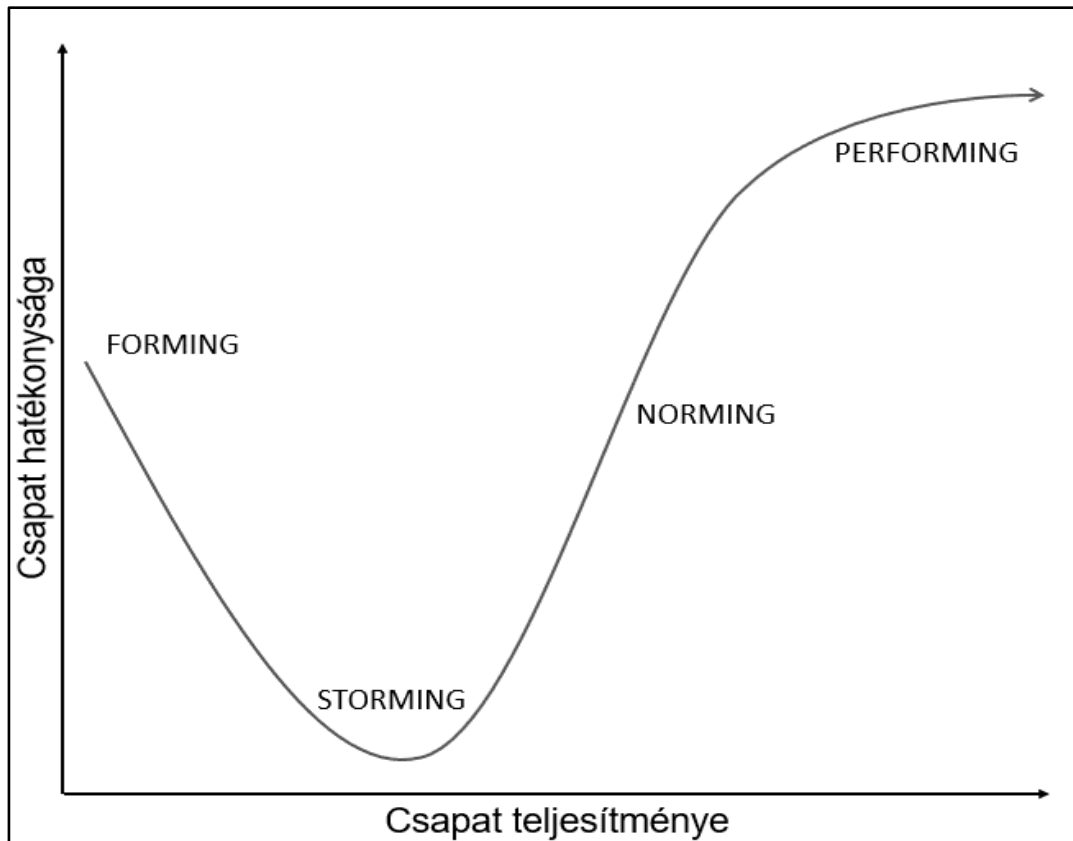
Az IBM történetének legkomolyabb üzleti válsága kellett ahhoz, hogy elinduljon egy globális, mély szervezeti- és kultúrabéli átalakulás. Valószínűsítem, hogy a válsághelyzettől függetlenül is, előbb vagy utóbb megtörtént volna ez a gyökeres átrendeződés. Az üzleti környezet változásai csakúgy érintik a globális vállalat működését, akár egy hazai garázs startup sorsát is. A különbség azonban jelentős a reakcióidőben és a megvalósításban. Sokszor olvashatunk üzleti folyóiratokban olyan megállapításokat, hogy a kék óriás (IBM) mindig reaktív módban működik. Ez valamelyest érthető már akkor is, ha csupán a cég méretét vesszük figyelembe: ~500.000 fő világszerte. Ebben az esetben is kicsit megkésve történtek meg azok a lépések, amelyek a paradigmaváltást előidéztek az MbO (Management by Objective = feladatközpontú vezetés) felől a Servant Leadership irányába. A VUCA (Volatile=folyton változó, Uncertain=bizonytalan, Complex=összetett, Ambiguity=többféleképpen értelmezhető) környezet kihívásai alól az IBM sem kivétel. 2014 és 2019 között számos globális szervezeti átalakítást eszközölt a vállalat, mely érintette a szervezeti felépítést, laposítást, agilis munkavégzés bevezetését és a vezetési szemlélet átformálását is. Ezek a változások nem csupán a munkavégzés módjára és az operatív feladatokra terjedtek ki, hanem paradigmaváltást is szerettek volna elérni a szervezeti kultúrában, melyet a vezetésnél kezdeményeztek.

A VUCA környezet leginkább abban érthető tetten, hogy a korábban 5-10-15 évre megfogalmazott stratégiai programok eltűntek. Az elmúlt években azt éltem meg vezetőként, hogy minden évben egy újszerű, addig előre nem látható kihívással állok szemben, és gyökeresen át kell szerveznem mindazt, amit addig felépítettem. Rendszerint egy évnél tovább nem alkotunk stratégiát, azzal együtt, hogy a vízió és a számszerűsíthető üzleti célok egyértelműek.

Érdekes párhuzamba állítani ezt az időszakot a Tuckman-féle csoportfejlődési diagrammal (1. ábra) (megalakulás, vihar szakasz, szabályozási szakasz, produktív szakasz). A 2010-es évek elején azzal a vezetői mottóval igyekeztek a menedzsereket energetizálni, hogy mindig a „high performing team” elérése legyen a cél. Tuckman a high performing team ismérveit a következőképpen mutatja be: participatív vezetői jelenlét, nyílt kommunikáció a csapatban, egyenletesen megosztó felelősségi- és feladatkörök, felhatalmazás a munkavállalók számára, konfliktusok nyílt és konstruktív kezelése, gyors alkalmazkodó készség. Ennek a stádiumnak az

elérésére általában 2-5 év kifutásra is szükség volt. Az agilis munkamódszer bevezetésével azonban ez a szemlélet gyökeresen megváltozott.

1. ábra: Tuckman csapatfejlődési modellje



Forrás: saját szerkesztés Tuckman (2001) csapatfejlődési elmélete alapján

Mint említettem, az elmúlt évek során minden évben új szervezeti kihívásokkal találtam szembe magam, és megújult stratégiai tervezéssel kezdtem az évet. Fő különbséget látok abban, hogy a stratégia kialakítása már nem a hagyományos módon történik, amikor is a szervezeti piramis tetejéről érkező globális stratégiát fordítottuk le a saját csapataink mindennapi munkanyelvére. A stratégiaalkotás ma már egy csapatfeladat. Épp annyira feladata és felelőssége a munkavállalónak, mint a vezetőnek. A munkavállaló szemszögéből ez azonban nem plusz feladatot jelent, sokkal inkább egy magasabb szintű transzparenciát, felhatalmazást, bevonást, bizalmat és elismerést. Az agilis szemlélet egyik jelmondata, hogy kezd el ma, hibázz bátran, tanulj belőle és változtass. A gyakorlatban pont ezt látom megvalósulni. Legtöbbször egy nagyon bizonytalan és kérdésekkel teli környezetben kezdjük el az operatív munkát úgy, hogy csapatként döntünk annak menetéről, a következő lépésekről, kockázatokról és prioritásokról. Ha Tuckman ábrájára tekintünk, a ma VUCA környezetében a performing (produktív) stációban

kezdjük meg a működést. Ebből az állapotból aztán a csapatok folyamatosan mozognak – sokszor nagy kilengésekkel – a storming (vihar zóna) állapot között. Ez annak köszönhető, hogy gyakran hetente, de havonta mindenképpen át kell alakítani valamit, amiben hibát véltünk felfedezni, vagy éppen tanulási potenciált látunk benne. Emiatt a norming fázis az IBM-nél igencsak átmenetivé vált, időleges és flexibilis. Az agilis koncepció a kezdetektől előhívja az önszervező hozzáállást a csapatoktól, amelyben a csapat minden tagja egyenlő mértékben kiveszi a részét a működésből. A legszembetűnőbb változás a klasszikus csoportvezetői funkció megszűnése. Az agilis csapatokban úgynevezett iteráció-menedzser felel az operatív munkamenetért és az agilis folyamatokért. Ezt a szerepkört a csapat bizonyos időközönként (általában 2-4 hónap) rotálja, tehát mindenkinek lehetősége nyílik kipróbálni magát ebben a vezetői szerepkörben. Ez a szemlélet is fokozza az egyenrangúságot, serkenti a csapatmunkát, növeli a kohéziót, és a vezetőtől gyakorlatilag megkívánja az aktív részvételt.

A fenti komplexen működő üzleti és szervezeti környezetben „a servant leader” elsősorban az egyének fejlesztésére, szakmai növekedésére összpontosít. Míg a hagyományos vezetés a hatalmat a „piramis tetején” koncentrálja, a servant leader megosztja a hatalmat, és a sikert az egyének fejlődésén keresztül éri el. Saját- és üzleti eredmények helyett beosztottjai boldogulását, szakmai gyarapodását tekinti elsődleges prioritásnak (*Servant Leadership Institute, 2019*).

Ha a fentieket megfontoljuk (VUCA környezet kihívásai, csapatdinamikai változások), kijelenthetjük, hogy a hagyományos, számokon alapuló, utasító vezetés (Management by Objectives) a mai globális üzleti környezetben korlátozottan alkalmazható sikeresen. A ma vezetőjének sokkal inkább képesnek kell lennie vezetőként (leader), mint sem főnökként (manager) működni. De mi különbözteti meg a két szerepkört? Hol húzódik a határ a két működésmód között? Mi az egészséges egyensúly a két megközelítés között?

2. MENEDZSERI ÉS VEZETŐI KVALITÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Válaszul tekintsük át, hogy e vezetési megközelítéseken belül melyek azok a képességek, kompetenciák, melyek megjelennek a servant vezető mindennapi munkájában. Számos tanulmányban olvashatunk arról, hogy a klasszikus értelemben vett menedzsmet jobbra tudásatadással fejleszthető, hiszen feladatok menedzseléséről szól. Példaként néhány ilyen tevékenység: üzleti terv készítés, üzleti folyamatok felügyelete, kontrolling, adatelemzés,

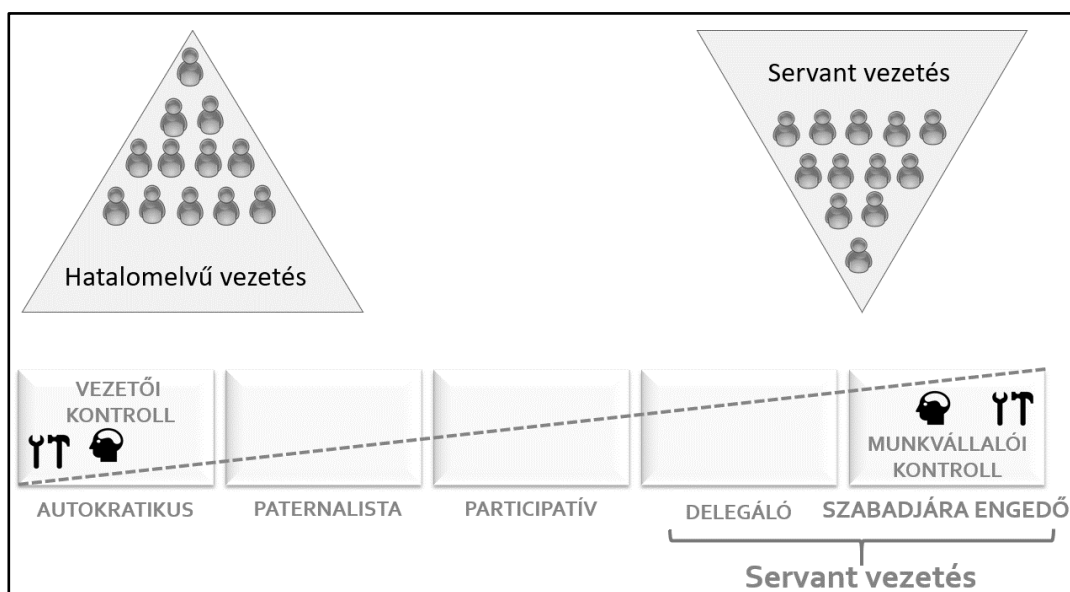
rendszeres beszámolás, teljesítményindikátorok mérése és az ezeknek való megfelelés. Ha belegondolunk, mind olyan tevékenységek, képességek, melyek tudásátadással tanulhatók.

Például le tudok ülni egy nálam tapasztaltabb vezető kollégával vagy a főnökömmel, és megkérem, magyarázzák el, ezt és ezt miként teszik. Klasszikus racionális, frontális tudásátadás, mentoring. Nem véletlenül használom a racionális szót, hiszen az ebbe a tevékenység-csoportba tartozó képességek mind a bal agyféltekéhez kapcsolódnak: racionalitás, gondolkodás, logika, IQ, analitikai képességek, prezentációs technikák, nyereségorientáció, stratégia kialakítása.

A jobb agyfélteke pedig a kreativitásért, érzelmekért, holisztikus gondolkodásért, intuícióért felel. Ha ismét belegondolunk a menedzser-vezető párhuzamba, akkor példaként ezen a területen a következő vezetői (leadership) képességek, tevékenységek azonosíthatók: delegálás, aktív hallgatás, EQ, coaching, innováció, értékközvetítés, inspiráció, elköteleződés növelése, bizalomépítés, iránymutatás. Mielőtt az olvasóban felmerülne olyan gondolat, hogy ezek a képességek és viselkedések nem tanulhatók, hadd hangsúlyozzam, hogy nagyon is azok! Tény, hogy a klasszikus tudásátadástól eltérő, vagy azt kiegészítő tanulási módszertant igényel a fejlesztésük. Eddigi vezetői és coach tapasztalataimon alapulva, én nagyon mélyen hiszek benne, hogy mindezen képességek alfája és ómegája a rendszeres önismereti munka.

Véleményem szerint a két megközelítés közti egyensúly megtalálása a vezető feladata, minden esetben szituatív, és számos tényező befolyásolja. Nem létezik helyes és helytelen arány, és egyik megközelítés sem címkézhető fel eredményes, vagy kevésbé eredményes jelzővel. Számos szervezeti kultúra, vagy olyan szituáció létezik, ahol a menedzselésnek kell túlsúlyba kerülni, és ez fordítva is igaz a vezetés (leadership) javára. Amit egyértelműen és biztosan ki tudok jelenteni az, hogy a ma vezetőjének az IBM szervezeti kultúrájában jobbra vezetőként (leader) javasolt irányítani csapatait, mintsem menedzserként. Hogy ez mit jelent pontosan a vezetési stílusok tekintetében, azt a lenti ábrával szemléltetem (2. ábra).

2. ábra: Vezetői stílusok a Servant Leadership-ben



Forrás: saját szerkesztés Servant Leadership Institute, 2019 alapján

Ahogy az ábrán is jól látható, a servant vezetés jobbra a participatív, delegáló és a szabadjára engedő vezetői stílusokon alapul. A VUCA környezetben tehát ezek azok a vezetési stílusok, melyeket a vezetőknek tudatosan a gyakorlatba kell ültetnie.

2.1. Esetpélda a servant vezetés szervezetre és egyénre gyakorolt hatásáról

Végezetül hadd osszam meg az olvasóval néhány – servant leadershiphez kapcsolódó – tapasztalásomat a 2019-es évből:

Az üzleti év szokás szerint a takarékosági célok meghatározásával indult, ami saját munkacsoportjaimra nézve röviden annyit jelentett, hogy a már amúgy is lecsökkent csapatlétszámot további egy fővel kellett redukálnunk, változatlan munkamennyiség mellett. Ez általában praktikusán azt jelenti, hogy az év közben karriert váltó kollégákat nem tudjuk pótolni, tehát valamilyen hatékonysági intézkedésekkel kell áthidalnunk a munkaerőhiányt. Számomra az egyik legnagyobb vezetői kihívás ezekben a helyzetekben, hogy elérjem a beosztottak lelkesedését és elköteleződését annak ellenére, hogy gyakorlatilag nehezebb feltételekkel vágunk bele egy új évbe. Véleményem szerint itt „jönnek képbe” a vezetői (leadership) kvalitások, különösen az iránymutatás, inspiráció, coaching, team coaching, ötletrohamok lebonyolítása, empátia, delegálás, felhatalmazás.

A fent vázolt helyzetben én a kezdetektől fogva teljesen transzparens módon bonyolítottam az üzleti lépéseket a csapataimmal karöltve. Azontúl, hogy részletesen ismertettem az üzleti célokat velük, fontosnak tartottam elmagyarázni a mérteket is, tehát hogy miként szolgálják ezek a célok a vállalati stratégiát, és miként tudunk mi a saját munkánk által ehhez hozzájárulni. A konkrét lépések, akciók megtervezését viszont a csapatokkal együtt végeztem el úgy, hogy az ötlethorok és workshopok facilitálására önként jelentkezőket kértem, akik ezzel új helyzetekben, feladatokban is kipróbálhatták magukat. Látszik, hogy már ezen a ponton lényeges a különbség az utasító kultúrához képest. Ahelyett, hogy a vezető megmondja, mit és hogyan tegyenek, az egyénnek lehetősége van befolyásolni a stratégiát, sőt felhatalmazást kap, és szakmailag új kihívásokat próbálhat ki, ami a fejlődését szolgálja.

Az én vezetői szerepem a februári workshopokon leginkább a coaching, összehangolás, iránymutatás, felhatalmazás, delegálás, mediáció képességeim aktív használatából állt. A több alkalomból álló műhelymunkák során a csapatoknak sikerült kettő automatizációs ötletet, illetve egy folyamat-optimalizálási ötletet azonosítaniuk, melyek később projektté alakultak, majd megvalósításra kerültek. Ezek eredményeképpen sikerült a megtakarítási célokat is elérni, de ennél sokkal fontosabbnak tartom az eredmények egyénre gyakorolt hatásait. Vegyük sorba, miként szolgálta az egyéneket és a csapatot a fenti kihívás lehetőséggé alakítása:

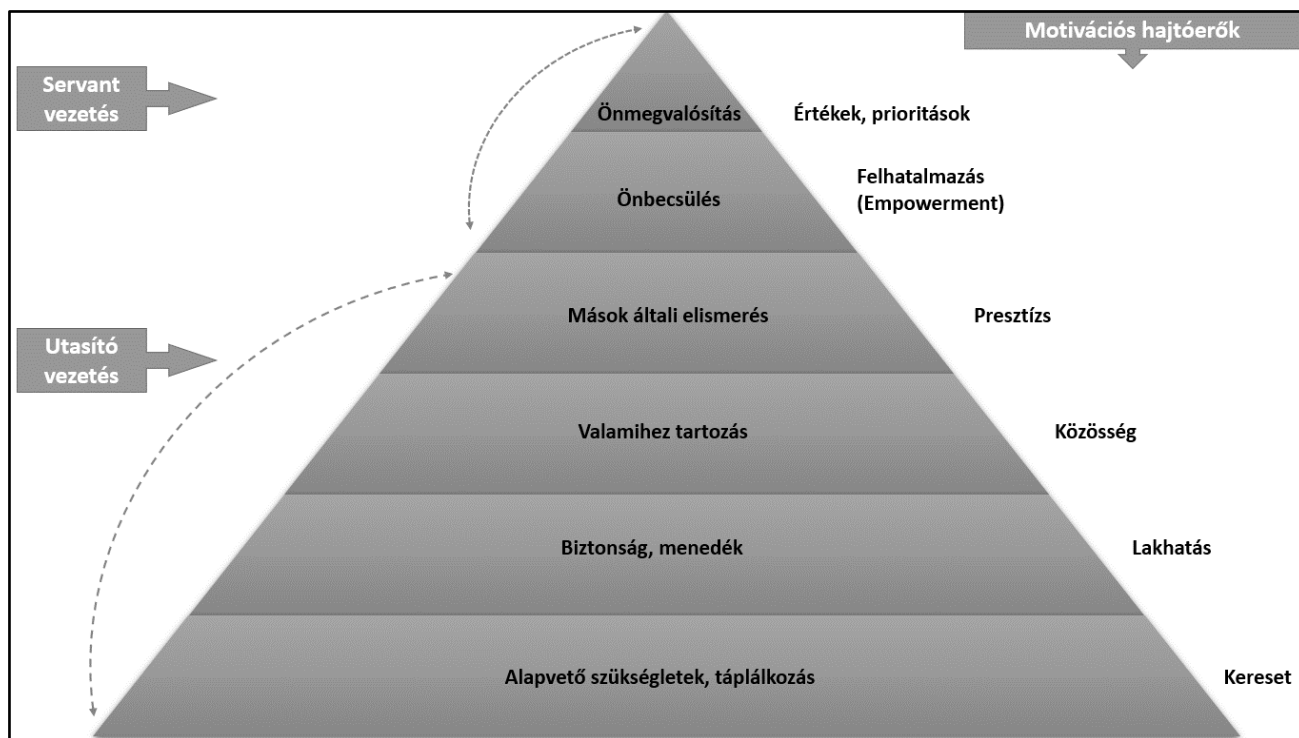
- *A csapat a számára fontos és értékes stratégiát alakította ki, és nem egy központilag meghatározott akciótervet követett.*
- *Az egyén elköteleződését növelte a magas fokú vezetői bizalom, transzparencia, bevonás és felhatalmazás, valamint értékközvetítés.*
- *A csapat számára terhes folyamatokat sikerült optimalizálni, illetve egyszerűsíteni. Mindezt a csapat saját ötletei és erőforrásai alapján.*
- *A facilitálást végző kollégák új szakmai- és önismereti tapasztalattal gazdagodtak azáltal, hogy kiléptek a komfortzónájukból, és megmérettettek számukra kihívást jelentő feladatokban.*
- *A három projektben résztvevő kollégák projektvezetési, koordinálási tapasztalatokat szereztek, és ezáltal szintén új területeken próbálhatták ki magukat. Ennek köszönhetően nem csak a szakmai tapasztalatuk növekedett, de sikerült a vizibilitásukat és reputációjukat is emelni a szervezeten belül. Kiemelkedő munkájuknak köszönhetően anyagi honoráriumban részesültek a regionális vezetőtől.*

Mindez körülbelül 6 hónap leforgása alatt megvalósult, és a fenti sikereknek köszönhetően nagyon pozitív hatást gyakorolt a csapatmorálra és az egyének elköteleződésére. Bizalomépítő és lojalitást növelő, amikor az egyén kibontakoztathatja saját képességeit és kreativitását úgy, hogy a hibázástól nem kell tartania, illetve egy támogató vezetés áll mellette. Számomra ez az önmegvalósítás irányába mutat.

3. A MASLOW-PIRAMIS ÚJRAÉRTELMEZÉSE A SERVANT LEADERSHIP SZEMSZÖGÉBŐL

Vezetőként és coachként gyakran találkozom olyan elakadásokkal és ügyekkel, ahol az önbecsülés, illetve az önmegvalósítás a téma. Amikor üzleti értelemben érintem ezeket az ügyeket, önkéntelenül felmerülnek a szervezeti kultúra, vezetés, csapatdinamika témái. Azt a megállapítást tettem, hogy az egyén sokkal nagyobb valószínűséggel jut el a szakmai Maslow-piramis felső két pontjára azoknál a szervezeteknél, ahol a servant vezetést támogatja a vállalati kultúra (3. ábra).

3. ábra: Az egyén fejlődését támogató vezetői kultúra



Forrás: saját szerkesztés Whitmore, 2002, 111. alapján

Gondoljunk csak bele! Az utasító kultúrában az alapvető szükségleteim kielégülnek, lesz keresetem, egzisztenciális biztonságot teremtek az életemben. Valamihez tartozom, hiszen egy cégnél, egy csapatban, egy szervezetben dolgozom. Ha jól teljesítek, jobb esetben elismerik a munkámat. Ezeket mind képes egy utasító kultúra biztosítani. Egyetlen fontos tényező azonban hiányzik a felsorolásból, ez pedig az Én. Miként szól mindez rólam, mik a vágyaim, mi a célom, hogyan fogom ezeket megvalósítani? A servant vezetés éppen fordítva, a feje tetejére állítva értelmezi a fenti piramist. Az egyént helyezi a középpontba, és az ő boldogulásán, szakmai fejlődésén keresztül valósítja meg az üzleti célokat. Ez a megközelítés perspektívát teremt az egyén számára, és növeli a szervezet iránti lojalitását és elköteleződését. Ahogy a fenti példán keresztül is szemléltettem, munkámban jómagam is törekszem ezen elvek és értékek mentén vezetni.

4. KÉRDÉSEK, FELADATOK

1. Definiálja a servant vezetést!
2. Mutassa be a servant vezetés és a Maslow-piramis kapcsolatát. Mit jelent ez a szervezet és az egyén számára?
3. Mit jelent a VUCA betűszó, milyen kihívásokat állít ez a jelenség a vezetők felé?
4. Mely vezetői stílusok jelennek meg jobbra a servant vezetési megközelítésben?
5. Mi a megfelelő aránya a menedzsment, illetve a vezetés (leadership) alkalmazásának a servant vezetés tekintetében?

IRODALOMJEGYZÉK

Servant Leadership Institute. <https://www.servantleadershipinstitute.com/> 17. 08. 2019

Tuckman, B. (2001) Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*. No. 3. pp. 71–72.

Whitmore, J. (2002) *Coaching for performance*. London, Nicolas Brealey Publishing.

VEZETŐK ÉS VEZETÉS – LEADERSHIP ELMÉLETEK, VEZETŐI TULAJDONSÁGOK

LEADERS AND LEADERSHIP – LEADERSHIP CONCEPTS, LEADERS' ATTRIBUTES

FEHÉR JÁNOS

PhD, dr. habil., egyetemi docens (KRE), egyetemi magántanár (SZIE)
Károli Gáspár Református Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar
Gazdaság- és Vezetéstudományi Intézet
feher.janos@kre.hu

KOLLÁR PÉTER

PhD, egyetemi tanársegéd
Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet
kollar.peter@gtk.szie.hu

Absztrakt

A tanulmány célja a vezetés jellegének, történeti fejlődése bizonyos állomásainak és egyes aktuális hazai vizsgálati eredményeinek rövid áttekintése. A vezetés fogalmát alapvetően a személyes vezetés (leadership) oldaláról közelítjük meg, ezen belül hangsúlyozzuk a vezetőnek az érintettek értékeivel kapcsolatos felelősségét és szerepét. Az empirikus vizsgálat adatfelvétele a világ legnagyobb számban felvett vezetői kérdőíve, a Kouzes és Posner-féle LPI (Önkitöltési és Megfigyelői kérdőív) felhasználásával történt. A tanulmány összehasonlítja az 1638 fős hazai minta eredményeit egyes nemzetközi adatokkal, és bemutatja a transzformatív vezetés egy, a statisztikai vizsgálatok alapján konstruálható új modelljét.

Kulcsszavak: személyes vezetés, vezetői tulajdonságok-magatartások, vezetés és értékek képviselője, transzformatív vezetés, átalakító vezetési modell

Abstract

The paper introduces basics of the management-leadership phenomenon, offers a brief overview on certain stages of the evolution of the leadership thought, and reports on actual findings of a research conducted in Hungary. Within the broad management-leadership phenomenon the study focuses on leadership, and especially on the role and responsibility of the leaders for representing and working on stakeholder values. The survey instrument used by the research includes LPI (Self and Observatory) by Kouzes and Posner, the most current

instrument for the analysis and development of leadership practices worldwide. The paper offers a comparison between Hungarian (Observers, sample size: 1638) and international data in certain dimensions and presents a new, hypothetic model of transformational leadership based on statistical analyses.

Keywords: definition of leadership, leadership traits-behaviours, leadership from a value-representation perspective, transformational leadership, model of transformational leadership

1. A VEZETÉS – LEADERSHIP ÉS MENEDZSMENT – FOGALMA

Szervezeti vezetésen a szervezetek és tagjaik célkialakításának, célmegvalósításának összehangolását és befolyásolását értjük. A vezetésben elválaszthatatlanul összefonódnak a leadership és menedzselési szerepek, tevékenységek.

A *személyes vezetés* (leadership) a szervezet munkáját vezérlő *értékek* képviseletével, alakításával, az értékeknek célokban és megvalósításban való érvényesítésével foglalkozik, alapvetően az érintettek *megnyerése, motiválása* útján.

A „menedzselni” szó jelentése = „igazgatni”, „intézni”, „ügymenetet irányítani”, „kézben tartani”. A *menedzsment* az erőforrásokkal való hatékony és eredményes gazdálkodást jelenti, funkciói:

- tervezés,
- szervezés,
- közvetlen irányítás,
- ellenőrzés.

A négy funkció közül a *közvetlen irányítás* az alkalmazottak mozgósítását jelenti a célmegvalósítás irányában: személyes vezetői befolyásolást a megvalósítás előmozdítására, az ehhez szükséges kommunikációt, motiválást, csoport-, konfliktus-, változáskezelést. Ezzel kapcsolatban meg kell állapítani, hogy adódik olyan, szűkebb értelmezés, amely a személyes vezetést csupán a menedzsment ezen – *közvetlen irányítási* – funkciójának, vagy azon belüli alfunkciójának tekinti.

Ezzel szemben létezik – az indító definícióink által fentebb már sugallt – átfogóbb értelmezés, amely szerint a leadership elsőrangúan/kiindulópontként az *értékeket*, illetve a *működtetés*

értelmét, horizontjait, az irányok helyességét, a változások szükségességét vizsgálja, és lényegében ezek tükrében kíván a vezetettekre hatást gyakorolni. (Lásd például Selznick, 1957; Kotter, 1999; Kouzes – Posner, 2007; Bakacsi, 2011)

Ebben a kontextusban a leadership korántsem csupán a menedzsment részterületének tekinthető, hanem ellenkezőképpen, sokkal inkább úgy fogható fel, mint a menedzsment egyfajta átfogó kerete, egyik alapvető meghatározója. (1. ábra)

1. ábra: A személyes vezetés (leadership) és a menedzsment jellege és kapcsolódása



Forrás: Fehér, 2019

2. A LEADERSHIP-ELMÉLETEK TÖRTÉNETÉBŐL

2.1. Vezetői tulajdonságok

A XIX/XX. század fordulójára visszatekintő *tulajdonság/vonás-alapú* megközelítés kiindulópontja: vajon történelmi személyiségekben megragadhatók-e olyan közös ismérvek, amelyek alapján a vezetői tehetség előre jelezhető? A kutatások eredményeit áttekintve Northouse öt érvényes tulajdonságot emel ki: az intelligenciát (bizonyos viszonyításban), az önbizalmat, az eltökéltséget, a feddhetetlenséget és a szociabilitást (Northouse, 2001). Buchanan és Huczynski (2004) három tényezőcsoportja: képességek (intelligencia, releváns ismeretkörök, szóbeli kifejezőképesség), szociabilitás (részvétel, kooperativitás, elfogadottság),

motiváció (tetterekészség, állhatatosság). A *Dessler (2002)* által kiemelt jellemzők: energikusság/motiváltság, vezetési szándék, feddhetetlenség/fegyelem, önbizalom, kognitív képességek, az üzlet ismerete. Korunkban ismét érdeklődést tapasztalunk a vezetői személyiségjegyek (personality markers) kutatása iránt, így ez az irányzat ma is élőnek tekinthető (*Buchanan – Huczynski, 2004*).

Ennek példája Goleman és Boyatzis munkássága, akik viszont nem hagyományosan értelmezték „vonásokat”, hanem *magatartásokat* (tetteket, kivitelezett cselekedeteket) különböztetnek meg, így megállapításaik már a *magatartási* elméletekhez is sorolhatók. Idegtudományi alapon az érzelmi/társas szempontból intelligens vezetést hét fő kompetencia jellemzi. *Empátia*: eltérő motivációk, szükségletek megértése; *ráhangolódás*: figyelmes hallgatás, érzelmek, hangulatok átérése, átvétele; *szervezethez tartozás*: értékek nagybecsülése, íratlan normák ismerete; *befolyás*: meggyőzés megbeszéléssel, a másik érdekeire hivatkozás, támogatás elnyerése fontos emberektől; *mások fejlesztése*: idő, energia a mentorálásra, lelkes coacholás, visszajelzés nyújtása; *inspiráció*: jövőkép, a csapat önbecsülése, pozitív érzelmi hangulat; kihozni a vezetettek közül a legjobbat; *csapatmunka*: a team minden tagjától igényeljük-e a hozzájárulását, támogatjuk-e őket, bátorítjuk-e együttműködésüket (*Goleman – Boyatzis, 2008*).

2.2. Vezetői magatartási elméletek (stíluselméletek)

A század közepén alakultak ki a vezetés *magatartási elméletei* (stíluselméletek), amelyek a tényleges cselekedeteket helyezték a középpontba. A leginkább vizsgált két viselkedés: „feladatra”, illetve „kapcsolatra” irányuló magatartás. A feladat-magatartás középpontjában a célteljesítés, a csoporttagok egyéni céljai elérésének elősegítése áll. A kapcsolat-magatartással a vezető abban támogatja munkatársait, hogy jobb belső viszonyt alakítsanak ki önmagukkal, harmonikusabb kapcsolatot társaikkal, és könnyebben el tudjanak igazodni a különböző szervezeti helyzetekben (*Northouse, 2001*). A kutatók előbb a kapcsolati magatartást tekintették előnyösebbnek, majd a két magatartás együttes hatékonysága mellett szolgáltatott bizonyítékot (*Dessler, 2002; Nemes, 2003; Buchanan – Huczynski, 2004.*).

2.3. Leadership – kontingencia elméletek

A 60-as években kialakuló *kontingencia*-elméletek túlléptek azon a felfogáson, hogy akár bizonyos *tulajdonságok*, akár *magatartások* minden körülmények között sikeresnek tekinthetők. Azt állítják, hogy a vezetőnek képesnek és késznek kell lennie stílusa különböző szituációknak (környezeti, helyzeti feltételeknek) megfelelő váltakoztatására. Ilyen feltétel lehet például a beosztottak érettsége, a vezető-beosztott kapcsolat, a feladat strukturáltsága, a vezető hatalma.

Goleman érzelmi intelligencia (EI) elméletre alapozott kutatása hat vezetési stílust azonosított, amelyek közül mindegyik lehet helyzettől függően hatékony. Ugyanakkor egyes stílusok, mint a *kényszerítő* és *előíró*, miközben előnyösek a kritikus helyzetek, problémás beosztottak kezelésekor, illetve a gyors eredmények biztosításához, egyúttal károsan érintik a munka atmoszféráját, csökkentik a rugalmasságot és a munkatársak elkötelezettségét. A további négy stílus (*jövőkép alapú/mobilizáló*, „*emberbarát*”, *demokratikus* és *edző-fejlesztő*) konzisztensen pozitívan hat mind a klímára, mind a munkahelyi teljesítményre (Goleman, 1998.).

A kontingencia-irányzat eredményeképpen széles körben elfogadottá vált az a nézet, hogy nem létezik „egy legjobb út” a vezetői problémák megoldására (Nemes, 2003; Northouse, 2001; Buchanan – Huczynski, 2004).

2.4. Transzformatív (átalakító) vezetés

A leadership modern irányzatai (például: jövőkép alapú, karizmatikus, szolgáló, etikus, autentikus) közül az 1980-as évek óta a transzformatív vezetés töltötte/tölti be a legfontosabb szerepet. A „transzformatív” jellege miatt értelemszerűen kapcsolódik a hasonló időszakban kibontakozott „változásmenedzselés” gondolatkörhöz, mely téma meghatározó hazai képviselője Farkas Ferenc (Farkas, 2004, 2006, 2013), de kifejezett specifikumát a leadership tartalom adja (Fehér, 2010). Arra a gondolatra épül, hogy nem elegendő, ha a vezető csupán a jelen feladatok ellátására koncentrálna. Emiatt nem elégséges csupán adott szinten „üzletet nyélbe ütnie” a munkatársakkal. A konvencionális „egyezség-kötésen” („tranzakción”) kívül elő kell segítenie a fennálló helyzet megváltoztatását, serkentenie kell az innovációt, a vállalkozószellemet. Ennek érdekében hatnia kell munkatársai feltételezéseire, attitűdjeire, és ez a „munkatársak transzformációja” (Bass – Avolio, 2002). A hatáshoz a vezetőnek saját

magának is fejlődnie kell. Vezető és vezetett saját, illetve együttes változásukkal segítik elő a vállalati megújulást.

Mindezek érdekében előtérbe kerültek egyes új vagy újszerű vezetési eszközök, mint a karizma, az érzelmi, szimbolikus-kulturális hatások. Az „új vezető”: inspirál; eszköze a jövőkép; elősegíti a „van értelme” közös érzésének kialakulását; építi a küldetés közös tudatát; olyan kultúrát alakít ki, amelyben összeérnek az emberek és a szervezet céljai, és ahol a résztvevők képesek és kellő felhatalmazással rendelkeznek a célok megvalósítására (Buchanan – Huczynski, 2004).

Az átalakító vezetés négy magatartásformája (négy „i”, Bass – Avolio, 2002):

1. Élni az idealizáltsággal („karizmával”): érdekösszehangolás, kockázatmegosztás, kiszámíthatóság, etikusság, nyíltság.
2. Inspiratív motiváció: értelemadás, magas elvárásszint, a csapatszellem, lelkesedés, pozitív gondolkodás előmozdítása, közös jövőkép, az elvárások világossága, a saját elkötelezettség demonstrálása.
3. Intellektuális kihívás: a kreativitás, innovációs készség ösztönzése, bátorítása; a munkatársak nyilvános kritikájának, a vezetőtől eltérő vélemény büntetésének mellőzése.
4. Személyes (individuális) megközelítés: figyelem a munkatársra, mint teljes emberre, a különbözőség értékelése, a fejlődési szükségletei megismerése, tanulási lehetőségek, támogató légkör, egyedi bánásmód, kommunikációs közelség, kétirányú, személyes légkörű kommunikáció, delegálás.

Kouzes és Posner definíciójában a vezetés: annak művészete, hogyan mozgósítsunk másokat a közös célkitűzésért való elszánt küzdelemre. A szerzők szerint, ha a következőben nem jelenik meg a tudatos választás, belső készítés/igény, akkor nem is beszélhetünk vezetésről. A követők négy fő elvárása: a vezetőktől becsületesség, hozzáértés, előrettekintés és lelkesítés. Ezekkel összhangban a leglényegesebbnek a *hitelességet* tartják (Kouzes – Posner, 1995, 2007).

2.5. Áttekintés: a személyes vezetés fejlődésében kialakult két nézőpont. A vezetés értékközpontú felfogása

Az elméletek fejlődését áttekintve két átfogó nézőpontot találunk:

1. A leadership, mint *akarat-érvényesítés, befolyásolás*.

2. A leadership, mint a szervezet tevékenységét vezérlő *értékekkel*, illetve a vezetettek (követők) számára fontos dolgok *képviselésével* kapcsolatos tevékenység (értékmegjelenítés, értékalkítás, az értékek, szándékok érvényesülésének elősegítése). (*Humphrey, 2014*, módosításokkal; bővebben ld. *Fehér, 2018*).

Több jel mutat arra, hogy a menedzsment oktatás-kutatás főleg az ezredfordulóig, de azóta is elsősorban az 1. nézőpontot hangsúlyozta. Pedig jelentős érvek szólnak amellett, hogy a 2., „értékközpontú”, „értékképviselési” nézőpont alapvetőbb. Példaképpen: logikailag a befolyásolást megelőzi a befolyásolás tárgya; a befolyásolást nem szabad/nem érdemes eltávolítani attól, hogy minek érdekében történik; a gazdálkodás esélyeit, sikerét nem lehet elszakítani a leaderi, belső szervezeti és külső társadalmi értékvilágtól. (Megjegyezzük, hogy ezen 2. nézőpont arányos érvényesítésére törekedtünk már tanulmányunk kezdetén, az indító definícióknál.)

Alább ismertetett vizsgálataink Kouzes és Posner elméletéhez kötődnek. E szerzők – a főképpen az ezredvégtől jelentkező egyes más áramlatokhoz hasonlóan – az értékek tisztázását és megszemélyesítését (amit „Követendő út felmutatása” tényezőnek neveznek) tekintik kiindulópontnak a vezetés gyakorlatában (*Kouzes – Posner, 2007*).

3. AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS HAZAI VIZSGÁLATA. AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS MODELLEZÉSE

Vizsgálataink 2012-ben kezdődtek (*Fehér – Kollár, 2012, 2013*). A számos eredményből egyes részletek Kollár doktori disszertációja alapján kerülnek bemutatásra (*Kollár, 2019*).

Az alkalmazott LPI vizsgálati eszköz (*Kouzes – Posner, 2002*) a vezetői gyakorlatok és magatartások megismerését célozza. A kérdőív 30 kijelentést tartalmaz (6-6 magatartásból tevődik ki 1-1 vezetői gyakorlat). A kérdőív mindegyik kijelentést 10 pontos skálán értékeli (“1” = majdnem soha, “10” = majdnem mindig). A vezetési gyakorlatok (főtenyezők) megnevezése:

1. Követendő út felmutatása (KUF)
2. Közös elképzelések előmozdítása (KEE)
3. Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (JMM)
4. Mások hozzásegítése a cselekvéshez (MHC)
5. Szívek bátorítása (SZB)

Az 5 vezetői gyakorlat átlagértékei és szórása a hazai minta és a nemzetközi adatok esetében az 1. táblázatban láthatók.

1. táblázat: Az 5 vezetői gyakorlat átlagértékei és szórása a hazai minta és a nemzetközi adatok esetében (Megfigyelők/Vezetettek, n=1638)

Vezetői gyakorlatok	Hazai minta (n=1638)		Nemzetközi adatok	
	átlag	szórás	átlag	szórás
Követendő út felmutatása	41,00	13,533	47,12	8,930
Mások hozzásegítése a cselekvéshez	40,69	14,130	44,21	10,840
Közös elképzelések előmozdítása	39,88	13,464	45,17	9,630
Szívek bátorítása	39,08	15,571	49,57	8,320
Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése	38,81	13,533	46,31	10,430

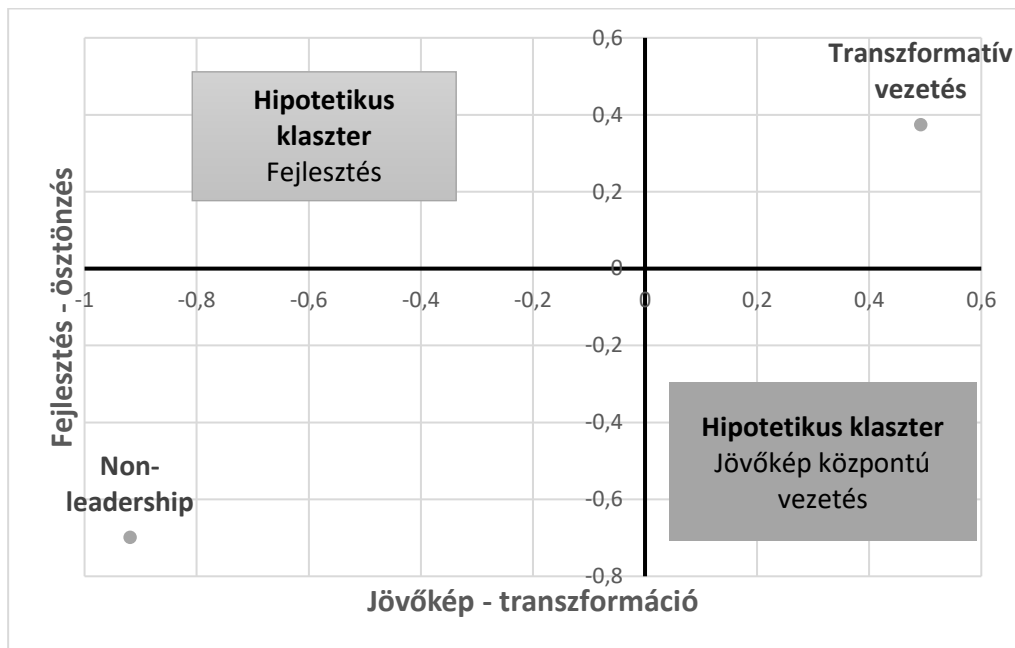
Forrás: Kollár, 2019. és Posner, 2016.

A táblázatból kiolvasható, hogy az értékek tisztázásával, megszemélyesítésével kapcsolatos gyakorlat hazánkban az első, nemzetközileg a második. Viszont a magyar válaszadók minden vezetői gyakorlat esetében alacsonyabb értékeket adtak, mint a nemzetközi minták megkérdőjelezettjei. Megállapítható, hogy a legnagyobb eltérés (10,5) a „Szívek bátorítása” gyakorlat esetében mutatható ki. Legkevésbé (3,52) a „Mások hozzásegítése a cselekvéshez” tényezőnél tér el egymástól a két adatbázis. A szórásértékeket tekintve a magyar minta heterogénebb. Noha a hazai felmérésből az derül ki, hogy a magyarországi vezetők eszköztárában kisebb hangsúlyt kapnak az átalakító jegyek, a magasabb szórásérték arra enged következtetni, hogy idehaza is számosan – tudatosan vagy akár ösztönösen – nemzetközi szinten alkalmazzák a transzformatív elveket.

A 30 magatartás közül magyar mintán (az egyes magatartások 10 fokozatú skáláján) a „Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit” (KUF) tényező értéke lett a legmagasabb (7,40). Az utolsó helyre a „Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy a cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére” tényező került (5,56), sajátos módon szintén a KUF tényezőcsoportból (Kollár, 2019).

Az adatok részletes elemzése során két jellegzetes faktor vált a hazai mintán azonosíthatóvá: a (kvázi személyközi szintű) fejlesztés-ösztönzés és az (átfogóbb, szervezeti szintű) jövőkép-transzformáció. A két faktor azonosítása nagy jelentőségű, mivel új eredményként, statisztikailag is alátámasztja azt a szakirodalmi felfogást, mely szerint az átalakító vezetés különböző szintű hatások együtteseként értelmezendő.

2. ábra: Klaszterközéppontok helyzete a fejlesztés-ösztönzés és a jövőkép-transzformáció skálák függvényében



Forrás: Kollár, 2019

További elemzéssel klaszterközéppontok kerültek kialakításra. Azok a vezetők, akik mindkét vonatkozásban relatíve magasabb értékeket értek el, a „transzformatív vezetés” klaszterbe, míg akik mindkét skála esetében alacsonyabb értékeket mutattak, azok az úgynevezett „non-leadership” csoportba kerültek (Kollár, 2019).

A két klaszterközéppont „alacsony-magas” érték szerinti bontásban klasszikus, 2x2 sémájú modell megalkotását teszi elméletileg lehetővé (2. ábra). Ennek alapján további vizsgálatok szükségesek arról, azonosíthatóak-e olyan vezetői klaszterek, amelyek hangsúlyosan a személyes fejlesztés vagy a jövőképkijelölés eszköztárával jellemezhetőek (a 2. ábrán: „hipotetikus klaszterek”) (Kollár, 2019.).

A vizsgálat során eredmények születtek még – többek között – az LPI eszköz tesztelméleti próbái, az átalakító vezetési stílus és a vezetői személyes hatékonyság összefüggései, a válaszadók egyes demográfiai, képzettségi, beosztási és iparági eltérései vonatkozásában (Kollár, 2019). A kutatás összességében empirikusan is megerősítette, hogy a leadership a személyes befolyásolási folyamaton túl, a szervezet kulturális és strukturális rendszereit célzó hatásmechanizmusként értelmezendő. (Kollár, 2019, hivatkozással: Northouse, 2001; Fehér, 2010.)

4. KÉRDÉSEK

1. Miben különböznek a leadership stílus- és kontingencia-elméletei a tulajdonság-elmélettől?
2. Mit jelent az „átalakítás” a transzformatív vezetésben?
3. Mi jellemzi a leadership „értékképviselői” nézőpontját?
4. Milyen faktorokat mutatott ki az átalakító vezetés hazai empirikus vizsgálata?

IRODALOMJEGYZÉK

- Bass, B. M. – Avolio, B. J. (2002) Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership. New Jersey, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bakacsi, Gy. (2011) A szervezeti magatartás alapjai. Budapest, Gondolat Kiadó.
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2004) Organizational Behaviour, An Introductory Text. Edinburgh Gate, Harlow Essex, Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2002) A framework for management. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
- Farkas, F. (2004) Változásmenedzsment. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Farkas, F. (2006) A változásmenedzsment kritikus pontjai. Vezetéstudomány, Vol. 32. No. 11. pp. 12–21.
- Farkas, F. (2013) A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Fehér, J. (2010) Kortárs személyes vezetési elméletek – a transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész. Vezetéstudomány, Budapest, 2010. március, pp 2–13., II. rész. Vezetéstudomány, 2010. április, pp. 13–20.
- Fehér, J. (2019) Személyes vezetés. Tananyag, Szociális vezetőképzés. Budapest: Károli Gáspár Református Egyetem.

- Fehér, J. (2018) Certain aspects of the „Leaders as representatives” leadership perspective. *Glossa Iuridica*, No. 3-4. pp. 153–172.
- Fehér J. – Kollár P. (2012) Transformational Leadership: Concepts and Cultural Transfer Problems. In Illés, Cs. B. (Ed.) *SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions*. Czestochowa, Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section.
- Fehér J. – Kollár P. (2013) Leadership and Employee Development – Hungarian Survey Results. In: Bylok, F. –Cichobłaziński, L. (Eds.) *Human capital and corporate responsibility*. Czestochowa, Politechnika Czestochowska, pp. 39–52.
- Goleman, D. (1998) What makes a leader? *Harvard Business Review*, No. 11-12. pp. 93–102.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. (2008) A szociális intelligencia és a vezetés biológiája. *Harvard Business Review*, No. 12. pp. 90–96.
- Humphrey, R. H. (2014) *Effective Leadership. Theory, Cases and Applications*. Los Angeles, Sage.
- Kollár, P. (2019) *Az átalakító vezetés modellezése a hazai szervezeti gyakorlatban*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem.
- Kotter, J. (1999) *A változások irányítása*. Budapest, Kossuth Kiadó.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2007) *The Leadership Challenge*. Fourth Edition, San Francisco, John Wiley and Sons.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (1995) *The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (2002) *The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. San Francisco, Wiley.
- Nemes, F. (2003) *Vezetési ismeretek és módszerek*. Budapest, Nemes Ferenc.
- Northouse, P. G. (2001) *Leadership. Theory and Practice*, Second Edition. London, New Delhi, Sage Publications.
- Posner, B. Z. (2016) Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory. *Administrative Sciences*, Vol. 6. No. 4. pp. 1–23.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston (Illinois), RowPeterson.

A VEZETŐI KÉSZSÉGFEJLESZTÉS MEGHATÁROZÓ GYAKORLATA(I)

DOMINANT PRACTICES OF LEADERSHIP DEVELOPMENT

RAJCSÁNYI-MOLNÁR MÓNICA

PhD, habil, főiskolai tanár
Társadalomtudományi Intézet
Dunaújvárosi Egyetem
molnarmo@uniduna.hu

BALÁZS LÁSZLÓ

PhD, egyetemi docens
Társadalomtudományi Intézet
Dunaújvárosi Egyetem
balazs.laszlo@uniduna.hu

ANDRÁS ISTVÁN

PhD, habil, főiskolai tanár
Társadalomtudományi Intézet
Dunaújvárosi Egyetem
andras@uniduna.hu

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy áttekintést adjon a vezetőképzés mai helyzetéről, különösen a képzés során alkalmazott módszerekről és a kiemelten kezelt fogalmakról, folyamatokról. A tanulmány alapját a ma már klasszikusnak tekinthető vezetői értelmezések adják. Ezt követően kitérünk a vezetőképzést meghatározó képzési módszerekre, valamint azon témakörökre, problémákra, melyek a vezetőfejlesztés főbb momentumait képezik. Az említett területek, modellek bemutatásánál nem a részletesség volt a cél, hanem az, hogy egy átfogó képet adjunk a vezetőfejlesztés főbb mozzanatairól.

Kulcsszavak: vezetőképzés, vezetői eszközök, vezetői módszerek

Abstract

The aim of the study is to give an overview of the present state of leadership development, especially its methods, key concepts and processes. Starting with the classical interpretations of *leadership*, the study introduces the most influential training methods, as well as central topics and problem areas of developing leadership and management capability. Rather than

painting an overly detailed picture, the description of the said areas and models intend to provide an overview of the main aspects of leadership development.

Keywords: leadership development, leadership tools, leadership methods

1. A VEZETÉS ÉRTELMEZÉSE, VEZETŐI SIKERESSÉG

Számtalan definíciója létezik a vezetésnek, melyek lényege gyakorlatilag mind ugyanaz: el kell érni a kitűzött célt, egy feladat megoldását, mások segítségével (Klein, 2009). Egy folyamatról van tehát szó, amelyben másokat inspirálunk a munkára, másokat befolyásolunk annak érdekében, hogy a feladatok el legyenek végezve. A hatékony vezetés kiemelt fontossággal bír, ez a menedzsment egyik alapvető funkciója (a tervezés, szervezés és a kontrolling mellett) (Farkas et. al., 2015).

A vezetésnek általában 3 fő értelmezését szoktuk megkülönböztetni (Angyal, 1999):

1. A legáltalánosabban használt értelmezés szerint vezetés alatt a szervezetek és azok folyamatainak, tevékenységeinek menedzselését szoktuk érteni. Ez angolul a *management*, magyarul talán még ügyvezetésnek, vagy igazgatásnak lehetne fordítani.
2. A másik, igen gyakori értelmezés szerint a vezetés az emberek, csoportok vezetését jelenti. Ez angolul a *leadership*, magyarul még személyes vezetésnek szokták fordítani. A vezető ebben az értelmezésben az a személy, aki a többieket irányítja és mutatja az utat.
3. A vezetés egy harmadik – talán kevésbé általános – értelmezése a kormányzás, vagy angolul a *governance* szóval jellemezhető. Ezt nevezhetjük úgy is, hogy társaságirányítás, vagy testületi vezetés. A vezetés kormányzásként történő felfogása értelmében a hatalmat nem egy személy, hanem egy csoport gyakorolja. Ez talán a legfontosabb eltérés a másik két értelmezéssel szemben.

A vezetőkről általánosságban elmondhatjuk, hogy olyan emberekről van szó, akik a szervezet tagjainál képesek elérni, hogy azok elkötelezettek legyenek és együttműködjenek velük, mindezt egy közös szervezeti cél elérése érdekében tegyék, úgy, hogy lehetőség szerint képességeik, teljesítményük legjavát nyújtsák (Klein, 2009). Warren Bennis (1984) amerikai közgazdász és vezetéstudományi szakértő szerint a vezető jól ismeri önmagát, olyan jövőképet lát maga előtt, melyet képes hatékonyan kommunikálni, képes bizalmat építeni munkatársai között, és valós cselekedetekben bizonyítja saját vezetői potenciálját. Ebből a megközelítésből

azt érdemes kiemelni, hogy a vezetőknél meghatározó szerepet játszik az önismeret, a jövőbelátás (a vízió), a hatékony kommunikáció, a bizalom, illetve az, hogy mindez ne csak elméletben legyen meg, hanem a valóságban, valós piaci körülmények között is működni tudjon. Amikor a vezetésről, vezetőkről beszélünk, olyan triviális, vagy még inkább velős meghatározásokkal is találkozhatunk, mint amit *Peter Drucker (1992)*, osztrák származású amerikai vezetési tanácsadó fogalmazott meg. Szerinte a vezető egyszerűen az, akinek vannak követői. Ami ebben fontos üzenet lehet számunkra, hogy nem létezhet egyetlen vezető sem mások nélkül, olyan emberek nélkül, akik követik őt, és akikkel együtt dolgoznak a közös, szervezeti célok elérése érdekében. A vezetés mindemellett kultúraformáló hatású is (*Smircich-Morgan, 1982*), hiszen – különösen a leadership értelmezésben – a vezetők nagyon fontos szerepet töltenek be a szervezeti kultúra kialakításában és fenntartásában, folyamatos kölcsönhatásban állnak egymással, és a szervezet céljának megfelelő viselkedés és identitás kialakításában is meghatározó a vezetésnek a szerepe.

A vezetés is, mint minden munka vagy minden szerepkör, sajátos. Sajátosnak tekinthető többek között abból a szempontból, hogy megközelíthető tudományosan, művelhető művészi szinten, de leginkább egy szakmának tekinthető, amit jól kell csinálni (*Klein, 2009; Watson, 1986*). Nézzük meg egyenként is, hogyan értelmezhetjük a vezetést, mint tudományt, művészetet és mint szakmát, összekötve a vezetői kiválósággal, a sikeres vezetők tulajdonságaival.

A vezetést egyrészt megközelíthetjük, mint *tudományt*. Tehetjük ezt azért, mert bír azokkal a jellemzőkkel, hogy különböző megfigyelésekből, vizsgálatokból rendszerezett tudásanyaggal rendelkezik, és ezek meghatározzák magának a vizsgálat tárgyának a természetét, alapelveit. A vezetéstudomány interdiszciplináris jellegű, mivel több tudományágot és szakterületet is érint, azok eredményeit szintetizálja, komplex megközelítésben. Amennyiben összekapcsoljuk a vezetés tudományként történő megközelítését és a vezetői kiválóságot, a sikeres vezetők attribútumait, akkor elmondhatjuk, hogy ebben a megközelítésben sikeres vezetőnek tekinthető az, aki elsajátította mindazokat a vezetői ismereteket és készségeket, amelyek a sikeres vezetővé váláshoz nélkülözhetetlenek.

A vezető munkájában a tudományos ismereteken kívül fontos szerepe van még a megérzésnek, az egyéni véleménynek és a tapasztalatnak. Fontos, hogy az általános ismereteket konkrét célokká alakítsák, illetve azok megvalósulását segítsék. Márpedig, amikor arról beszélünk, hogy a tudományos eredményeket emberi célokra átültetjük, alkalmazzuk, akkor az már egyfajta

művészetnek tekinthető. Ahhoz, hogy a vezetők „művészi szinten” tudják végezni munkájukat, elengedhetetlen az intuíció és az alkotás-teremtés lehetősége. Amennyiben összekapcsoljuk jelen esetben a vezetés, mint művészet megközelítést a sikeres vezetők tulajdonságaival, azt mondhatjuk, hogy ebben a felfogásban a sikeres vezetők született tehetségek.

A vezetésnek *szakmaként* történő értelmezésével kapcsolatban pedig elmondhatjuk, hogy habár az egyes vezetők feladatai nyilván nagyon különbözőek, a vezetés szakmának is tekinthetjük, ugyanis teljesülnek azok a követelmények, amelyeket a szakmaként definiálható szellemi tevékenységekkel szemben fogalmazunk meg (Klein, 2009):

1. egyrészt meghatározott tudásanyaggal rendelkezik: a vezetés tudományként való értelmezésekor már kitértünk arra, hogy jelentős vezetési ismeretekkel kell rendelkeznie egy jó vezetőnek,
2. másrészt itt is, mint a többi szakma esetében, biztosított a szervezett önellenőrzés lehetősége,
3. és végül, a vezetői lét jelentős társadalmi elismeréssel is bír.

Kiemelten fontos még a vezetés szakmaként történő értelmezésekor megemlíteni, hogy a vezetésnek, mint szakmának legalább két összetevője van (Klein, 2009):

- Az egyik az irányítás, melynek lényege, hogy a vezető megmutassa követőinek, hogy mit csináljanak, és el is érje, hogy azok elvégezzék mindazt, ami a szervezet érdekében szükséges.
- A másik fontos összetevő a politika, melynek égíse alatt a vezető – mind a szervezeten belül, mind azon kívül – kapcsolatokat épít ki, koalíciókat alakít, alkukat köt, és ezek mind hozzájárulnak a vezetés eredményességéhez.

Végül nézzük meg ebben az esetben is, hogy milyen kapcsolat található a vezetés szakmaként történő megközelítése és a sikeres vezetők között. Azt mondhatjuk – a két fontos összetevő felől megközelítve –, hogy egy sikeres vezetőnek egyrészt képesnek kell lennie a munkatársak irányítására, másrészt alkalmasnak kell lennie meglátni és fel is használni szervezetének íratlan törvényeit, vagyis fontos, hogy képes legyen a vezető a megfelelő kapcsolatok kiépítésére (ezt mai szóval leginkább networkingnek hívhatjuk), és tudjon jól politizálni a szervezeti célok elérése érdekében.

Elméleti felvezetésünket követően nézzük meg közelebbről, hogy a sikeres vezetővé váláshoz milyen alapvető vezetői készségek, képességek társíthatók, és azok hogyan fejleszthetők.

2. VEZETŐKÉPZÉS, A VEZETŐI KÉSZSÉGEK FEJLESZTÉSE – MÓDSZERTANI KITEKINTÉS

A vezetőnek a szükséges szakmai kompetenciái kapcsán az elméleti, szakmai ismeretek mellett alapvető felkészültséggel kell rendelkeznie az egyes helyzetek, feladatok levezetéséhez, megvalósításához kapcsolódó elméleti és főként módszertani anyagokból. Azaz amellett, hogy a vezető a saját szakterületén jártas szakember, a vezetésben, mint szakmában is járatosnak kell lennie. A két egymástól merőben eltérő felkészültség elsajátítására két különböző fórumon van lehetőség: míg a szakmai ismeretek nagy részét az iskolarendszerű képzés különböző szintjein sajátíthatják el a leendő szakemberek, addig a vezetéshez tartozó alapvetések elsősorban iskolán kívüli, üzleti alapon szerveződő képzések segítségével sajátíthatók el – a vezetővé válási modelleket a területi korlátok miatt nem tárgyaljuk.

Vizsgáljuk meg, hogy milyen különbségek találhatók a két képzési (hagyományos képzés és üzleti alapon szerveződő képzés) között. A legplasztikusabb különbségként a képzés fókuszát lehet megjelölni. Míg a hagyományos oktatásban az elméleti, lexikális felkészülés kerül a középpontba, addig az üzleti modelleknél a tapasztalatszerzésre helyezik a hangsúlyt, és különböző eszközök felhasználásával igyekeznek olyan helyzeteket teremteni, melyek elősegítik a vezetői készségek fejlesztését. De melyek azok a folyamatok, módszerek, melyek a tapasztalati tanulást helyezik a középpontba? A következőkben a vezetőfejlesztés tapasztalataink szerinti három meghatározó módszerét mutatjuk be röviden.

1) A *coaching* az egyéni folyamat támogatásával kívánja elérni a résztvevő, esetünkben a vezető fejlődését. Az interaktív, résztvevői aktivitáson alapuló módszer, mely az egyéntől várja a megoldást, a megfelelő út megtalálását. A coach „segít másoknak kiaknázatlan képességeik felszínre hozatalában, azaz segít olyanná válni, amilyenek ők valójában, amilyenek szeretnének lenni.” (Cope, 2007, 9.) A coaching folyamatban való részvétel mindig önismereti munkát is jelent. A fejlesztésnek ez a megközelítése a hangsúlyt a résztvevő félre helyezi, a készségek, képességek, ismeretanyagok feldolgozásának, megszerzésének (nem megkapásának) bázisát maga a coachee, a vezető jelenti. A coach feladata a támogatás. A kliens feladata, hogy segítsen magán. Az egyén elhatározása, döntése nélkül nincs lehetőség a változásra, fejlődésre. Ezzel a fő feladat a résztvevőre hárul, a megoldás kulcsa nála van. Minden egyes téma az egyénről szól,

aki egy bizonyos módon cselekszik, de szeretné életútját valamilyen módon megváltoztatni, szeretne másként érezni, gondolkodni ahhoz, hogy céljait megvalósítsa (Cope, 2007).

2) A *facilitátor* már egy lépéssel távolabbról szemléli az eseményeket. Az angol „facilitator” szó megfelelőjét elemezve talán az „elősegítő” tekinthető a legmegfelelőbb fordításnak. Olyan személyt jelöl, aki elősegíti a hatékonyságunkat, az együttműködés és a szinergia kialakítását, hozzájárul az interakciók strukturálásához és a folyamatok alakításához, melynek köszönhetően a résztvevő(k) képesek hatékonyabban működni és minőségi döntést hozni, elérni céljaikat (Dobos, 2009). A facilitátor feladata nem a tanítás, hanem kérdésekkel, figyelemfelhívással segít a problémák megoldásában.

3) *Tréningmódszer, csoportdinamika*. A vezető fejlesztésénél egy meghatározó momentum, hogy miként tudja kezelni a mindennapi nyomást és tudja döntéseit úgy meghozni, hogy azt nem befolyásolja a korábban átélt, a témához nem kapcsolódó esemény. Éppen ezért (is) nyertek teret azon csoportdinamikai módszerek, melyek a vezetők valóságészlelésének, attitűdjének változásával igyekeznek a klienseket eljuttatni a vágyott célhoz. A tréning módszer az „itt és most” tapasztalásán, az aktív részvételen, az élményszerű tanuláson alapul, és a folyamatait a csoportdinamikai történések alapján tervezi meg (Vámos, 2013).

Számos további módszert lehetne még említeni, melyeket a vezetőképzésben használnak, ugyanakkor hasznosabb, ha az alapvető különbözőségekre helyezzük a hangsúlyt, ezzel is átfogóbb képet adva arról, hogy a vezetőképzésben milyen hangsúlyok jelennek meg. A hagyományos és a tapasztalaton alapuló tanulás sajátosságait foglalja össze az 1. táblázat. A táblázatot áttanulmányozva láthatóvá és érthetővé válik, hogy miért a tapasztalati tanulás az alapja a vezetőfejlesztő folyamatoknak.

1. táblázat: A hagyományos és a tapasztaláson alapuló képzés eltérő jellemzői

	Hagyományos osztálytermi szituáció	Tapasztaláson alapuló oktatás
Az oktató szükséges szakmai kompetenciái	Elsősorban a tárgyra vonatkozóan képzett.	Elsősorban szociálisan kompetens személy, aki a tárgyra/szakmára vonatkozóan is képzett.
Szerepviszonyok oktató és hallgató között	A tudást osztó és a tudást befogadók közt áll fenn, függőség jellemzi.	Partneri, egyenrangú, minden fél egyformán befolyásolhatja az eseményeket.
A fejlesztés fókusza	A tananyagban előírt ismeretek átadása, a csoport ismereti szintjének megfelelően.	A résztvevők eddig elért személyes készségi szintjéről való továbblépés, mindenki számára egyéni úton.
Csoporthatások	Esetenként segíthetik a tanulási folyamatot, ami az atomizált csoportban is létrejön.	Alapvetően a csoportdinamikai folyamat részeként valósul meg a tanulás.
Légkörteremtés	A függő helyzet miatt a légkör javítása bár segíti, de alapvetően nem befolyásolja a folyamatot.	Bizalom teli, pozitív, elfogadó légkör hiányában a tanulás nem jön létre.
A tanulás szintjei	Elsősorban kognitív, másodsorban érzelmi vonatkozású.	Elsősorban viselkedési és érzelmi, másodsorban – módszertől függően – kognitív vonatkozású.
Motiválás	Célja a figyelem, az érdeklődés fenntartása.	Célja a személyes fejlődés iránti hajlandóság fenntartása.
Személyesség szintje az oktató oldalán	A képző személyes szándékaitól függő.	Magas intimitású helyzet, a személyes érintettség kölcsönös, a tréner nyitottsága nem megkerülhető.
Személyesség szintje a hallgató oldalán	Előadás esetén minimális, a passzív befogadói szerepből következik, interaktív módszerek esetén a véleményformálással nő a nyitottság.	A módszer működése minden résztvevőtől jelentős nyitottságot igényel, a személyes kockázati szint magas.
A kimenet szabályozhatósága	A kurzus tananyagának felépítésével és értékeléssel biztosítható a megszerzett tudás.	Teljes mértékben a résztvevők motivációjától függ, a tréner feladata ezek mozgósítása, mederbe terelése.
Visszacsatolás	A tanulási folyamat része, a tanár, mint értékelő feladata.	Csak a személyes benyomások közlése minden résztvevő feladata, a tréneri értékelés mind egyénileg, mind csoportosan ellenjavallt.
Hatása a csoportbeli kapcsolatokra	A résztvevők saját kezdeményezésének függvénye, lassan kialakuló spontán folyamat.	A módszer alapja, az eredményes tréning „mellékterméke” egy szorosan összetartozó, magas intimitású, együttműködésre képes csoport.
A résztvevő szubjektív élménye	A tudást „kaptam”.	A tudást „megszereztem”.
A képző szubjektív élménye	Az anyagot leadtam, megtanítottam.	Elkísértem a hallgatókat fejlődési útjuk egy szakaszán.

Forrás: Jakab, é.n.

A módszertani áttekintést követően vizsgáljuk meg, hogy a hazai és nemzetközi képzési piacon melyek azok a modellek, eszközök, melyek elsajátításával eredményesebb vezetői működést remélhetünk.

3. VEZETŐKÉPZÉS FŐBB ASPEKTUSAI

A vezetői funkciókat, feladatokat alapul véve a vezetők részéről érkező leggyakoribb fejlesztési igények – három nemzetközi szinten is elismert képző cég tapasztalatait összegezve – az alábbi témakörök, problémakörök köré csoportosíthatók:

1. vezetői szerepkörök
2. prioritások meghatározása
3. delegálás folyamata
4. visszajelzés adás/kapás, értékelés
5. csoportok kezelése, megbeszélések vezetése.

1) Egy bizonyos, a hierarchiaszinttel és a közvetlen beosztottak számával csökkenő mértékig minden vezetőnek egyben *szakembernek* is kell lennie. A vezetőnek ahhoz, hogy elismerjék, szaktudással is rendelkeznie kell, hogy esetenként a fellépő problémáknál támogatóan, vagy döntésképesen tudjon beavatkozni. Egy sikeres vezető emellett *coach* is. Egy coach-ot olyan személyes tulajdonságok jellemeznek, mint kisugárzás és szociális kompetencia, valamint a szakterületére vonatkozó elméleti és gyakorlati tudás. Mindemellett bizonyos adminisztratív feladatokat is el kell végeznie. Egyetlen vezető sem kerülheti el a jelentés- és költségkeret-készítést, a személyzeti adminisztrációt és a jövőtervezést. A jól működő *adminisztráció* a hatékony vállalati munka alapvető előfeltétele.

2) A vezető számos feladattal találja szemben magát nap mint nap. Ahhoz, hogy a szervezet működése dinamikusan fenntartható és profitábilis legyen, fontos, hogy képes legyen eldönteni, mely feladatok sürgősek, melyek kevésbé, melyek fontosak, melyek kevésbé, azaz képes legyen *priorizálni* a felmerülő feladatokat, problémákat. Ehhez jellemzően a képzéseken az Eisenhower elvet használják (*eisenhower.me*), mely segít a fontosság/sürgősség mátrixában elrendezni a felmerülő teendőket.

3) *Delegálásnál* a vezető legnehezebb kérdései a mit és a kinek. Azaz: Mi az a feladat, amit felelősséggel tovább delegálhat a megfelelő embernek? Ki a megfelelő ember? A feladatok

delegálhatóságára a prioritizálás segít választ adni. A sürgős és fontos feladatot a vezető (vagy a vezető közvetlen közreműködésével egy szakember) végzi el. A nem sürgős, vagy nem fontos feladatokat lehet delegálni, míg a nem sürgős-nem fontos feladatok kerülhetnek a lista végére. Eggyel nehezebb kérdés a kinek delegáljunk. Ugyanis itt nemcsak a feladat elvégzéséről, hanem a beosztottak fejlesztéséről is beszélünk. A vezetőnek a beosztotthoz illeszkedő megfelelő vezetési stílust kell megtalálnia a delegálásakor annak érdekében, hogy a feladat a megfelelő módon el legyen végezve. A választott vezetési stílus ekkor a dolgozó érettségétől (motiváció, magabiztosság, személyes elkötelezettség) és fejlettségi szintjétől (szakmai kompetencia) függ.

4) A *visszajelzések* adásánál és fogadásánál különösen fontos, hogy a vezető képes legyen „itt és most” jelen lenni az interakcióban. Ez a fajta interakció végigkíséri a vezető mindennapi munkáját a feladatok kiadásától az értékelő elbeszélgetésekig. A visszajelzéseknek számos szabálya van, melyek bemutatásától most eltekintünk, ugyanakkor egy a gyakorlatban is jól alkalmazható modell legalább említés szintjén ide kívánkozik: az Erőszakmentes kommunikáció (*Barlai–Torma, é.n.*). Ez a modell támogatja a vezetőt abban, hogy képes legyen észleléseit tisztán megosztani környezetével, támpontot ad a tiszta visszajelzés (megfigyelés, érzés, igény, kérés) megfogalmazásához.

5) Egy csapat tagjai motivációjuk és teljesítményük alapján nagyjából három típusba sorolhatók: az átlagosak/közepesek, az átlag feletti és az átlag alattiak. Ehhez hozzá kell tenni, hogy a csapatba újonnan érkező tagok általában az átlaghoz, vagy – rosszabb esetben – a legkevesebbet dolgozó kollégákhoz igazodnak, attól függően, hogy mit tekintenek normának a csoporton belül. A csoport irányításának lépéseit az alábbiak szerint összegezhethetjük (*Berne, 2013 nyomán*):

1. Egy „OK” - „nem OK” teljesítményértékelés bevezetése
2. Világos és átlátható tájékoztatás a csapat céljairól és a csapattal szembeni elvárásokról
3. Világos és átlátható tájékoztatás az egyes munkatársakkal szembeni egyedi elvárásokról
4. Rendszeres visszajelzés a csapatnak (dicséret és kritika)
5. Rendszeres egyéni visszajelzés (dicséret és kritika)
6. Minden egyes munkatárs személyes fejlődésének irányítása strukturált megbeszélésekkel
7. Pontos célkövetés és minden egyes munkatárs tevékenységének irányítása strukturált megbeszélések által

8. Állandó konfliktuskezelés és problémamegoldási kompetencia strukturált megbeszélésekkel.

A megbeszélések vezetésénél a vezetőnek figyelnie kell arra, hogy megfelelő légkört teremtsen, tényszerű legyen, folyamatosan megbizonyosodjon a kölcsönös megértésről és arról, hogy a kölcsönösen elfogadható megoldás felé tartsanak.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Áttekintésünk zárásaként kiemelendő, hogy a piacon számos eltérő modellel, módszertannal találkozhatunk még, melyek a vezetőfejlesztést tűzik ki célul. Ugyanakkor látni kell azt is, hogy az eltérések alapja nem a koncepcióban, hanem a megvalósításban gyökeredzik. Azaz ezen megközelítések is besorolhatók az általunk felvázolt öt problémakör, témakör valamelyikébe. Emellett zárásként szeretnénk felhívni a figyelmet arra is, hogy a vezetőfejlesztés nem nélkülözheti a személyiségfejlődést (*v.ö.: Warren, 1984*), hiszen a vezetők felkészültsége mellett a személyiség is legalább annyira, ha nem nagyobb mértékben befolyásolja működésüket, a szervezetben betöltött szerepüket.

5. KÉRDÉSEK, FELADATOK

1. Ismertesse a különbséget a coaching és a facilitáció között!
2. Milyen plusz hozadéka van a tréning módszernek a klasszikus osztálytermi munkához képest?
3. Melyek a vezetőképzés főbb aspektusai?
4. Ismertesse a csoport irányításának lépéseit!
5. Elemezzen egy értekezletet a csoport irányításának lépései mentén!

IRODALOMJEGYZÉK

Angyal Á. (1999) A vezetés mesterfogásai. Budapest, Kossuth Kiadó.

Barlai R. – Torma K. (é. n.) Visszacsatolás. In Trénerképző szemelvények 2. Synalorg Kft., Budapest. (kézirat, belső anyag)

Bennis, W. (1984) The 4 Competencies of Leadership. Training and Development Journal, Vol. 38. No. 8. pp. 14–19.

- Berne, E. (2013) Emberi játszmák. Budapest, Háttér Kiadó.
- Cope, M. (2007) A coaching módszertana. Az együttműködésre épülő coaching kézikönyve. Budapest, Manager Könyvkiadó. pp. 7, 9, 11, 16–17.
- Dobos Á. (2009) Facilitáció a felnőttképzésben. Felnőttképzési Szemle, Vol. 3. No. 1. pp. 71–77.
- Drucker, P. (1992) A hatékony vezető. Budapest, Park Kiadó.
- eisenhower.me <https://www.eisenhower.me/> 26. 08. 2019.
- Farkas F. – Balogh G. – Rideg A. (2015) Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécs, PTE-KTK.
- Jakab J. (é. n.) A hagyományos és a tréningen zajló képzés eltérő jellemzői. Trénerképző szemelvények. Budapest, Synalorg Kft. (kézirat, belső anyag)
- Klein S. (2009) Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, Edge 2000 Kft.
- Smircich, L. – Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of Meaning. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 18. No. 3, pp. 257–273.
- Vámos Á. (2013) A gyakorlat kutatása a neveléstudományban – az akciókutatás. Neveléstudomány. No. 2. pp. 23–42.
- Watson, T. (1986) Management, Organization and Employment Strategy: New Directions in Theory and Practice. London, Routledge & Kegan Paul.

**A VEZETŐK SZEREPE KÖZÉP-KELET EURÓPÁBAN –
EMPIRIKUS KUTATÁSOK TÜKRÉBEN**

**THE ROLE OF THE LEADERS IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE –
BASED ON THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH**

SZLÁVICZ ÁGNES

PhD, rendkívüli egyetemi tanár
Újvidéki Egyetem Szabadkai Közgazdasági Kar, Szerbia
szlavicz_agnes@yahoo.com

Absztrakt

A mai szervezetek életében a vezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be, hiszen a szervezet sikere és a dolgozók elégedettsége is nagymértékben tőlük függ. A hatékony vezetéshez elengedhetetlen a különböző vezetői kompetenciák megléte. Az egyes országok vezetési gyakorlata nagyban eltérhet, hiszen azt a társadalmi, gazdasági fejlettség és a nemzeti kultúra is jelentősen meghatározza. E munka célja bemutatni a közép-kelet-európai vezetési gyakorlatot a legújabb CEEIRT és Cranet nemzetközi kutatási adatok alapján. A 2015-16-os CEEIRT kutatásból Csehország, Magyarország, Lengyelország, Románia és Szerbia adatait vesszük górcső alá, rámutatva a vezetőkkel kapcsolatos elvárásokra, kompetenciákra, valamint döntési önállóságukra. A legutóbbi 2015-16-os Cranet felmérésből pedig Horvátország, Magyarország, Románia, Szlovákia és Szerbia válaszadóinak gyakorlatát ismertetjük a vezetői továbbképzések időtartamával és módszereivel kapcsolatban.

Kulcsszavak: vezetői gyakorlat, vezetői kompetenciák, Közép-Kelet-Európa, CEEIRT, Cranet

Abstract

Leaders play a vital role in the life of modern organizations, as the success of the organization and the satisfaction of the employees mainly depend on their activities and attitudes. The effective leadership requires adequate leadership competences also. The leadership practice of each country may differ as it is influenced by the social and economic development and the dimensions of the national culture of the country. The aim of this work is to present the

leadership practice in the countries of Central and Eastern Europe based on the results of CEEIRT and Cranet international researches. Regarding the results of the 2015-16 CEEIRT research from Czech Republic, Hungary, Poland, Romania and Serbia the requirements from the leaders, the main leadership competences and areas of decision making will be presented. From the 2015-16 Cranet database regarding Croatia, Hungary, Romania, Slovakia and Serbia the main characteristics of the leadership development will be presented

Keywords: leadership practice, leadership competences, Central and Eastern Europe, CEEIRT, Cranet

1. A VEZETŐI TEVÉKENYSÉG MEGHATÁROZÁSA

A vezetők különleges szerepet töltenek be a szervezetek életében, a szervezet sikeressége és a dolgozók elégedettsége is nagyban tőlük függ. A vezető és a vezetés definiálása azonban nem könnyű. *Farkas et al. (2015)* szerint a vezetés az a folyamat, amelyben másokat inspirálunk a munkára; vagy arra, hogy elvégezzenek bizonyos feladatokat.

Egy másik meghatározás szerint a vezetés olyan tevékenység, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul – bizonyos cél(ok) elérése érdekében. A felhasználható erőforrások (emberi, fizikai, pénzügyi és információs) közül az emberi erőforrások kulcsfontosságúak. A vezető tevékenysége összetevőinek sokféleségéből fakad, és részben abból következik, hogy gyakran kell menet közben változtatniuk. A vezetői munka energiaigényes, állandó feszültség forrása és kihívásokkal teli (*Nemes, 2003, 9-10.*).

2. A VEZETŐI TEVÉKENYSÉGET BEFOLYÁSOLÓ KIHÍVÁSOK

A vezetők tevékenységét több körülmény is jelentősen befolyásolja. Ezek közül napjainkban a globalizáció és a dolgozók sokszínűsége különösen jelentős. *Farkas et al. (2015, 30.)* által használt megfogalmazással élve, ma már a globalizáció harmadik fázisát tapasztaljuk meg, amikor az egyén „globalizálódik”. Az országok és a szervezetek nemzetközivé válása után ma már a munkavállalók is multinacionális vállalatoknál, nemzetközi szervezeteknél helyezkednek el, és gyakran az országokat is váltogatják, ahol munkavállalási céllal élnek és tevékenykednek.

Ma már nem csak a globális, de a lokális vállalatok vezetőinek is számolni kell a munkaerő sokszínűségével. A sokszínűség főbb dimenziói a kor, nem, családi állapot, anyanyelv, vallás,

iskolai végzettség, származás, munkaképesség, szexuális normák, generációs különbségek, stb. Ezen dimenziókban jelentkező különbségek jelentősen megnehezíthetik a dolgozók közötti hatékony együttműködést is. A vezetők számára pedig az jelentheti a kihívást, hogy a különböző dolgozói csoportok számára megfelelő emberi erőforrás menedzselési módszereket találjanak ahhoz, hogy minden alkalmazott elégedett lehessen a munkájával és a munkaadójával.

Közép-Kelet-Európában is érezhető a globalizáció és a munkaerő sokszínűségének hatása a szervezetek életére és a vezetők tevékenységére. A napjainkban jelentkező komoly munkaerőhiány miatt a térség országaiban jelentős a külföldi munkavállalók aránya. A külföldről érkező, gyakran kölcsönzött munkaerő beillesztése a szervezetek működésébe a vezetők egyik legnagyobb kihívást jelentő feladata.

A fent említett kihívásoknak való megfelelés a vezetőktől speciális készségeket igényelnek. *Nemes (2003)* is kiemeli, hogy a vezetők többféle – szakmai, interperszonális, kommunikációs és konceptuális – készséggel kell rendelkezni. A szervezet üzletvitele szempontjából fontos módszerek, eljárások és technikák alkalmazása az alsószintű vezetők számára a legfontosabbak. Az interperszonális készségek (konfliktuskezelés, hatékony döntéshozatal, motiváció) az alsószintű, a középszintű és a csúcsvezetők számára egyforma jelentőséggel bírnak, éppúgy, mint a kommunikációs készségek. A konceptuális készségek a vezetők absztrakt gondolkodásra való képességével, a hosszú távú tervezésre való rátermettségével függenek össze, és a csúcsvezetők számára a legfontosabbak.

A 21. századi vezetők tevékenységét jelentősen befolyásolja az üzleti környezetben jelen levő állandó változás, hiszen a változás mára normává vált. *Farkas (2005, 92-93.)* kiemeli, hogy a változást irányító vezető olyan speciális képességekkel kell rendelkezni a sikeres változásmenedzsment érdekében, mint például a döntési képesség, a koalíció kialakításának képessége, a tettek elérésének képessége és a lendület és erőfeszítés fenntartásának képessége.

3. A KÖZÉP-KELET-EURÓPAI VEZETÉSI GYAKORLAT – A CEEIRT ÉS CRANET KUTATÁSI EREDMÉNYEK TÜKRÉBEN

A közép-kelet-európai régióban a vezetők különös jelentőséggel bírnak, hiszen szerepük a piacgazdaságra való átállással vált kulcsfontosságúvá. A fő feladatuk a szervezet céljainak

elérése, a dolgozók hatékony és eredményes munkavégzésre való ösztönzése az elégedettségük és elkötelezettségük kivívása mellett. Ezen célok elérésében az emberi erőforrás menedzsment (HRM) alapelveinek tiszteletben tartása és fő tevékenységeinek megfelelő kivitelezése döntő fontosságú. Annak érdekében, hogy megismerjük vezetőik jelenlegi szerepét Közép-Kelet-Európában két empirikus ide vágó eredményeit mutatjuk be.

A CEEIRT egy közép-európai HRM kutatási hálózat, amelynek célja a régióban tevékenykedő multinacionális vállalatok (MNV) helyi leányvállalatai HRM tevékenységének megismerése és elemzése. *Poór és Farkas (2014, 10.)* kiemelik, hogy a kutatás a régióban bekövetkezett társadalmi-gazdasági változások hatására bekövetkező HR gyakorlati alkalmazások és szerepek terén megjelenő trendek megragadására törekszik. A rendelkezésre álló 2015-2016-os kutatási időszak adatai közül öt közép-kelet-európai országból – Csehország, Magyarország, Lengyelország, Románia és Szerbia – érkezett válaszokat elemezzük. A vezetői gyakorlatot a következő jellemzőkön keresztül vizsgáljuk: a menedzsment, mint versenytényező; a HR-vezetők fő kompetenciái; a HR-tevékenység felelőse.

Az 1. táblázat a 2015-16-os CEEIRT kutatásban részt vett MNV leányvállalatok számát és a menedzsment, mint sikertényező fontosságát megjelölők arányát mutatja be. A felmérés során ugyanis a megkérdezettek megjelölték azt, hogy szerintük az adott országban mi képezi a versenyelőny alapját: a munkaerő, a menedzsment, a vállalat/szervezet mérete, a termelési technológia, a pénzügyi források vagy az alacsony bérköltség.

1. táblázat: A CEEIRT kutatásban részt vevő MNV leányvállalatok száma és a menedzsment, mint sikertényező fontossága

Ország	A kutatásban résztvevő szervezetek száma	A menedzsment, mint sikertényezőt megjelölők aránya (%)
Csehország	85	41,6
Magyarország	82	53,3
Lengyelország	55	38,6
Románia	37	73,0
Szerbia	31	87,1

Forrás: Poór et al., 2017

A kapott adatok alapján a menedzsment, mint sikertényező különös jelentőséggel bír Szerbiában és Romániában. A magyar válaszadók szerint jelentősége közepes, míg a Csehországból és Lengyelországból válaszolók szerint kevésbé jelentős. A kapott eredmények

arra is rámutatnak, hogy Szerbiában valószínűleg még nem alakult ki hatékony vezetői stílus és gyakorlat, így itt az különös fontossággal bír. A már hosszabb piacgazdasági hagyományokkal és fejlettebb menedzsment gyakorlattal rendelkező országokban pedig ez a tényező már nem bír igazi versenyelőnnyel.

A 2. táblázat a HR-vezető fő kompetenciáit mutatja be, hasznos információt szolgáltatva a vezetőkkel szembeni elvárásokról a vizsgált országokban.

2. táblázat: A HR-vezetőktől elvárt fő kompetenciák (%)

	Csehország	Magyarország	Lengyelország	Románia	Szerbia
Személyes hitelesség	38,6	44,8	57,4	60,6	61,6
Üzleti tudás	32,2	28,7	30,2	21,2	16,1
Stratégiai szemlélet	25,0	26,4	23,1	42,4	32,3
HR szolgáltatások	28,4	41,4	42,2	51,5	45,2
Idegennyelv-tudás	36,4	46,4	46,3	60,6	45,2
HR információs rendszerek ismerete	10,2	15,9	11,1	27,3	25,8

Forrás: Poór et al., 2017

Bár a vizsgált öt közép-kelet-európai országban a HR-vezetőktől elvárt kompetenciák között nagy eltérések vannak, a személyes hitelesség mindenhol kiemelten fontos, ami a vezetők interperszonális készségeinek jelentőségére is rámutat.

A CEEIRT kutatás eredményei közül azt mutatjuk még be, hogy az egyes emberi erőforrás menedzselési tevékenység politikai döntéshozói inkább a vonalbeli vezetők vagy a HR osztály szakemberei, hiszen ez a vonalbeli vezetők önállóságát, szervezetben betöltött szerepét is jelzi (3. táblázat).

Az adatok alapján megállapítható, hogy az egyes országokban igen eltérő a vonalbeli vezetők szerepe a HR tevékenységekkel kapcsolatos döntések meghozatalában. Míg Lengyelországban az MNV leányvállalatok vonalbeli vezetői önállóan vagy a HR osztállyal konzultálva döntenek szinte minden HR kérdésben, addig Csehországban, Magyarországon, Romániában és Szerbiában a HR osztály szerepe sokkal hangsúlyosabb. Az egyes HR tevékenységek között is jelentős különbségeket fedezhetünk fel, hiszen míg a toborzásban, kiválasztásban és képzésben a HR osztály szerepe megkerülhetetlen a dolgozók teljesítményének értékelése általában a vonalbeli vezetők kompetenciájába tartozik.

3. táblázat: Az egyes HR-tevékenységek politikai döntéseinek elsődleges felelősei (%)

	Csehország	Magyarország	Lengyelország	Románia	Szerbia
HR tervezés	HR+VV 37,7	VV+HR 45	VV+HR 47,3	VV 34,4	VV 35,5
Toborzás	HR 42	HR 37	VV+HR 39,3	VV+HR 34,3	HR 32,3
Kiválasztás	HR+VV 49,2	HR+VV 34	VV+HR 37,5	HR+VV 34,3	HR+VV 38,7
Teljesítményértékelés	VV 56,3	VV+HR 32	VV 60,0	VV+HR 40,0	VV+HR 40,0
Képzés és fejlesztés	HR+VV 41,9	HR+VV 38	VV+HR 48,2	HR+VV 34,3	HR+VV 43,3
Tehetségmenedzsment	HR+VV 51,6	HR+VV 29	VV 30,9	HR+VV 35,3	HR+VV 45,2
Javadalmazás	HR+VV 42,2	VV+HR 36	VV+HR 37,5	VV 36,1	VV+HR 38,7
Kommunikáció a dolgozókkal	VV 36,2	HR 32	VV 37,5	HR+VV 36,1	VV+HR 38,7

Jelölések: VV – a vonalbeli vezető, VV+HR – a vonalbeli vezető a HR osztállyal konzultálva, HR+VV – a HR osztály a vonalbeli vezetővel konzultálva, HR – a HR Osztály

Forrás: Poór et al., 2017

A Cranet kutatásból vett adataink egy nemzetközi kutatócsoport eredményeire építenek. Ez a kutató hálózat az emberi erőforrás menedzselés nemzetközi gyakorlatának megismerését hivatott szolgálni. A felmérésre standardizált kérdőívet használva 4-5 évente kerül sor a világ mintegy 40 országában. A gazdag adatbázis adatait felhasználva jelenleg a menedzserek képzésének időtartamát és módszereit, illetve a formális kommunikációs gyakorlatát ismertetjük Horvátország, Magyarország, Románia, Szlovákia és Szerbia 2014-15-ös adatai alapján.

4. táblázat: A válaszadó szervezetek száma, valamint a vezetők képzésének időtartama és az átlagos képzési időtartam (nap/év)

	Válaszó szervezetek száma	A vezetők képzésének időtartama	Átlagos képzési időtartam
Horvátország	171	8,15	7,02
Magyarország	273	7,65	6,45
Románia	225	4,36	4,50
Szlovákia	262	11,16	11,14
Szerbia	160	6,62	5,93

Forrás: Cranet, 2017

A 4. táblázat az egyes országokból származó kitöltött kérdőívek száma mellett a vezetők számára biztosított képzések időtartamát mutatja, ami mellett a munkavállalók teljes körét –a

fizikai, az adminisztratív és nem vezetői pozíciókban dolgozó szakértők képzését is magában foglalja – felölölő átlagos képzési időtartamot mutatja.

A táblázatban szereplő adatok alapján megállapítható, hogy a vizsgált öt ország képzési gyakorlata igencsak eltérő képet mutat. Míg Romániában és Szerbiában a vezetők évente kb. egy munkahetet (4-6 munkanapot) töltenek különböző képzéseken, addig Szlovákiában ennek kb. a dupláját (több, mint 11 napot). Az azonban megfigyelhető, hogy a vezetők továbbképzése kiemelt fontosságú, hiszen Romániát kivéve a többi négy országban a vezetők az átlagos munkavállalókhöz viszonyítva több napot töltenek kompetenciáik fejlesztésével.

A vezetőképzés egyik leghatékonyabb módszere a coaching – vélekednek sokan. Az 5. táblázat azt mutatja be, hogy a megkérdezett szervezetek milyen arányban használják ezt, mint vezetőfejlesztési módszert.

5. táblázat: A coaching módszer használata (%)

	Coaching használata
Horvátország	57,3
Magyarország	50,0
Románia	95,6
Szlovákia	57,3
Szerbia	56,7

Forrás: Cranet, 2017

Az adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált öt országban nagy hangsúlyt fektetnek a menedzserek képzésére, hiszen a coaching módszert a megkérdezett szervezetek több mint fele alkalmazza. Romániában pedig ez a módszer kulcsfontosságú, hiszen a szervezetek 95,6%-ában használják.

4. ÖSSZEGZÉS

A bemutatott empirikus adatok tükrében könnyen megállapítható, hogy a közép-kelet-európai régióban nem beszélhetünk egységes vezetési gyakorlatról. Az országok gazdasági helyzete, a törvényi szabályozás és a nemzeti kultúra sajátosságai miatt jelentős különbségek lelhetők fel a vezetői szerep megítélésében, a vezetőktől elvárt kompetenciák, a döntési önállóságuk és a továbbképzésük terén is. Ezért a közép-kelet-európai országokkal együttműködni kívánó üzleti

partnereknek fontos megismerni az adott ország vezetési gyakorlatát és azt is figyelembe véve alakítani az együttműködés módját.

5. KÉRDÉSEK

1. Válasszon ki egy ismert pécsi vállalatot/szervezetet és nevezze meg, hogy Ön szerint jelenleg milyen kihívásokkal szembesül a vezetőség?
2. Hogyan érhető tetten a dolgozók sokszínűségének hatása egy lokális és egy multinacionális vállalat/szervezet működésében?
3. A bemutatott adatok tükrében ismertesse a magyarországi vezetési gyakorlat sajátosságait? Mi lehet a sajátos – a szomszédos országokétól eltérő – vezetési gyakorlat oka?
4. A CEEIRT adatok alapján, Magyarországon a vonalbeli vezetők szerepe jelentős az egyes emberi erőforrás menedzselési tevékenységek (teljesítményértékelés, javadalmazás, stb.) döntéshozatali folyamatában. Milyen kompetenciákat kíván meg ez a vezetőkől?
5. Véleménye szerint mi az oka annak, hogy a vezetők általában több és hosszabb időtartamú képzésben részesülnek, mint a szervezet többi dolgozója?

IRODALOMJEGYZÉK

- Cranet (2017) Cranet survey on Comparative Human Resource Management - International Executive Report.
- Farkas, F. (2005) Változásmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Farkas, F. – Balogh, G. – Rideg, A. (2015) Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Nemes, F. (2004) Vezetési ismeretek és módszerek. Budapest, Nemes Ferenc.
- Poór, J. – Engle, A. D. – Brewster, Ch. (2017) HRM in transition - Practices of MNC subsidiaries in Central and Eastern Europe. Russia and Kazakhstan (2015-2016). Komarno, Selye University.
- Poór, J. – Farkas, F. (2014) Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Közép- és Kelet-Európában 2011-2013. Gödöllő-Pécs-Révkomárom, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.

7. Karrierementzement

A KARRIERSIKER TITKA, AVAGY A SIKER ELÉRÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

THE SECRET OF CAREERSUCCESS, OR THE INFLUENCING FACTORS OF IT

SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

szabo-balint.brigitta@ktk.pte.hu

KAROLINY MÁRTONNÉ

egyetemi magántanár

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

karoliny.martonne@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány célja, a karriersiker elérését befolyásoló tényezők bemutatása. A szakirodalom áttekintése alapján ezeket három fő kategóriába soroltuk: egyéni jellemzők (hangsúly a demográfiai tényezőkön), személyes tényezők (fókuszban a humán tőke elemek és a személyes jellemvonások) és szervezeti jellemzők. A különböző nézőpontok és vizsgálati eredmények áttekintése alapján megállapítható, hogy a karriersiker elérése az érintettektől, azaz az egyénektől és a szervezetektől egyaránt gondos mérlegelést és hosszú távú megfontolásokra építő megoldások kidolgozását és megvalósítási szándékát várja. Ehhez nyújt a felek számára a gyakorlati alkalmazáshoz is jól hasznosítható alapanyagot az alábbi szakirodalmi összefoglaló.

Kulcsszavak: karrier, objektív siker, szubjektív siker, egyéni jellemvonások, szervezeti jellemzők

Abstract

The purpose of this study is to demonstrate the factors that influence individual success. Based on the literature review, we classified these into three main categories: individual characteristics (emphasis on demographic factors), personal factors (focusing on human capital elements and personal characteristics) and organizational characteristics. It can be concluded from the different points of view and overview of the research results that achieving career success requires stakeholders, individuals and organizations alike, to carefully reflect, develop

and implement solutions based on long-term considerations. The following literature review provides the parties with useful material for practical implementation.

Keywords: career, objective success, subjective success, individual characteristics, organizational characteristics

1. BEVEZETÉS

A karriersiker témakörében egy ma is népszerű és régóta, több stílusban is vizsgált kérdés – gondolva itt a sikerrecepteket boncolgató, élettapasztalatokon alapuló könyvektől (pl. *Bryan Tracey* művei) a tudományos kutatásokig (pl. *Gattiker – Larwood, 1989; Seibert et al., 1999; Alzyoud, 2017*) – úgy szól, hogy *mi minden befolyásolja a sikeres karrier elérését, a karriersiker érzetét?*

A vizsgálatok kiindulópontjaként sokan elfogadják azt az *Arthur et al. (2005)* által megfogalmazott definíciót, melyben a sikert az egyén munkatapasztalatainak eredményeként értelmezik, a karriersikert az egyén munkatapasztalatainak bármely időpontjában elért, munkával kapcsolatos pozitív kimenetének tartják.

Míg a szerzők egy része általában vizsgálja a sikert meghatározó tényezőket, addig vannak, akik az objektív és a szubjektív karriersikert befolyásoló tényezők között is különbséget tesznek. *Judge et al. (1995)* például úgy gondolják, hogy mivel ez utóbbiak befolyásoló tényezői különböznek egymástól, azokat külön is érdemes vizsgálni.

Ahogy a kutatások bizonyítják, a sikert lehet külső, objektív mutatókkal mérni. Olyanokkal, mint például a jövedelem mértéke, magas presztízű, befolyásos pozíció birtoklása (*Gattiker – Larwood, 1989; Jaskolka et al., 1985*). Ám a hierarchiában való előmenetel, a fejlődés és a hatásukra elért magasabb jövedelem és növekvő elismerés, tisztelet is tekinthető ilyen karriersikernek. A belső, szubjektív megítélés és ezek mérése pedig olyan tényezők megragadásában segítenek, melyek az egyén érzéseiben jelennek meg, például örömként vagy bánatként (*Koncz, 2013*).

Arthur et al. (2005) cikkükben kiemelik, hogy a teljesebb megértés érdekében a siker értelmezése kapcsán ne csak a külső, a szervezetek időben és térben is változó jellemzőit is tükröző szempontokat, hanem annak kulturális vagy szocializációs, egyéni kontextusait is vegyük figyelembe.

2. A SIKER ELÉRÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A témakör szakirodalmát áttekintő *Callanan (2003)* cikkében bemutatta, hogy a különböző szerzők vizsgálataik során a siker elérésében szerepet játszó befolyásolókat jellemzően négy fő tényezőcsoportba sorolták. Ezek az ő kategorizálása szerint: a demográfiai tényezők, az emberi tőke, a személyes jellemvonások és a szervezeti változók. A szakirodalom áttekintése után *Ng et al. (2005)* is többé-kevésbé hasonlóan rendszerezte az általa vizsgált munkákat. Ő úgy fogalmazott, hogy a karriersikert befolyásoló főbb kategóriák: a humán tőke, a szervezeti támogatás, a szocio-demográfiai jellemzők és a stabil egyéni különbségek. Természetesen a főbb kategóriákban több, a karriersikert befolyásoló egyedi elem szerepelt, amelyeket elemzéseik során többnyire teszteltek is a vizsgálatokat végzők. A következőkben e munkák elemzési szempontjaiból és eredményeiből mutatunk be egy válogatást, az előzőektől némileg eltérő csoportosításban.

2.1. Egyéni jellemzők: demográfiai tényezők

Kutatási eredményei alapján *Callanan (2003)* megállapítja, hogy a demográfiai jellemzők közül az életkor áll pozitív kapcsolatban a sikerrel, főleg annak objektív típusával. Vizsgálataik során *Judge et al. (1995)* szintén találtak hasonló kapcsolatot, amit azzal magyaráztak, hogy a külső eredmények idővel felhalmozódnak. Másik megállapításuk viszont azt mutatta, hogy a házas emberek is magasabb sikerszint realizálására voltak képesek. E tényező hatását körüljárva *Pfeffer – Ross (1982)* vizsgálatuk alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a házas emberekhez gyakran erősebb felelősségtudatot, stabilitást és érettséget társítanak. Bár *Judge és szerzőtársai* cikke 1995-ös, még mindig sok országban vagy szervezetben érvényesülhet az a megállapításuk, hogy a nőknek és a kisebbségi csoportokhoz tartozóknak korlátozottabbak az esélyeik a karriersiker elérésére.

A *Ng et al. (2005)* kategorizálásában szocio-demográfiai jellemzők között szereplő, az egyén demográfiai és társadalmi háttérére vonatkozó elemek – kor, családi állapot, nem, faj – vizsgálata során szintén bizonyítani tudta ezek karriersikertel való kapcsolatát.

2.2. Személyes tényezők: humán tőke elemek és személyes jellemvonások

A humán tőkéhez kapcsolható jellemzők közé *Becker (1964)* szerint elsősorban az egyén iskolázottsága, a személyes és a szakmai tapasztalatai sorolhatók.

Judge et al. (1995) azt állapították meg, hogy az iskolázottság szintje, annak minősége, presztízse és foka jó hatással vannak a jövedelemszinttel mért pénzügyi sikerre. Emellett vizsgálatuk rámutatott, hogy a munkaidő hossza és a munkatapasztalatok széles köre általában szintén a siker pozitív befolyásolói.

A humán tőke jellemzői kapcsán *Koncz (2013)* Magyarországon úgy találta, hogy „az iskolázottság színvonala és a szakképzettség jellege döntően meghatározza a siker esélyét” (*Koncz, 2013, 34.*). Megállapította, hogy minél magasabb valakinek az iskolai végzettsége, annál eredményesebb életpálya kiépítésére van lehetősége. Kollégáink, *Balogh – Sipos (2019)* Közgazdasági Szemlében megjelent eredményei pedig arra szolgálnak friss bizonyítékkal, hogy idehaza a bérben megragadható különbségek – természetesen a magasabb szintű végzettséggel bírók előnyét mutatva – az alap- és mesterfokú diplomával rendelkező közgazdászok között is egyértelműen kimutathatók.

Seibert et al. (1999) cikkükben arra mutattak rá, hogy a személyiségjegyek is a siker fontos befolyásoló tényezői közé tartoznak. Munkájukban elsősorban a proaktív egyéni viselkedés objektív és a szubjektív sikerre kifejtett hatását vizsgálták, melynek során arra jutottak, hogy ez a fajta magatartás mindkét sikertípust pozitívan befolyásolja.

Az új karrierkörnyezet egy másik kiemelésre méltó vizsgálatát *De Vos – Soens (2008)* végezték, akik a protean, azaz próteuszi, magyarul változatos vagy sokarcú karrier-hozzáállást elemezték – többek között a szubjektív siker elérése szempontjából. A hagyományos hozzáállással szemben a próteuszi karrierközelítés azt hangsúlyozza, hogy az egyének a korábbiaknál erősebb felelősséget éreznek karrierjük menedzseléséért. A sorsuk alakítását saját kézbe vevők az választott életpályaszakaszhoz szükséges képességeket, kompetenciákat, valamint tapasztalatokat szintén saját döntésükre hagyatkozva kívánják összegyűjteni, elsajátítani. A hivatkozott szerzők azt találták, hogy ez az attitűd a szubjektív siker eléréséhez erőteljesen hozzájárul.

A határtalan karrier koncepciójához kapcsolódóan *Gerli et al. (2015)* az érzelmi és a szociális kompetenciák objektív karriersikerre kifejtett hatásának vizsgálatát is fontosnak tartották. Ők

úgy vélték, hogy a karriersikerben az *Arthur et al. (1995)* által azonosított három kompetencián („knowing why, how, whom”) túl más elemek is közrejátszhatnak, mivel azok csupán a munkavégzés során összegyűjtött tudásokra koncentrálnak. Szerintük a fókusz inkább az érzelmi, valamint a szociális kompetenciákra kell helyezni. Eredményeik azt mutatták, hogy az olyan szociális kompetenciák, mint például: az empátia, a kapcsolatépítés, az önbizalom és mások fejlesztése és a siker között kimutatható volt a kapcsolat. Ezek alapján megállapították, hogy karriersiker szempontjából is hasznos lehet, ha az egyén képes arra, hogy másokat, illetve mások érzéseit megértse, mások szükségleteit vagy problémáit felismerje. A kapcsolatépítési készség révén az egyén bizalmat építhet ki másokban, így könnyebben hozzáférhet előrelépési lehetőségekhez. A mások fejlesztésének képessége révén pedig egyfajta coaching típusú vezetővé válhat, mellyel hozzájárulhat csapata teljesítményének, elégedettségének a növeléséhez, ezáltal felhívhatja magára a figyelmet a jövőbeli előléptetési döntéseknél. Végül pedig az önbizalommal rendelkező személyek pozitív benyomást sugároznak környezetük felé azzal, hogy nem riadnak vissza a problémák, a kockázatos helyzetek megoldásától, amivel beosztottaik elköteleződését is növelhetik.

2.3. Szervezeti jellemzők

Judge et al. (1995) azt találták, hogy bizonyos szervezeti jellemzők is hatással vannak a karriersikerre, különösen az elégedettség érzésének a megteremtésében, azaz a szubjektív karriersiker realizálásában. Olyan szervezeti karakterisztikákat vizsgáltak, mint a szervezet mérete, sikeressége, társadalmi ismertsége, valamint iparága és működési régiója. Miközben egyes vizsgálatok azt mutatták, hogy az eredményes, illetve a nagyobb méretű szervezetek hajlamosabbak magasabb fizetést adni, valamint az utóbbiaknál több lehetőség kínálkozik az előrelépésre is, a hivatkozott szerzők vizsgálatában a szervezeti méret a fizetés mértékével (objektív siker) negatív kapcsolatot mutatott.

Callanan (2003) a szokásos szervezeti befolyásoló tényezők mellett a vállalati kultúra és belső ellenőrzési rendszerek (teljesítményértékelés és jutalmazási szokások) befolyásoló erejére is felhívja a figyelmet. Kiemeli, hogy ha egy dolgozó nem a szervezeti kultúra szerint elvártnak megfelelően viselkedik, akkor valószínűleg a kitűzött teljesítménykritériumokat sem teljesíti, így sikerre sem számíthat az adott szervezetben.

Ng et al. (2005) pedig a szervezetek munkavállalók karrierjének előmozdítása, sikerének elérése érdekében nyújtott támogatások szerepét is figyelembe vette, melynek vizsgálatához a karrierszponzorálás (senior kollégáktól kapott segítség) mértékét, a felettől jövő támogatást, a képzési és fejlődési lehetőségeket és az ezekre fordított szervezeti erőforrásokat vették számításba.

A *Bozionelos (2003, 2008)* által végzett kutatásokat közül itt említésre érdemesek azok, amelyekben a mentori hálózatoknak az egyének sikeres boldogulásában betöltött szerepét tanulmányozta. Vizsgálatai révén többek között azt is megállapította, hogy a külső (objektív) karriersiker szempontjából a szervezeten belüli előmenetelt segítő baráti kapcsolatok (instrumentális hálózati források) is fontos szerepet töltenek be. Egyrészt azzal, hogy növelhetik az egyén karriermotivációját, másrészt pedig azzal, hogy segíthetnek az előmenetelhez kapcsolódó döntések meghozatalában. Az expresszív hálózati források (azok a kötelékek, amelyek elsődleges feladata az aggodalmak eloszlatása és az érzelmi támogatás) pedig a belső (szubjektív) siker elérését segítik. Összességében azt is megállapította, hogy ezek a hálózati források a szervezeti elköteleződés magasabb szintjéhez is hozzájárulnak.

3. ÖSSZEGRÉS

Ng et al. (2005) eredményei éppúgy, mint pl. Judge és szerzőtársának megállapításai a befolyásoló tényezőcsoportok kapcsán összességében azt mutatták, hogy a humán tőke, valamint a szocio-demográfiai – azaz az egyéni, személyes – jellemzők és az objektív karriersiker között mutatható ki erősebb kapcsolat. Ugyanakkor a másik két csoportba – a szervezeti támogatás és a stabil egyéni különbségek – tartozó elemek a szubjektív karriersikerrel mutattak erősebb kapcsolatot.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a karriersiker elérése az érintettektől, azaz az egyénektől és a szervezetektől egyaránt gondos mérlegelést és hosszú távú megfontolásokra építő megoldások kidolgozását és megvalósítási szándékát várja.

Miközben a legújabb közelítések inkább az egyének karriersikerben elért felelősségét hangsúlyozzák, a szervezetek is könnyen beláthatják, hogy a dolgozók sikerének realizálásában továbbra is fontos szerepük van.

4. KÉRDÉSEK, FELADATOK

1. A bemutatottak alapján készítsen listákat a karriersikert befolyásoló egyéni és szervezeti tényezőkről és azok jellemzőiről!
2. Válasszon ki két, Ön által jól ismert középkorú személyt, és a fentiekben leírtak alapján állapítsa meg és mutassa be a karriersikerükben szerepet játszó hasonló és eltérő elemek jellemzőit!
3. A fent olvasható elemzések és eredmények alapján milyen lehetőségeket lát egyéni karriersikere megerősítéséhez, milyen akciók segítségével lát lehetőséget sikerérzetének fokozására?
4. Készítsenek vizsgálati tervet egy adott szervezetben érvényesülő, a karriersikert befolyásoló tényezők állapotának feltárásához! Határozzák meg a vizsgálat módszertanát, érintettjeit, az adatok, vélemények összegyűjtésének, feltárásának módját és főbb elemeit!

IRODALOMJEGYZÉK

- Alzyoud, A. A. Y. (2017) The Predictors of Career Success. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 7. No. 2. pp. 22–26.
- Arthur, M.B. – Claman, P.H. – DeFillippi, R. J. (1995) Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*. Vol. 9. No. 4. pp. 7–22.
- Arthur, M. B. – Khapova, S. N. – Wilderom, C.P.M. (2005) Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26. No. 2. pp. 177–202.
- Balogh, G. – Sipos, N. (2019) Pályakezdő közgazdászok bére a szakdiverzifikáció függvényében. *Közgazdasági Szemle*. Vol. 66. No. 5. pp. 551–577.
- Becker, G. (1964) *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York, Columbia University Press.
- Bozionelos, N. (2008) Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*. Vol. 37. No. 3. pp. 249–263.
- Bozionelos, N. (2003) Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 11. No. 1. pp. 41–66.
- Callanan, G. A. (2003) What price career success? *Career Development International*. Vol. 8. No. 3. pp. 126–133.
- De Vos, A. – Soens, N. (2008) Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 73. No. 3. pp. 449–456.
- Gattiker, U. E. – Larwood, L. (1989) Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers. *Social Science Journal*. Vol. 26. No. 1. pp. 75–92.

- Gerli, F. – Bonesso, S. – Pizzi, C. (2015) Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*. Vol. 6. Article 1304. pp. 1–17.
- Jaskolka, G. – Beyer, J. M. – Trice, H. M. (1985) Measuring and predicting managerial success. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 26. No. 2. pp. 189–205.
- Judge, T. A. – Cable, D.M. – Boudreau, J. W. – Bretz, R. D. (1995) An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*. Vol. 48. No. 3. pp. 485–519.
- Koncz, K. (2013) A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. *Munkaügyi Szemle*. No. 4. pp. 32–43.
- Ng, T. W. H – Eby, L. T. – Sorensen, K. L. – Feldman, D. C. (2005) Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 58. No. 2. pp. 367–408.
- Pfeffer, J. – Ross, J. (1982) The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27. No. 1. pp. 66–80.
- Seibert, S. E. – Crant, J. M. – Kraimer, M. L. (1999) Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84. No. 3. pp. 416–427.

8. Szociometria, csoportműködés

MORENO SZOCIOMETRIÁJA

SOCIOMETRY OF MORENO

TITKOS CSABA

PhD, egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

titkos.csaba@ktk.pte.hu

NÉMETH JULIANNA

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

nemethj@ktk.pte.hu

Absztrakt

A tanulmány nagy részben Mérei Ferencnek a *Közösségek rejtett hálózata* című könyvéből íródott. A szociometria születésének, relevanciájának, alkalmazásának és lehetséges hasznosulásának vázlata. Az olvasót (egyetemi hallgatót) segítő, tanító, inspiráló céllal készült.

Kulcsszavak: Szociometria, Szociometriai felmérés, Kölcsönösségi táblázat, Szociogram

Abstract

The paper is mostly based on a book, titled 'The hidden network of societies' by *Ferenc Mérei (2001)*. This is a useful structure of the birth, relevance, application and possible utilisation. It was made in order to help, teach and inspire the reader (the university student).

Keywords: sociometry, sociometry survey, reciprocal table, sociogram

1. BEVEZETÉS

A szervezés pszichológiai oldalról nézve előrelátás. A szervezőnek gondolnia kell arra, hogy a tervbe vett feladat irányítása során milyen váratlan események merülhetnek fel, milyen akadályok hátráltathatják a megoldást, milyen konfliktusokat kell kiküszöbölnie, és mindehhez milyen eszközöket vehet igénybe. Az előrelátásnak az a feltétele, hogy a szervező tagolja a

feladatot, műveleti egységekre bontsa a végrehajtást, gazdálkodjon az idővel, meghatározza a műveletek sorrendjét.

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

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

2. JAKOB LEVY MORENO

1889. május 15-én született Bukarestben. Bécsben végzi el az orvostudományt. 1925-ben kivándorol az Egyesült Államokba. 1934-ben jelenik meg „Who shall survive” (Ki éli túl?) című munkája. Maga a cím arra utal, hogy vajon túléli-e az alkotó ember az automaták, az automatikus sablonok és sztereotípiák elterjedését és uralmát. 1936-ban megindul a „Sociometric Review” című folyóirat. 1942-ben megalakul New Yorkban a Szociometriai / Pszichodráma Intézet, amely kiterjeszti a szociometria technika alkalmazását az élet számos területére. A szociometria mozgalommá válik, kongresszusokat rendeznek. Moreno érdeklődése eközben egyre inkább a pszichodráma és a csoport-pszichoterápia felé fordul. Iskolát teremt. 1974-ben halt meg Beaconban (USA).

3. SZOCIOMETRIAI FELMÉRÉS

A szociometria alaptétele és egyben Moreno első nagy felismerése ezen a területen az, hogy spontán társulások hálózata adja a státusokból álló intézményes rendszerek lappangó hátterét. Ezt a felismerést Morenonál az a régi gondolat terelte a gyakorlat felé, hogy az emberi kapcsolódások, tekintet nélkül a megvalósulásuk tartalmára, elsősorban érzelmi, rokonszenviek. E két feltevés egymást egészítette ki, és Moreno megpróbálta ezt a rejtett hálózatot a rokonszenvi választások módszerével feltárni. A vizsgált intézmény (iskolai osztály, egyesületi szakkör, műhely, hivatal stb.) valamennyi tagja olyan kérdésekre felel, hogy konkrét, lehetőleg fontos élethelyzetekben kiket választana társának. Moreno gondolatrendszerének pillére az a feltevés, hogy ezek a választások megfelelnek az érzelmi vezérlésű spontán kapcsolódásnak, és így az intézmény keretében kialakult lappangó hálózatrendszernek. A társkapcsolatoknak ezt a felmérését, a rokonszenvi választásoknak ezt a módszerét, az így kapott válaszokból egy hálózat felvázolását és ennek értelmezését nevezte Moreno együtt szociometriának.

4. VALÓS HELYZET, REÁLIS KÖZÖSSÉG

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

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

5. CSOPORTVONATKOZÁSÚ KONKRÉT KRITÉRIUMOK

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

a) *Együttélés*: Olyan helyzeteket foglal magába, mint „kivel lakna szívesen egy szobában, egy sátorban?” stb. Tapasztalatai szerint nincs olyan emberi közösség, amelyben ne lennének érzelmi háttérű, rokonszenvi-ellenszenvi feszültségeket okozó értékek. Ezeket minden vizsgálat esetében az adott csoport számára ismerős és fontos helyzetben kell megfogalmazni. Az a választási kritérium, hogy „kivel használna közös öltözőszekrényt?”, ugyancsak az együttélés értékörébe tartozik.

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

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

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

6. AZ INSTRUKCIÓK

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

Megmondjuk, hogy a kérdésekre nevekkal kell felelni. Bárkinek a nevét felírhatják, aki jelen van; nézzenek jól körül. Ha a társas mező nem olyan egyértelműen körülhatárolt, mint például egy iskolai osztály, akkor pontosan meg kell jelölnünk, hogy milyen körből várjuk a feleleteket.

Az instrukció legfontosabb mozzanata, amint ezt Moreno több ízben hangsúlyozza, a titkosság. Biztosítani kell a vizsgálatra összehívott személyeket arról, hogy a felmérés adatait a vizsgálatot feldolgozó pszichológusokon vagy szociológusokon kívül senki sem fogja látni. Ki kell emelni, hogy az intézmény vezetői a titkosságot elfogadták; nem tartanak igényt az adatok megismerésére.

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

7. A SZOCIOMETRIAI MEGERŐSÍTÉS

Moreno a szociometriai felmérést szervezési aktusnak tekinti. Az a szakasza ez a szervezési vagy átszervezési folyamatnak, amelyben az érdekelteket bevonják a megoldás előkészítésébe. Ennek viszont feltétele a választások szociometriai megerősítése. A szociometriai felmérést azzal erősítjük meg, ha az instrukcióban bejelentett átszervezést, átrendezést valóban végrehajtjuk, és ennek során a lehetőség határai közt érvényre juttatjuk a feleletként kapott választásokat. Ez adja meg a szociometriai munka hitelességét. Ha ellenben tapasztalatok alapján az terjedt el, hogy a választásokat nem veszik figyelembe, „nem számít, hogy mit írsz be”, akkor a további felmérésekből nyert adatok realitása kétséges. A valós következmények, azaz a megerősítés, a szociometriai vizsgálat legitimitását adja.

8. KÖLCSÖNÖSSÉGI TÁBLÁZAT

A kölcsönösségi táblázat két oszlopfejes mátrix. A táblázat mindkét tengelyén a vizsgált társas alakzat névsora szerepel. A mezőkben a szociogram felrajzolásához kijelölt rokonszenvi választásokat tüntetjük fel a kérdés sorszámával. Erre egy szemléltető példaként látható az *1. táblázat*.

A kölcsönös előfordulásokat a könnyebb áttekintés végett bekarikázzuk. Minden két személy lehetséges kapcsolatának két mezője van az egyik, illetve a másik nevének a sorában. Minden mezőben annyi bekarikázott jel van, amennyi az egybevágó másik mezővel megegyezik. A megegyezések (a kölcsönösségek) száma a lényeges. Ezeknek a kölcsönös választásoknak az alapján rajzolhatjuk meg a szociogramot.

A kölcsönösségi táblázat adatait soronként (vízszintesen), oszloponként (függőlegesen) is összesíthetjük.

Soronként haladva megszámlálhatjuk, hogy a sorban összesen hány mezőben van választási jelzés. Hány társát választotta a személy, hány kapcsolatot nyilvánított, tekintet nélkül arra, hogy választását viszonyították-e? Ezeknek az adatoknak az összegzése azt fejezi ki, hogy az egész alakzatban hány kapcsolatot deklaráltak, kölcsönösségtől és kritériumban kifejezhető intenzitástól függetlenül.

Oszloponként haladva, valamennyi oszlopban összesíthetjük, hogy hány mezőben van valamilyen jelzés, tehát hány társa választotta (kölcönösségtől és kritériumszámtól függetlenül) azt a személyt, akinek vonzását az oszlop összefoglalja. Az oszlopok összesítése pedig éppen úgy azt mutatja, hogy a társas mezőben hány deklarált kapcsolat van, mint a sorok összesítésének az első adatszo­lpa (1. táblázat).

1. táblázat: Kölcönösségi táblázat minta

Névsor	Aladin	Belle	Csingiling	Demóna	Hófehérke	Deklarált kapcsolatok	Kölcönös választások			
							3x	2x	1x	Összesen
Aladin		1,2,3	1,2			2	1	1	0	2
Belle	1,2,3		1,2,3	3	1,2	4	1	1	1	3
Csingiling	1,2	1,2		1,2		3	0	3	0	3
Demóna			1,2			1	0	1	0	1
Hófehérke		1		1,2		2	0	0	1	1
Összesen	2	3	3	3	1	12	2	6	2	10

Forrás: saját szerkesztés

9. A SZOCIOGRAM FELRAJZOLÁSA

A szociogram a vizsgált társas mező vázlata, a társas mezőt alkotó kapcsolatoknak a térképe. A megrajzolt vonalak a rokonszenvi színezetű kölcönös kapcsolatokra vonatkoznak. Ebben az értelemben a kölcönösségi táblázat grafikus ábrázolása.

Az ábrázolásban a következő konvenciókat követjük:

1. Minden személyt egy bekarikázott szám jelöl. A szám a nevet helyettesíti. Ha a csoportban mindkét nembeli tagok vannak, akkor a férfiakat és a nőket az ismert örökléstartani jellel különböztetjük meg.
2. A vonalak kölcönös választást jelölnek. Ha két személy kölcönösen választja egymást, az őket jelző karikákat vonallal kötjük össze.
3. Ha két személy több kritériumban választotta egymást kölcönösen, akkor kettőjük karikája közé annyi párhuzamos vonalat húzunk, ahányszor a szociometriai felmérés

során megadott rokonszenvi kritériumban egymást választották. Kétszeres kölcsönös választás esetén kettőt, háromszoros esetén hármat és így tovább. A két személyt összekötő vonalak számával tehát a kapcsolat intenzitását ábrázoljuk.

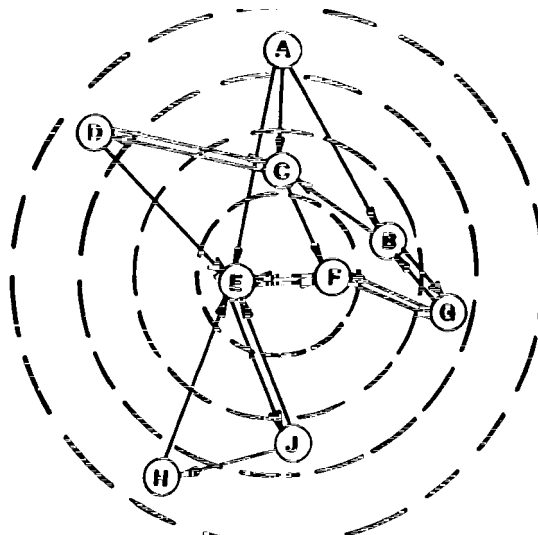
4. A felvázolás során abból a személyből indulunk ki, akinek a kölcsönösségi táblázat szerint a legtöbb a kölcsönös kapcsolata. Felrajzoljuk ennek a személynek az összes kölcsönös kapcsolatát. Így három, négy, öt vagy még több karika kerül a lapra aszerint, hogy a kiinduló személynek hány kölcsönös kapcsolata volt. Ezután ezeknek a személyeknek a kölcsönös kapcsolatait tüntetjük fel a kölcsönösségi táblázat alapján. Ezt mindaddig folytatjuk, amíg a kiinduló személlyel kölcsönös kapcsolatuk révén összefüggő hálózategységbe besorolható valaki. Ezzel felvázoltuk az első csoportot. (A szociogramon a csoport minden tagja csak egyszer ábrázolható!)
5. Ezután megkeressük a kölcsönösségi táblázaton a még fel nem rajzolt személyek közül azt, akinek a még nem szereplő személyek közül a legtöbb kölcsönös kapcsolata van; neki is felvázoljuk valamennyi kölcsönös kapcsolatát, majd ezeknek az embereknek a kölcsönös kapcsolatait. Ez az alakzat adja a második alcsoportot. Ismét felrajzoljuk a legtöbb kölcsönösséggel rendelkezőt stb.
6. A párokat és a magányosokat az alcsoportok körül helyezük el, lehetőleg úgy, hogy az alcsoportokat tekintjük a mező fő övezetének; a párok és a magányosok a lap szélére, a peremre kerülnek. Annak az alcsoportnak a közelében helyezük el őket, és azzal a személlyel egy vonalban (vízszintesen vagy függőlegesen), aki őket egyoldalúan választja, vagy akit ők egyoldalúan választanak.
7. Az egyoldalú kapcsolatokat nyilvántartjuk, mérlegeljük, az értelmezésben felhasználjuk, de mint kapcsolatot a szociogramon nem tüntetjük fel. Az egyoldalú kapcsolatok is reális tényezők a társas mező összefüggésrendszerének. De tartalmilag egészen más elemeket, csoportdinamikai szempontból egészen másféle cselekvésmeghatározó motívumokat fejezhetnek ki. Például nosztalgiát: a valahová tartozás vágyát és e vágy frusztrációját. Valószínű, hogy az egyoldalú kapcsolatok feltüntetése további kiegészítő támpontokat adhat az értelmezéshez. Csak azzal kell tisztában lennünk, hogy a különbség alapvető: az egyoldalú kapcsolat más minőségrendbe tartozik, mint a kölcsönös.
8. A szociogram felrajzolásának kényes problémája, hogy milyen alakzatokban kapcsoljuk össze az alcsoportokat. Nem kétséges, hogy az alakzat formai megválasztása lehetővé teszi a vizsgáló szubjektív beállítódásának rejtett érvényesülését. Ugyanaz az

összefüggéscsoport felrajzolható úgy, hogy az értelmezés számára nyitottabbnak vagy zártabbnak látszók. Ennek elkerülése végett a szociogram felrajolásában néhány általános szabályt követünk. Legfontosabb ezek közül az, hogy egy csoportot mindig a szociometriailag legegyszerűbb alakzatban kell ábrázolni. Ilyen legegyszerűbbnek tekintett alakzatok: háromszög, négyszög, ötszög stb. és mindenekfölött a láncalakzat. (Lásd a Melléklet A és B ábrát.)

Az előbbieken leírt ábrázolási konvenciók a hálózatos szociogramra vonatkoznak, amely térképszerűen igyekszik rögzíteni a kölcsönös választások révén megragadható összefüggéseket. Ez azonban nem az egyetlen lehetséges ábrázolás.

Elterjedt eljárás a „cél tábla-szociogram” (target sociogram). Ezt a technikát M. L. Northway torontói szociálpszichológus vezette be. A szociogramnak olyan ábrázolási módját kereste, amely egyszerre fejezi ki a kapcsolatot és a csoportban való népszerűséget. A szociogramot (1. ábra) négy koncentrikus körben rajzolja fel. Az egyes személyek aszerint helyezkednek el a négy körben, hogy hány kapcsolatuk van. Minél több választás esett valakire, annál közelebb kerül a központhoz, minél kevesebben választottak valakit, minél magányosabb, annál közelebb kerül a külső körhöz. Az így kapott szociogramon a csoport úgy helyezkedik el, mint egy cél táblán.

1. ábra: Szociogram



Forrás: Titkos – Glück, 2004

10. SZOCIOMÁTRIX

A szociometriai felmérés eredményei nemcsak a kapcsolatok térképén, a szociogramon ábrázolhatók. Egy másik módszer, amellyel a kapcsolódási adatok láthatóvá és összefüggéseikben leolvashatóvá válnak, a választási eredmények összefoglalása mátrixon. A szociomátrix két oszlopfejes táblázat.

Ennek az ábrázolási eljárásnak a hívei mindenekelőtt azt emelik ki, hogy a szociogram alakzatainak kirajzolásában gyakran érvényesülnek szubjektív elemek; egy társas alakzat grafikus felvázolása nagymértékben függ annak a személynek a véleményétől, aki a vizsgálatot végezte. Azt mondják, hogy ugyanazt az alakzatot minden vizsgáló más- és másféleképpen rajzolja fel. A szociomátrix tapasztalata viszont azt mutatja, hogy adott alcsoportot különböző személyek teljesen egyforma módon foglalnak táblázatba.

A másik előny, amire hivatkoznak az, hogy a mátrix élesen, nyilvánvalóan mutatja meg az adott társas mezőben létrejövő csoportosulásokat, és jobban leolvashatjuk róla az elutasításokat, mint a szociogram alcsoportjairól.

Moreno ezzel szemben inkább a grafikus ábrázolás előnyeit emelte ki, és rámutatott a szociomátrix hátrányaira. Elsősorban arra, hogy bonyolult, időigényes eljárás. Emellett szerinte a szociogram ismert ábrázolási egységei (háromszög, négyszög, lánc stb.) sokkal szemléletesebben mutatják egy társas mező kapcsolatrendszerét, mint a szociomátrix. Végül is az az álláspont alakult ki, hogy a szociomátrix a szociogram kiegészítő ábrázolása.

11. NAGY KITERJEDÉSŰ HÁLÓZATOK SZOCIOGRAMJA

A szociometriai felmérés módszerét főként kisebb egységek vizsgálatában alkalmazzuk. Ez érthető; hiszen a mikroszociológiai történések főként kiscsoportokban ragadhatóak meg; nagyobb társas egységeket ehhez úgy kell tagolni, hogy abban a kiscsoportok élesen körvonalazódjanak. Ritkán kerülünk abba a helyzetbe, hogy több száz személyre is kiterjedő alakzatot kelljen szociometriai szempontból felmérnünk. Ha mégis felmerül ilyen alakzat vizsgálatának igénye, akkor felbontjuk kisebb (de mindenképpen intézményes) alakzatokra, és ezek szociogramját készítjük el. Az első nagyszabású szociometriai vizsgálatot, az ún. Hudson-vizsgálatot Moreno végezte el.

A nagy létszámú hálózatok szociometriai felmérése tehát nem lehetetlen. Ritkán ugyan, de előadódhatnak olyan esetek, amikor maga a kérdésfeltevés megkívánja, hogy együtt vizsgáljuk a teljes hálózatot. Az ilyen nagy hálózati vizsgálatnak az az előnye, hogy feltárulnak a szervezeten belüli hírközlés rejtett útjai, a hatásközvetítés pályái, a hírek továbbításának csatornáit. Márpedig ezek a kapcsolódások adják a vizsgált csoportosulások, intézmények reális összefüggésrendszerét: a hálózatot.

12. ÖSSZEFOGLALÁS

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

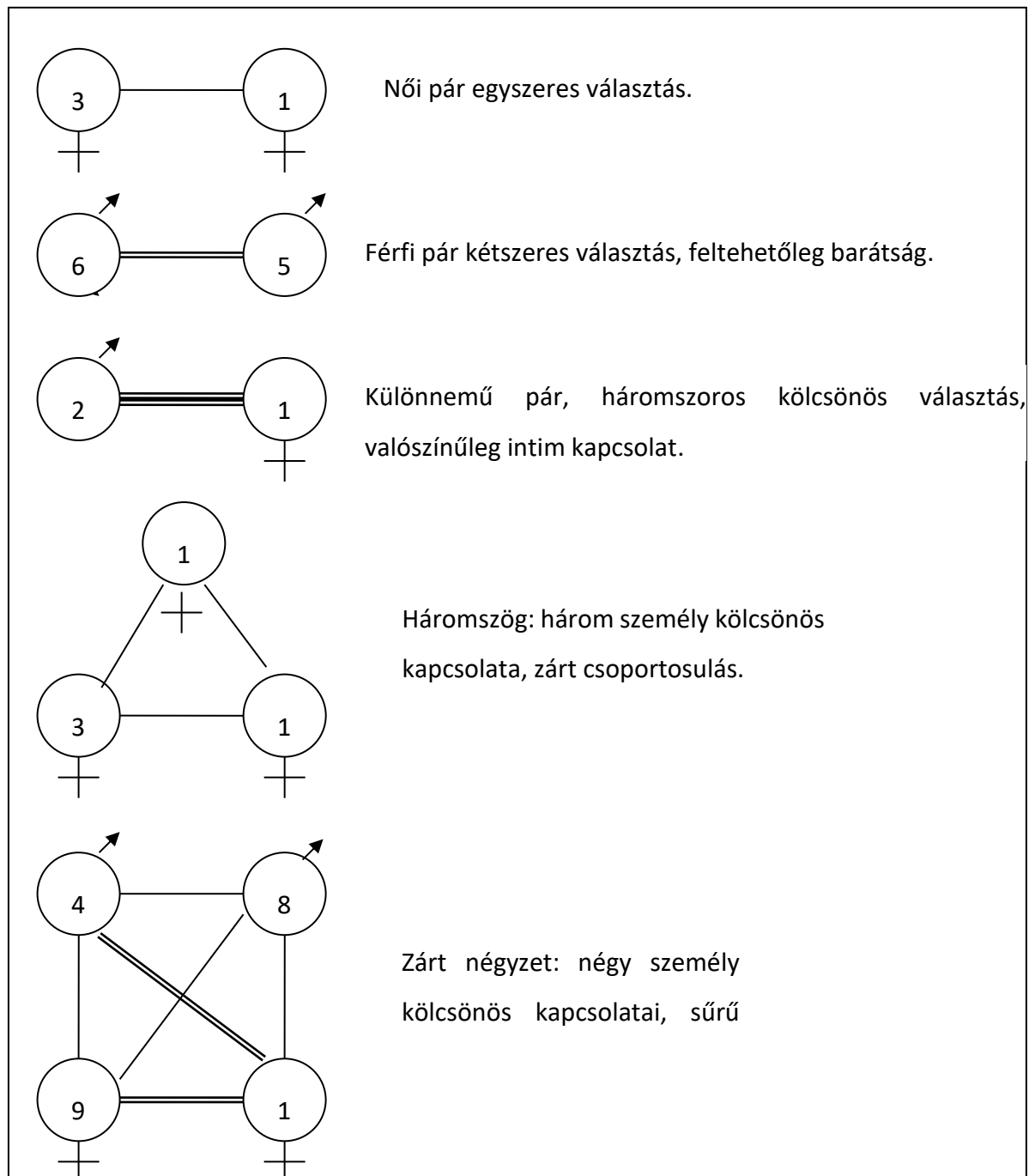
IRODALOMJEGYZÉK

Mérei, F. (2001) *Közösségek rejtett hálózata*. Ozirisz Kiadó.

Titkos, Cs. – Glück, R. (2004) *Moreno szociometriája. Módszertani- és szemelvénygyűjtemény a Menedzsment alapjai 2. gyakorlati tárgyhoz*. Pécs, PTE-KTK.

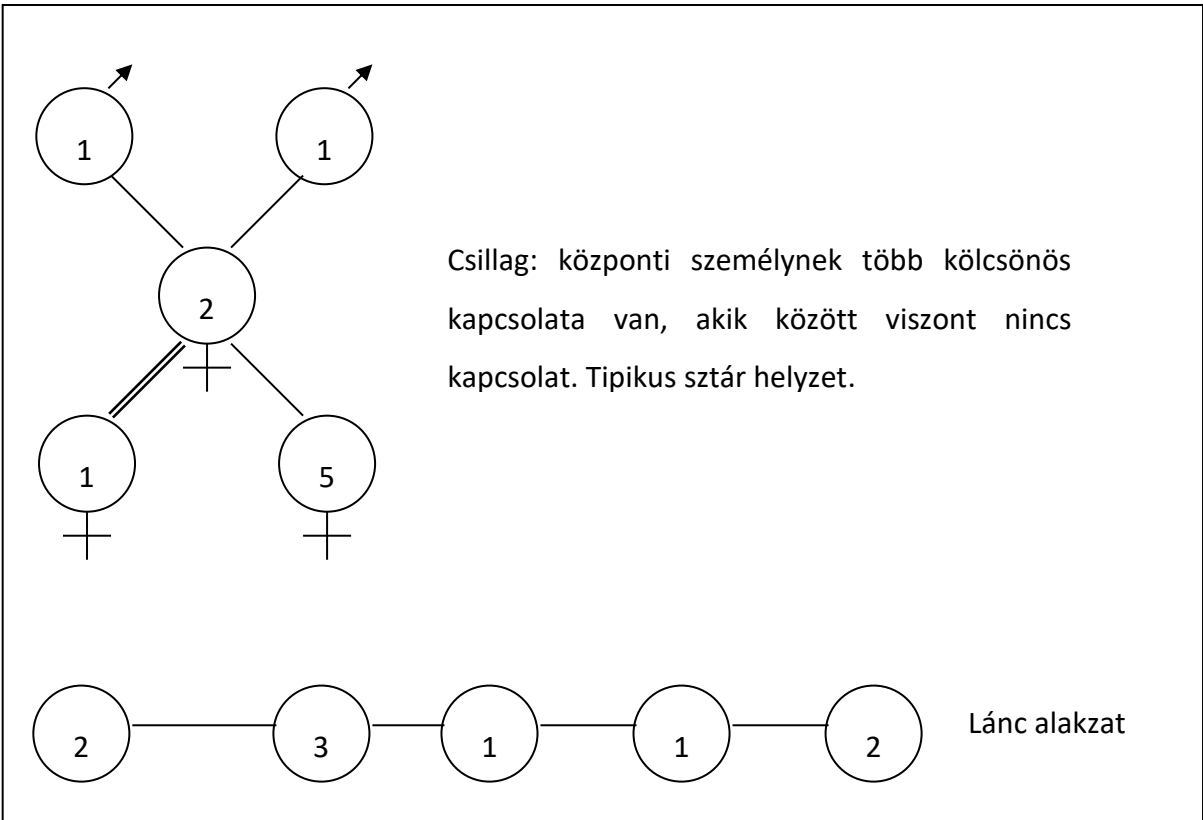
MELLÉKLETEK

Melléklet A: Egyszerű szociometriai alakzatok ábrázolása



Forrás: Titkos, Glück, 2004

Melléklet B: További egyszerű szociometria alakzatok



Forrás: Titkos, Glück, 2004

9. Projektek

A PROJEKTEK SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZTATÁSOK KIVITELEZÉSÉBEN

THE ROLE OF PROJECTS IN IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGE

KEREKES KINGA

PhD, egyetemi docens

Babeş-Bolyai Tudományegyetem

Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kar

Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet

kinga.kerekes@econ.ubbcluj.ro

Absztrakt

A szervezeti változás, illetve a tudatosan irányított szervezeti változtatás kérdéskörével Farkas Ferenc tanár úr behatóan foglalkozott hosszú és termékeny szakmai pályafutása során, a projektvezetés területén pedig elsősorban a civil szervezetek projektjeinek vizsgálatára tért ki. A tanulmány első, elméleti részében a szervezeti változtatások és a projektek közötti szoros kapcsolatot igyekszem kiemelni a téma elismert szakemberei által közölt szakirodalmi források felhasználásával, majd kitérek a sikeres változtatáshoz elengedhetetlen projektek és az azt befolyásoló tényezők meghatározására. A második részben egy vállalati esettanulmánnyal illusztrálom az elméletet.

Kulcsszavak: projektsiker, sikerkritériumok, sikertényezők, szervezeti változtatás

Abstract

Organizational change, being unconscious or consciously implemented, had been an important concern of professor Ferenc Farkas during his long and productive professional career, while in the field of project management he had mainly focused on the study of the projects run by NGOs. In the first, theoretical part of the paper, I will try to highlight the strong relationship between organizational change and projects, using the publications of renowned specialists of the field; then I will present the definition and the influence factors of project success. In the second part of the paper I illustrate theory with a company case study.

Keywords: project success, success criteria, success factors, organizational change

1. A SZERVEZETI VÁLTOZTATÁS ÉS A PROJEKTEK KAPCSOLATA

1.1. A projektek, mint tudatosan betervezett és végrehajtott szervezeti változtatások

A szervezetek a környezeti változások hatására folyamatosan változnak (*Farkas et al., 2015*). Farkas Ferenc különbséget tesz a tudati elemeket nélkülöző önkéntelen változás (melyen a világ minden alkotóeleme keresztülmegy), illetve az ember által, a tudata segítségével elindított és végrehajtott tudatos változtatás között, amely folyamatnak a "célja egy adott minőségi állapotból egy másik, számára kedvezőbb minőségi állapotba való eljutás" (*Farkas et al., 2015, 244*).

Farkas (2016) szerint a betervezett szervezeti változások révén a vezetők és alkalmazottak a szervezet alkalmazkodóképességének javítására törekednek, a jelenlegi és jövőbeni (tervezett) állapot közötti átmenet menedzselését pedig változásmenedzsmentnek nevezi. *Görög (2013)* a szervezeti környezethez való alkalmazkodás, a stratégiai célok elérése, illetve a szervezeti változások megvalósítása eszközeként tekinti a projekteket.

A stratégiai tervek hosszú távra szólnak és megfogalmazzák a szervezet egészére vonatkozó célokat, majd meghatározzák az ezek eléréséhez szükséges tevékenységeket és erőforrás-allokációt. Egy nagyobb beruházás kivitelezésekor elvégzendő feladatokat, határidőket, időbeosztásokat és az egyes tevékenységek erőforrásigényét pedig a beruházási ütemtervek fogalmazzák meg (*Farkas et al., 2015*).

A szervezeti változtatások kivitelezésével kapcsolatban *Farkas et al. (2015)* két problémára hívja fel a figyelmet. Egyrészt a változtatások végrehajtása közben a szervezet folytatja megszokott alaptevékenységét, így a figyelmet és az erőforrásokat két különböző jellegű tevékenység-folyamat között kell megosztani. Másrészt, a változtatás végrehajtásához az alaptevékenység végzéséhez szükségestől eltérő képességeket kell mozgósítani, amelyekkel viszont a szervezet nem minden esetben rendelkezik. Ezekre a problémákra adhat megoldást a szervezeti változtatások (mint nagy kiterjedésű, eseti, komplex, rosszul strukturált és általában költséges feladatok) projektként való kezelése.

A fenti javaslat összecseng *Görög (2013)* véleményével, aki a projektvezetést olyan vezetési tevékenységnek tekinti, amely eltérően az operatív tevékenységek rutinszerű irányítási

módjától, elsősorban a szervezeti stratégia által meghatározott egyszeri komplex feladatok teljesítésével foglalkozik.

Olyan programok végrehajtására, amelyeken hosszú ideig foglalkoztatnak sok munkatársat, *Farkas et al. (2015)* a projektekre létrehozott szervezeti struktúrát javasolja, ahol a projektmenedzser rendelkezik a projektekre elkülönített erőforrásokkal, és teljes vezetői hatáskört gyakorol a projektben dolgozók felett. Ennek a szervezeti struktúrának a hátránya a mátrix és a funkcionális szervezeti struktúrához képest, hogy nem támogatja a tapasztalatok összegyűjtését és megosztását, ugyanis sok esetben a projektek zárultával a projektszervezet tagjai szétszélednek.

Mivel a szervezet nem feltétlenül az adott projektfeladatok végrehajtására szakosodott, a hiányzó képességek pótlására javasolt a külső szereplők (alvállalkozók és szakemberek) bevonása a projektek megvalósításába (*Farkas et al., 2015*). Azokat a szervezeteket, amelyeknek a működése más szervezetek projektjeinek teljesítésén alapul, projektalapú szervezetnek nevezzük (*Görög, 2013*).

A projektek kivitelezése közben létrejövő tanulási folyamat részesei lehetnek a kedvezményezettek és a projektet végrehajtó szervezetek egyaránt, a tudástranszfer típusát pedig a projekt célja és tevékenységi területe befolyásolja (*Dobrai – Farkas, 2011*). A civil szervezetek professzionalizációjához nagymértékben járultak hozzá a szervezetfejlesztési programok (*Dobrai – Farkas, 2016*), egy sikeres szervezetfejlesztési program pedig rendszerint új fejlesztési igényeket ébreszt a szervezet részéről (*Dobrai – Farkas, 2013*).

1.2. A projektsiker értékelése és befolyásolása

1.2.1. A projektsiker kritériumai

A sikerkritériumok *Görög (2013, 29.)* szerint „azok a viszonyítási alapok, amelyekhez mérve értékelhető a projekt sikerességének mértéke“, azaz amelyek segítségével el lehet dönteni, hogy a projekt sikerrel végződött-e vagy sem.

A stratégiaorientált projektvezetési szemléletmód szerint a projekt sikerességét három szinten lehet megítélni (*Görög, 2013*): az elsődleges projektcélok (minőség, idő- és költségkeret), a projektet kezdeményező projekttulajdonosi szervezet megelégedettsége, illetve a projektben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján.

1.2.2. A projektsiker tényezői

A projektek sikertelenségében közrejátszó tényezők kutatása során megállapítást nyert, hogy bizonyos tényezők kedvező alakulása a siker, kedvezőtlen alakulása pedig a kudarc irányába terelik a projekteket.

Farkas et al. (2015) szerint a stratégiai célkitűzések projektfeladatokra való leképezése során az érdekcsoportok folyamatos bevonására, igényeik és gondjaik figyelembe vételére, valamint a kezdeményezések akciótervekbe és minőségi célkitűzésekbe való foglalására van szükség. A projekt időbeni befejezése érdekében pedig a beruházási ütemtervben ki kell térni a feladatok végrehajtásának sorrendjére is. A részvétel fontosságára hívja fel a figyelmet *Farkas (2016)* tanulmánya is, amelyben a szerző megállapítja, hogy a stratégiai változások sikerességét, a célok elérését nagymértékben befolyásolja a részvétel kiterjedtsége.

Jarjabka (2009) a vezető felelősségét emeli ki a projektfeladat jellegének megfelelő projektszervezeti forma kiválasztásában, amelynek előnyös tulajdonságai a leginkább érvényesülnek, hátrányos tulajdonságai pedig lehetőleg háttérbe szorulnak a projekt kivitelezése során.

Görög (2013) által a legfontosabbnak ítélt sikertényezők a következők: a projekteredmény behatárolásának pontossága; folyamatos kommunikáció a projektcsapaton belül, valamint a projektcsoport és a projekt érintettjei között; a projekttel elérendő stratégiai cél egyértelműsége; az idő-, erőforrás- és költségtervezés realitásának mértéke, ennek kontrollja és az erőforrások rendelkezésre állása; a projektvezető kompetenciái és vezetési stílusa; a projektcsapat felkészültsége és motiváltsága; a kockázatok értékelése és kezelési módja; a változásokra történő felkészülés és a változások kezelésének módja, szervezeti és környezeti jellemzők.

2. ESETTANULMÁNY: EGY ÉPÍTKEZÉSI VÁLLALAT PROJEKTJEINEK SIKERESSÉGE

2.1. A vállalat bemutatása

Az esettanulmány alapját képező vállalat 1995-ben alakult egy erdélyi kisvárosban. Tevékenységi körébe kezdetben a családi házak építése és felújítása, valamint kisebb középületek felújítása tartozott. Lépést tartva a műszaki fejlődéssel, a vállalat megalakulásától

kezdve folyamatosan gyarapodott úgy felszereltségben, mint humánerőforrásban. A 2000-es évek közepére a munkaerő-állomány 150 alkalmazottra bővült, a vállalat új telephelyre költözött, bővítette a gépparkját, valamint új tevékenységi területekre szakosodott, úgymint asztalos- és lakatos munkák, illetve vasbeton acélváz készítés. A referenciamunkáknak köszönhetően egyre nagyobb és komplexebb projektek kivitelezésére kapott megbízást. A vállalat jelenleg elsősorban az állami intézmények európai uniós forrásokból támogatott projektjeinek kivitelezésével (iskolák, óvodák, kultúrotthonok építése, felújítása) foglalkozik, de magánszemélyek és cégek megbízásait is teljesíti (családi házak, irodaházak, panziók, üzemek és csarnokok építése, felújítása).

A vállalat hosszú távú célkitűzései közé tartozik a versenyelőny megtartása, illetve a szervezet hatékony alkalmazkodása a környezeti feltételekhez, az innovációs és technológiai kihívásokhoz. Ezeket az alábbi konkrét célok révén tervezi megvalósítani: a tevékenység kiterjesztése a megyén kívüli területekre, modern, nagy kapacitású munkaeszközök beszerzése, képzett szakemberek felvétele, illetve a jelenlegi alkalmazottak szakképzése.

2.2. A vállalat projektjei

Az építkezési vállalat alaptevékenysége projektek teljesítése külső megrendelők számára, de emellett saját céljaira, fejlesztésére szolgáló projekteket is megvalósított. A következőkben bemutatunk néhányat a vállalat által, illetve a vállalat számára kivitelezett projektek közül.

2.2.1. Városi strand felújítása

A projektfeladat egy kisvárosi strand felújítása volt, a projektet kezdeményező projekttulajdonos az önkormányzat. A feladat kivitelezését közbeszerzési pályázat révén nyerte el a vállalat. A nagy értékű megbízás teljesítése kihívást jelentett a vállalat számára, mert nem volt előzetes tapasztalata a fürdő- vagy strandépítés terén. A tervezés és a munkaszervezés területén hiányzott a szakmai tudás. A medencéknél olyan speciális szigetelést kellett kialakítani, ami a magas víznyomásnak is ellenáll, erre pedig a vállalat nem volt felkészülve. Talajfúrást is kellett végezni, de mivel alábecsülték a talajösszetételt, a fúrásokat csak jelentős költségtöbblettel sikerült megvalósítani. A kivitelezési munkálatokat – a projektvezető által kezdeményezett változtatásoknak és a projektcsapat elkötelezettségének (túlórákat is bevállaltak) köszönhetően – sikerült időben és jó minőségben elvégezni. Az önkormányzat

képviselői, az üzemeltetők és a városlakók elégedetten vették birtokba a felújított strandot. Az előre nem látott munkálatok beiktatása és a külső szakértők bevonása miatt a betervezett költségeket túllépték, de a szerződésben leszögezett árat nem lehetett megemlíteni, ezért a vállalat nyereség nélkül zárta a projektet. Ennek ellenére a vállalat vezetője nem bánkódott, mert a strandfelújítás jó bemutatkozó munkának bizonyult, a megszerzett tapasztalatokat pedig a későbbi projektekben hasznosították.

2.2.2. Lakónegyed felépítése

A projekt célja egy kisebb lakónegyed felépítése volt, amely 11 családi házat foglal magába: négy 119 m²-es duplex ház, két 240 m²-es és egy 300 m²-es ház. A kivitelezési munkálatok 2007 tavaszán kezdődtek. A területet a vállalat megvásárolta, majd az általa felépített ingatlanokat közvetlenül értékesítette. Mivel ezzel a projekttel egyidőben a vállalat más megbízásokat is elnyert, a projekt teljesítése közben a szükséges munkaerő nem állt mindig rendelkezésre, és emiatt elhúzódott a kivitelezési idő. Mire elkészültek az épületek, kitört a gazdasági válság és a lakások ára csökkent, ezért a tervezettnél kevesebb volt a vállalat nyeresége. Az épületek jó minőségűek lettek, így az ingatlanpiac visszaesése ellenére viszonylag könnyen sikerült értékesíteni őket, és a későbbiekben is jó referenciának bizonyultak, több megrendeléshez segítve hozzá a vállalatot.

2.2.3. Telephely kialakítása

A projektfeladat a vállalat új telephelyének felépítése volt: irodahelyiségek, asztalos műhely, lakatos műhely, raktárhelyiségek és parkoló kialakítása. A munkálatok 2001-ben kezdődtek el és 2002-ben zárultak. A vállalat saját alkalmazottai végezték el a munkálatokat, a saját géppark felhasználásával, a szükséges építőanyagokat pedig a folyamatban lévő külső megrendelőknek kivitelezett projektek bevételeiből finanszírozták. A vállalat a tervezés és kivitelezés során is hasznát vette az eddigi tapasztalatoknak, a hatékony erőforrás-kihasználás révén sikerült a projektet időben befejezni és a költségeket alacsony szinten tartani.

2.2.4. Integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése

A projektfeladat egy integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése volt. A projektet 2007 végén indították el, az igényfelmérést a vállalat munkatársai végezték el, majd a beérkezett ajánlatok alapján kiválasztottak egy ERP beszállítót, amelynek a feladatkörébe tartozott az ERP

rendszer telepítése, beüzemelése és a felhasználók betanítása is. A gazdasági válság hatására a szerződéskötés elhúzódott, így a projekt több mint egy év késéssel zárult. A projekt célkitűzéseinek egyértelmű definiálására menetközben került sor, ami több tevékenységet késleltetett. A költségbecslés optimistának bizonyult, a tervezett költségkeretet 25%-kal lépték túl. Az ERP beszállító székhelye egy távoli nagyvárosban volt, ezért a projektet teljesítő munkatársak kevés időt töltöttek a vállalatnál a felhasználók betanításával, ráadásul kevés és hiányos képzési anyagot bocsátottak a felhasználók rendelkezésére. A vállalat alkalmazottai számára a projektben való részvétel többletmunkával járt, ami nagyon leterhelte őket. Minden hiányosság ellenére, az elvárt projekt-eredmények megvalósultak: a beszerzési és raktározási folyamatok hatékonysága megnőtt, az ügyfélkapcsolatok javultak, az adminisztratív munkakörökben csökkent a létszám és ezáltal a munkaerőköltségek is csökkentek, a naprakész pénzügyi és termelési adatok pedig megalapozottabbá tették a döntéshozatalt.

3. KÉRDÉSEK, FELADATOK

1. Értékelje az esettanulmányban bemutatott projektek sikerességét az *1. táblázatban* megadott minta szerint.

1. táblázat: A vállalati projektek sikerességének értékelése

Projekt	Sikerkritériumok						
	Projektháromszög			Stratégiai célkitűzések érvényesülése	Projekt-tulajdonos elégedettsége	Érintettek elégedettsége	Projektvezetés, projektkezelés
	Idő	Költség	Minőség				
Városi strand	sikeres, időbeni teljesítés	sikertelen, túllépett költségkeret	sikeres, a terveknek megfelelő	sikeres, jó referenciamunka	sikeres, elégedett önkormányzat	sikeres, elégedett felhasználók	részben sikeres, jó csapatmunka

Forrás: saját szerkesztés

2. Egy (projektalapú) vállalat által külső megbízóknak teljesített projekt esetében a sikeresség értékelésekor mire (vagy kire) vonatkoztatjuk a *stratégiai célok érvényesülése*, a *projekt-tulajdonos elégedettsége* és az *érintettek elégedettsége* kritériumokat? Ugyanezt a kérdést válaszolja meg a saját felhasználásra készült belső, illetve külső projektek esetében.

3. A 2. táblázatban megadott minta szerint azonosítsa az esettanulmányban bemutatott projektek sikerességét befolyásoló tényezőket.

2. táblázat: A vállalati projektek sikerességét befolyásoló tényezők

Projektek megnevezése	Sikertényezők			
	Mi az, ami sikerült?	Mi az, ami nem sikerült?	A sikertelenség okai	A sikert elősegítő tényezők
Városi strand	minőségi, határidőre kivitelezett referencia munka	meghaladta a vállalat által tervezett költség ráfordításokat	hiányos szakképzettség, szaktudás	projektvezetés és projekt kontroll magas színvonala, hatékony kommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

4. A jövőbeni projektek sikerességének biztosítása érdekében milyen tanácsokat fogalmazna meg az építkezési vállalat számára?

IRODALOMJEGYZÉK

- Dobrai, K. – Farkas, F. (2011) Nongovernmental Organizations for Equal Opportunities – Projects in the Framework of the European Capital of Culture. Inclusion through Education and Culture. In Coudenys, W. (Ed.) Inclusion Through Education and Culture: fourth Annual Conference of the University Network of the European Capitals of Culture jointly organized with the Compostela Group of Universities: Proceedings, 14-15 October 2010, Pécs, Hungary. Sibiu, UNeECC Secretariat. pp. 145–152.
- Dobrai, K. – Farkas, F. (2013) Professzionizáció a nonprofit szervezetekben. Civil szemle. Vol. 10. No. 4. pp. 23–41.
- Dobrai, K. – Farkas, F. (2016) Nonprofit Organizations from the Perspective of Organizational Development and their Influence on Professionalization. Naše gospodarstvo/ Our Economy. Vol. 62. No. 2. pp. 25–32.
- Farkas, F. (2016) Hard and Soft Approaches of Strategic Organisational Change Management. Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management. Vol. 21. No. 2. pp. 13–22.
- Farkas, F. – Balogh, G. – Rideg, A. (2015) Menedzsment alapvetések és funkciók. Pécs, PTE KTK.
- Görög, M. (2013) Projektvezetés a szervezetekben. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Jarjabka, Á. (2009) A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése. Vezetéstudomány. Vol. 40. No. 7-8. pp. 36–48.

10. Szervezeti változások

ÚJSZERŰ MEGKÖZELÍTÉSEK A VÁLLALATOK STRATÉGIAI VEZETÉSÉBEN

NEW APPROACHES IN CORPORATE STRATEGIC MANAGEMENT

BALATON KÁROLY

DSc, egyetemi tanár

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Vezetéstudományi Intézet

Absztrakt

Az elmúlt 20 évben a stratégiai menedzsment jelentős változásokon ment keresztül világszerte. Az új megközelítések a gazdasági, társadalmi, politikai és technológiai változásokra adott válaszként értékelhetők. A felgyorsult környezeti átalakulások időszakában elavultakká váltak a korábbi, szisztematikus tervezésre épülő megközelítések. Érthető ezért, hogy a gazdasági válság után új utakat kerestek a vállalatok, mind a viszonylag sikeresek, mind pedig a komoly túlélési problémákkal küzdő társaik. Radikálisan új nézetek jelentek meg, amelyeket indokolt kritikusan szemlélni. Az azonban bizonyosnak tekinthető, hogy a jövőben nem lehetnek sikeresek a vállalatok a korábban alkalmazott stratégiai megközelítésekkel.

Kulcsszavak: stratégiai vezetés, vállalat, újszerű megközelítés

Abstract

During the last 20 years strategic management has changed to a large extent. The new approaches may be explained as answers to the economic, social, political and technological changes. In the period of accelerated environmental changes the previously used approaches based on systematic planning have become outdated. After the economic crisis companies searched for new solutions both the successful ones and those struggling with survival. Radically new opinions have emerged which should be viewed through a critical lence. It seems to be sure however that companies can not be successful by relying on the previously used strategic approaches.

Keywords: strategic management, company, new approach

1. A VÁLTOZÁSOK MOZGATÓRUGÓI

A vállalati szintű stratégiai vezetés átalakulását kiváltó tényezőket keresve mindenekelőtt ki kell emelnünk a globalizáció megjelenését és gyors ütemű elterjedését. Az információk, a tőke és a munkaerő nemzetközi áramlásának felgyorsulása oda vezetett, hogy a csupán hazai piacra koncentráló vállalkozásoknak is szembe kellett nézniük a nemzetközi piacokon kialakult versennyel, hiszen a külföldi vállalkozások megjelentek a hazai piacokon is, nem egy esetben komoly konkurenciát eredményezve a lokális vállalatoknak. A gyors ütemű változások alkalmazkodásra kényszerítik a vállalatokat, hogy meg tudjanak felelni a vevői elvárásoknak. Az alkalmazkodás a sikeres vállalatoknál többnyire nem a régi termékek és technológiák alkalmazásával valósul meg, hanem az innováció révén új termék- és szolgáltatás-kínálattal.

Magyarország Európai Unió csatlakozása 2004-ben felgyorsította a globalizációs hatások hazai megjelenését. Új, korábban nem várt versenytársakként jelentek meg a velünk párhuzamosan csatlakozó közép-kelet-európai országok vállalatai, amelyek egyes iparágakban, pl. tejipar, jelentős piaci részesedést szereztek a magyar vállalatok kárára. Új, korábban nálunk nem létező iparágak jöttek léte (pl. autóipar), amelyek létrehozta egy beszállítói hálózatot, amelyben a technológiák új elemei jelentek meg, és korszerű gyártási rendszerek valósultak meg. Hasonlóan gyors fejlődés valósult meg a gyógyszeriparban, az informatikában és a biotechnológiában.

A versenyképesség javítása a magyar gazdaság növekedési lehetőségeinek alapvető befolyásoló tényezőjévé vált. A hazai gazdaság ugyanakkor jelentősen hátrébb sorolódott a nemzetközi versenyképességi rangsorban. Az újabb elemzések szerint hazánk a régió belüli korábbi vezető helyről sereghajtóvá csúszott le a nemzetek versenyképességi listáján (*Chikán – Czakó, 2014*). A EU-csatlakozás előtti 32. helyről a 61. helyre esett vissza Magyarország az országok nemzetközi rangsorában. Különösen aggályos, hogy a hazai tulajdonban lévő kis- és középvállalatoknál alig találhatunk példákat kutatás-fejlesztési tevékenységre és innovációra.

A világgazdasági átrendeződés folyamatában új hatalmi központok jelentek meg. Kína, India, Brazília, Oroszország (BRIC államok), - illetve gyakran e csoporthoz sorolják még Dél-Afrikát is – a világ jövőbeli meghatározó gazdaságaiként szerepelnek a gazdasági előrejelzésekben. Kína a világ második legnagyobb gazdaságává nőtte ki magát, India világméretben meghatározó szerepet tölt be egyes iparágakban (pl. informatika), és növekedési üteme is messze

meghaladja a világ átlagát. Brazília és Oroszország jelenleg komoly gazdasági gondokkal küzd, de hosszabb távon jelentős növekedési potenciállal rendelkeznek. Az USA kormánya vámok kivetésével, illetve a korábban külföldön végzett termelő tevékenységeknek az anyaországba való visszatelepítésével kíván javítani a foglalkoztatási helyzeten, valamint az állam pénzügyi egyensúlyán. Ezek a lépések azonban nemcsak pozitív hatásokkal járnak. A termelés USA-beli folytatása a költségek – mindenekelőtt a munkaerő-költségek – jelentős növekedésével jár, ami rontja az USA termékeinek világpiaci versenyképességét. Ma még nem megítélhető, hogy az importból befolyó többletadók hogyan viszonyulnak az exportból származó bevételekhez és adókhöz.

2. A NAGYFOKÚ KÜLSŐ BIZONYTALANSÁG VÁLLALATI KEZELÉSE, A STRATÉGIAI TERVEZÉS KUDARCA

A nagyfokú bizonytalanság kezelésére fejlesztették ki és alkalmazzák a vállalatok az ún. „*korai figyelmeztető rendszereket*” (early warning systems). E rendszerek az információforrások széles körét vizsgálják (pl.: sajtóhírek, szállítók véleménye, vevők véleménye, versenytársak megítélése, gazdaságkutató és közvélemény-kutató intézetek tanulmányai, egyetemi kutatók véleménye). Az így begyűjtött véleményeket kritikai elemzésnek vetik alá, hiszen lehetséges például, hogy egy versenytárs irigységből, vagy presztízsrombolási szándékkal adott negatív véleményt a vállalatról.

A világgazdasági válság, és annak gyors ütemű terjedése új kihívások elé állította a világ gazdagabb államait. A stratégiai vezetésben korábban alkalmazott – alapvetően a tervezésre támaszkodó – módszerek elavultakká váltak. Új megoldások keresésére van szükség ahhoz, hogy a vállalatok meg tudják őrizni versenyképességüket. Az 1970-es és 80-as években uralkodó stratégiai megközelítés a környezeti alkalmazkodást állította a középpontba. Ez arra a logikus gondolatra épült, hogy a vállalati stratégiáknak alkalmazkodniuk kell a mindenkor fennálló környezeti feltételekhez, tehát az adaptáció a stratégia kialakításának központi kérdése kell, hogy legyen.

A vállalatok stratégiai tervezésében azonban egyre nagyobb gondot jelentett a gyorsuló ütemű környezeti változások megjelenése. Különösképpen érzékelhető volt ez a hetvenes évekre jellemző részletes, bürokratikus stratégiai tervezési rendszerek alkalmazása során. Nagyobb méretű vállalatoknál a stratégiai tervek kidolgozása gyakran egy, másfél éves folyamatot

jelentett. Emiatt rendszeresen előfordult, hogy mire készen lett a stratégiai terv, az máris elavult volt.

A nyolcvanas évek elejétől kezdve a vállalatok a részletesen kidolgozott stratégiai tervekkel szemben a rövidebb, de gyorsabban kidolgozható és megváltoztatható stratégiai koncepciókat kezdték preferálni, hogy könnyebben összhangba tudják hozni a stratégiai irányvonalat és a környezeti feltételeket. A stratégiai irányvonalat összehangolták a szervezet egyéb jellemzőivel: struktúra, kultúra, személyzet, vezetési stílus, irányítási és ellenőrzési rendszerek. Az így kialakított ún. 7S modell a szervezet teljes részvételét hangsúlyozza a környezeti alkalmazkodás során (*Balaton et al., 2014*). Ha bármelyik elem megváltozik a hétből, meg kell vizsgálni, hogy milyen változtatások szükségesek a többi összetevőben ahhoz, hogy az összhang megmaradjon a szervezeten belül.

3. AZ ERŐFORRÁS- ÉS KÉPESSÉG-ALAPÚ STRATÉGIAI FELFOGÁS ELTERJEDÉSE

A 80-as években jelent meg, majd a 90-es években fejlődött ki a stratégia erőforrásokra és képességekre alapozó felfogása. Az új koncepció szerint a vállalati stratégia-alkotás középpontjába nem a környezethez való alkalmazkodást kell állítani, hanem a vállalat meglévő erőforrásaira és képességeire kell építeni a stratégiát ahhoz, hogy a vállalkozás tartósan sikeres lehessen. A stratégia kialakítása az alábbi logikára épült (*Grant, 1991*):

- Először is azonosítani kell a vállalat meglévő erőforrásait. Ennek során a fizikai, pénzügyi, személyi és szellemi erőforrásokat egyaránt figyelembe kell venni.
- Ezután fel kell mérni, hogy a meglévő erőforrások felhasználásával a vállalat milyen képességekre tud szert tenni.
- A következő lépés annak azonosítása, hogy a meglévő erőforrások és képességek alapján a vállalat milyen jövedelemtermelési képességekkel rendelkezik.
- Ezután ki kell választani azokat a stratégiákat, amelyek leginkább ki tudják használni a vállalati képességeket.
- A következő lépésben rögzíteni kell a követendő stratégiákat.
- A folyamat utolsó lépése a meglévő képességbeli hiányosságok azonosítása, majd azok megszüntetése.

A vállalati stratégiák fenti logika alapján történő kialakítása a kilencvenes évek közepe óta vált szélesebb körben alkalmazottá. A gyakorlatban azonban kiderült, hogy az egy időpontban meglévő erőforrások és képességek a gyors környezeti változások időszakában hamar elavultakká válhatnak, illetve a versenytársak előbb vagy utóbb megszerzik ezeket az erőforrásokat és képességeket, és megszűnik a vállalat versenyelőnye.

A fejlődés következő lépcsőjében megjelent a dinamikus képességek koncepciója, illetve annak gyakorlati alkalmazása. A felfogás abból indul ki, hogy bármennyire is összetettek a vállalat által birtokolt erőforrások és képességek, azok csak korlátozott ideig képesek versenyelőnyt nyújtani a vállalat számára. Ennek magyarázata egyrészt abban van, hogy a versenytársak egy idő után el tudják sajátítani azokat, másrészt pedig a környezeti változások következtében a meglévő erőforrások és képességek elavultakká válhatnak, és ezért szűnik meg a vállalat versenyelőnye.

A feladat tehát az, hogy folyamatosan fejleszteni és tökéletesíteni kell a képességeket, hogy mindig a versenytársak előtt tudjon járni a vállalat. Ezt fejezi ki a dinamikus képességek koncepciója, tehát a vállalat vezetésének a folyamatos megújulásra kell törekednie, és ily módon biztosítani a versenyelőnyt. E gondolatmenetet követve a vállalat „átmeneti versenyelőnyre” (transient advantage) tehet szert, és folyamatosan dolgozva azon elérheti, hogy az egymást követő átmeneti versenyelőnyök hosszabb távon is előnyös pozíciót biztosíthatnak a vállalat számára (McGrath, 2013).

A képességek fejlesztésében fontos szerepe van a szervezeti tanulásnak. A tanulás irányulhat egyrészt a múltbeli tapasztalatok feldolgozására (learning by exploitation), másrészt a kísérletezés révén történő új tudás megszerzésére (learning by exploration) (March, 1991). A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy nehéz a kétféle tanulás egyidejű alkalmazása egy vállalatnál. A múltbeli tapasztalatokra épülő tanulás gyakran elnyomja a kísérletezést, és elmarad a vállalat megújulása. Fordítva is előfordulhat az egyoldalú tanulás, amikor a kísérletezés preferálása miatt nem fordítanak kellő figyelmet a javításra, tökéletesítésre, azaz a tapasztalatok alapján történő tanulásra.

A vezetéstudomány egyik fő kérdése, hogy miképpen lehet egyidejűleg megvalósítani a múltbeli tapasztalatok feldolgozását és a kísérletezés útján történő tanulást. Az eddig alkalmazott megoldások fajtái:

- A felsővezetők között megosztják a kiaknázással és a kísérletezéssel kapcsolatos feladatokat;
- A középvezetői szinten alakítanak ki az egyik, illetve a másik tanulási típussal foglalkozó vezetői pozíciót;
- Az elsőszámú vezető feladatává teszik a kétféle tanulás összehangolását;
- Külső partnereket vonnak be egyrészt a kiaknázási feladatokra, másrészt a kísérletezéssel való tanulás megoldására.

Mindegyik fenti megoldásnak vannak előnyei és hátrányai, és a konkrét szervezeti kontextus, illetve az érintett személyek képessége határozza meg, hogy mennyiben lehet eredményes az egyik vagy másik megoldás. Az eredményes megoldás ún. „kettős képességű szervezet” eredményez, amely a mai üzleti viszonyok között sikerrel alkalmazható.

4. A HÁLÓZATELMÉLET ALKALMAZÁSA

A szervezetek a hagyományos felfogás szerint hierarchikus rendszerek, amelyekben az irányítás a szervezet felső szintjeiről indul ki, és utasításokkal, illetve szabályokkal, vagy ösztönzési eszközök alkalmazásával irányítja az alsóbb szinteken lévő szervezeti egységeket vagy személyeket. Az alá- és fölérendeltségi viszonyok tehát alapvető jelentőségűek a szervezetek életében. Ezt a felfogást alakította ki a klasszikus iskola, de ezzel számolt az emberi viszonyok iskolája és a döntéelmélet is.

Az azonos szinten lévő egységek (személyek) közötti kapcsolatot a felettes szervezeti egység (személy) biztosította. Hazánkban is hosszú időszakon át érvényesült ez a szervezeti felfogás. A II. világháború után kialakult szocialista tervgazdasági rendszer is erre a szervezeti modellre épült, azzal a sajátossággal, hogy a legtöbb szervezeti döntés a hierarchia legfelsőbb (politikai) szintjein született a gazdasági ügyekben is. A rendszer merevsége, a körülöttünk lévő világ változásai egyre gyakrabban jelezték, hogy elavult ez a modell, de – a politika primátusa alapján – annak megváltoztatására nem volt lehetőség. Részben ezzel is magyarázható, hogy a hazai vállalatok nem tudtak intenzív üzleti kapcsolatokat kialakítani a tőkés gazdaságok vállalataival. A szükséges horizontális kapcsolatokat ugyanis megzavarta a felsőbb szintek hierarchikus beavatkozása.

A hálózatok létjogosultsága a hierarchia leépülésével párhuzamosan egyre fontosabb szerepet kapott. Ebben a tanulmányban nem foglalkozunk a hálózatok valamennyi típusával és azok irányultságával, hanem a vállalaton belüli, illetve a vállalatok (és más szervezetek, intézmények) közötti horizontális kapcsolatokra koncentrálunk. A hálózati kapcsolatok egyes formái már a rendszerváltozást megelőzően megjelentek és működtek. Gondoljunk itt a vállalkozói termék- és információ-áramlásra, a személyes kapcsolatokra, a fővállalkozói rendszerekre, a helyi piaci kapcsolatokra, a magángazdaság létező elemeire. A rendszerváltást megelőző évtizedben a nagyvállalatokon belüli gazdasági munkaközösségek (VGMK, azaz vállalati gazdasági munkaközösség), az önálló jogi személyként megjelenő Gazdasági Munkaközösségek (GMK), a helyi társulások fontos tapasztalatokat nyújtottak a magángazdaság piaci viszonyok közötti kifejlődéséhez.

A vállalaton belüli horizontális kapcsolatokat felhasználó hálózatok fontos szerepet kaptak a termék- és információ-áramlás működtetésében, és ezáltal a vevői igények korábbinál sokkal rugalmasabb kielégítésében. A kutatás-fejlesztés – beszerzés – termelés – készletezés – értékesítés – értékesítés utáni szolgáltatások tevékenység-láncolat az egyik legfontosabb elem a vállalatokon belüli hálózati kapcsolatokban. Feltétlen említést érdemelnek a vállalatok közötti hálózatok, amelyekkel a szervezetközi logisztika, a JIT termelésirányítás és más üzleti területek foglalkoznak (*Chikán, 2008, Szász – Demeter, 2017*).

5. A VÁLLALKOZÓ VEZETÉS JELLEMZŐI

A bizonytalan és gyorsan változó környezetben működő vállalkozásoknál a siker részben azon múlik, hogy rendelkeznek-e olyan vállalkozói képességekkel bíró vezetőkkel, akik képesek arra, hogy szembenézzenek a kihívásokkal, és azokra újszerű válaszokat adjanak (*Hortoványi, 2010*).

A vállalkozó vezetők a bizonytalanságot természetesnek tekintik, hiszen az új lehetőségeket kínálja a vállalat számára. Nagyfokú innovációs készség jellemzi őket, keresik az újdonságot, és ennek érdekében kockázatokat és konfliktusokat is felvállalnak. Jellemzőjük a proaktivitás, azaz elébe menni a várható változásoknak, sőt megpróbálni befolyásolni a változások irányát. Magas fokú a bizonytalanság-vállalási hajlandóságuk, ebben a környezetben érzik jól magukat. A tanulás iránti igényük meghaladja az újdonságokkal szembeni aggályait és félelmeiket. Erős versenyszellem jellemzi őket. Nem az árral való sodródásra törekszenek, hanem a trendek meghatározását tekintik feladatuknak. A változtatások keresztülvitele érdekében nagyfokú az

autonómia iránti igényük, szeretik irányítani az eseményeket, és nem kedvelik a szoros irányítást és ellenőrzést.

A szociológiai szakirodalom a vállalkozó vezetőket a „belülről irányított” vezetők kategóriájába sorolja (Nemes, 1981). A belülről irányított vezetői szerepfelfogásra a kezdeményezőkézség, a kockázatvállalási hajlandóság, a konfliktusok felvállalása jellemző, a magasabb szintű eredmény elérése érdekében. Úgy fogják fel vezetői szerepüket, hogy ők mozgatják az eseményeket, és meghatározzák a haladás irányát. Ellentétük a „kívülről irányított” vezető, akire az jellemző, hogy igyekszik megfelelni az elvárásoknak, kerüli a kockázatokat és a konfliktusokat, jó személyes kapcsolatok kialakítására és azok ápolására törekszik.

Piacgazdasági körülmények között határozott igény van a vállalkozó vezetőkre. Probléma viszont, hogy a működő oktatási rendszerek nem igazán kedveznek a vállalkozó vezetők kinevelésének. Szerinte a világon a business school-ok oktatási programjaiban a technikák, módszerek elsajátításán van a hangsúly, és a kreatív gondolkodási képességek kifejlesztése háttérben marad. Harold Leavitt három típusú vezetőt különböztetett meg: iránykijelölő (pathfinder), problémamegoldó és megvalósító vezető (Leavitt, 1987).

Az iránykijelölő vezető nem merül el a napi problémák megoldásában, azokat beosztottjaira bízta. Ő a jövő lehetőségeivel, a hosszabb távú perspektívákkal foglalkozik. Ezek a koncepciók alapozzák meg a vállalat jövőbeli stratégiáit.

A problémamegoldó vezetők rengeteg adattal dolgoznak, azokat elemezve próbálnak megoldást találni a felmerült döntési helyzetekben. A strukturáltság, a részletes szabályozottságra törekvés jellemzi a vezetői tevékenységüket.

A megvalósító vezető kiemelkedő képességekkel rendelkezik az emberek meggyőzésében és motiválásában. Képes elfogadtatni elképzeléseit, a beosztottak felsorakoznak mögötte, és támogatják a kiadott feladatok végrehajtását.

Leavitt véleménye szerint egy vállalatnál mindhárom vezetői típusra szükség van. Tapasztalatai szerint az Egyesült Államok vállalatainál az a probléma, hogy alig találunk iránykijelölő vezetőket. E probléma oka a szerző szerint az egyetemi oktatásban rejlik (Leavitt, 1987).

6. MENNYIBEN HASZNÁLHATÓAK A JÖVŐBEN AZ EDDIG ALKALMAZOTT STRATÉGIA-ALKOTÁSI MEGKÖZELÍTÉSEK?

A fentiekben láthattuk, hogy az üzleti világ gyorsuló ütemű változásai új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a vállalatok vezetői számára. Felmerül a kérdés ekkor, hogy mennyiben alkalmazhatóak az eddigi stratégia-alkotási módszerek a megváltozott körülmények között. Ez a gondolkör már régóta jelen van a stratégiai menedzsment szakirodalmában. Mintzberg már az 1980-as években arról írt, hogy a stratégiai tervezés helyett a stratégiai gondolkodást kell előnyben részesíteni. Azaz nem a részletesen kidolgozott terv a fontos, hanem az, hogy a vállalat rendelkezzen jól átgondolt koncepcióval a jövőbeli működésére vonatkozóan (*Mintzberg, 1990*).

Evans és Wurster (2000) szerint az internet radikálisan átalakítja az iparágakat, emiatt az iparág-elemzés Porter által kidolgozott modellje jelentős változtatásokra szorul. Véleményük szerint az eddig alkalmazott, racionális döntéshozatalra és formalizált eljárásokra épülő módszerek haszontalanok a jövőben, ezek helyett új megoldásokat kell kitalálni. A szerzők véleménye szerint a káoszelmélet nyújthatja a megoldást, azaz a fizika bizonytalansággal kapcsolatos törvényeinek megismerése és alkalmazása szükséges.

A fenti – sokszor radikális – nézetekben jogosnak tekinthető a változás igényének kifejeződése. Mindazonáltal nem hiszem, hogy emiatt minden eddig használt megközelítést és módszert ki kellene dobni. A tapasztalatok inkább azt mutatják, hogy a korábbi és a változásoknak jobban megfelelő új módszerek együttes alkalmazása a kívánatos a jövőben. A helyzet hasonló ahhoz, amit March professzor a múltbeli tapasztalatokon, illetve a felfedezésen alapuló stratégia-alkotás kapcsán kifejtett (lásd fentebb), azaz, hogy a kettő összhangjának megtalálása jelentheti a hosszabb távon is sikert ígérő megoldásokat (*March, 1991*).

A stratégiaalkotás módszereinek megváltoztatását a kialakult szabályok, rutinok is befolyásolják, és korlátozhatják a változtatások. A szervezetelmélet szerint a szervezeti tagok szembenéznek az „útfüggőség” problémájával, azaz hogy a korábban alkalmazott gondolkodásmód és gyakorlat befolyásolja a jelenbeli, illetve a jövőre irányuló gondolkodásunkat. Emiatt gyakran késik az új megközelítések elfogadása. Mintzberg szerint a stratégiai menedzsment legfontosabb feladata, hogy felismerje, meddig célszerű az eddig

alkalmazott módszereknél maradni, illetve mikor kell váltani és új környezet – stratégia – szervezet konfigurációkat kialakítani (*Mintzberg et al., 1998*).

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalatok vezetésének alkalmazkodnia kell a változó környezeti feltételekhez. Mint azt fentebb láttuk, az elmúlt 30 évben jelentős átalakulások mentek végbe a vállalkozások társadalmi, politikai, technológiai és gazdasági környezetében. A stratégiai menedzsmentben bekövetkezett változások alapvetően a változó igényekkel és lehetőségekkel magyarázhatóak. Az alkalmazkodás, a versenyképesség megőrzése új és új megoldásokat igényel a vállalatok vezetésétől. Ebben a környezetben azok a vállalatok lehetnek sikeresek, amelyek hamar felismerik a változások irányait, és megfelelő válaszokat tudnak adni az új kihívásokra.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balaton K. – Hortoványi L. – Ince E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2014) Stratégiai menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Chikán A. (2008) Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó.
- Chikán A. – Czákó E. (2014) Éllóvasból lett sereghajtó Magyarország. Világgazdaság, augusztus 4.
- Evans, P. – Wurstler, T. (2000) Blown to bits – how the new economics of information transforms strategy. Boston, Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, No. 3., pp. 114–135.
- Hortoványi L. (2010): Stratégiai innováció és vállalkozás. In Balaton K. – Hortoványi L. – Ince E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (szerk.) Stratégiai menedzsment. Budapest, Aula Kiadó.
- Leavitt, H. (1987) Corporate Pathfinders. New York, The Free Press.
- McGrath, R. (2013) Transient advantage. Harvard Business Review, March.
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, Vol.2. No. 1. pp. 71–87.
- Mintzberg, H. (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, No. 11. pp: 171–195
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998) Strategy safari. New York, The Free Press.
- Nemes F. (1981) A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. Közgazdasági Szemle, No. 7-8. pp. 787–806.
- Szász L. – Demeter K. (2017) Ellátásilánc-menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.

**THE BLUEPRINT FOR A DAZZLING FUTURE – A PROPER GOVERNANCE
FRAMEWORK FOR THE STATE INVESTMENT IN SCIENCE: THE CASE OF FINLAND
(NOKIA) AND CANADA (HUWAEI)**

**TERV EGY RAGYOGÓ JÖVŐÉRT – A TUDOMÁNYBA ESZKÖZÖLT ÁLLAMI
BEFEKTETÉSEK KORMÁNYZÁSI KERETE: FINNORSZÁG (NOKIA) ÉS KANADA
(HUAWEI) ESETE**

CSABA MAKÓ

Prof.em. Dr., Szent István University
PhD School of Management and Business Administration, Gödöllő, Hungary
Mako.Csaba@tk.mta.hu

MARIO MALOUIN

Visiting Professor, Université du Québec en Outaouais, Québec, Canada
PhD candidate, Szent István University, PhD School of Management and Business
Administration, Gödöllő, Hungary.
mario.malouin@ugo.ca

Abstract

In the decades after World War II, States filled an important gap in financing science and radical innovation. States financing of research resulted in scientific breakthroughs that transformed the world while simultaneously powered economic growth. Such investment by the State must take place under a proper governance framework to ensure that the State will find the right balance between the risks and rewards it is taking on behalf of its citizens. This paper examines two opposite cases, Finland and Canada. A proper governance framework will encompass four policies in order to strike the appropriate balance between risks and rewards: Push policies; Pull policies; Grow policies and Strength policies.

Keywords: radical innovation, state policy, risks, rewards

Absztrakt

A 2. világháború utáni évtizedekben az államok fontos szerepet töltek be a tudomány és a radikális innováció finanszírozásában. Ez a közreműködés olyan tudományos áttöréseket eredményezett, amelyek átalakították a világot, továbbá hozzájárultak a gazdasági

növekedéshez. Az ilyen állami beruházásokat megfelelően kell irányítani annak érdekében, hogy mérlegelni lehessen az állampolgárok életére kifejtett pozitívumokat és kockázatokat. Ebben a tanulmányban két ellentétes példát mutatunk be Finnországból és Kanadából. A megfelelő irányítási keret négy szakpolitikát foglal magában annak érdekében, hogy a kockázatok és a hasznok között megfelelő egyensúly jöjjön létre: toló, húzó, növekedés és erő politika.

Kulcsszavak: radikális innováció, állampolitika, kockázat, javadalmazás

The research was financed by the Higher Education Institutional Excellence Programme of the Ministry of Human Capacities in Hungary, within the framework of the 4th thematic programme „Enhancing the Role of Domestic Companies in the Reindustrialization of Hungary” of the University of Pécs (reference number of the contract: 20765-3/2018/FEKUTSTRAT)

1. INTRODUCTION

The pillar of economic growth is productivity and the fundamental driver for higher productivity is knowledge. The first three industrial revolutions we have experienced (the steam engine, the electrification and the ICT) have come from our understanding of how to do something differently and we are witnessing again the importance of knowledge with the start of the Fourth Industrial Revolution, based on the cyber-physical systems (*Buhr, 2015*).

What is important for a nation to grow is its ability to commercialize its knowledge in a way that raise the standard of living and increase productivity. Based on the work done by Jensen, Makó and Illéssy reinforced the important interrelationships between innovation activities and their knowledge base following the emblematic work of *Lundvall and Johnson (1994)* on the “learning economy”. There are four types of knowledge, *know what, know why, know who and know how*. The former two types (*know what* and *know why*) refer mainly to explicit scientific knowledge, while the latter two (*know who* and *know how*) are something closer to tacit knowledge: competence or (social skills). These types of knowledge are complementary. According to the authors, these types of knowledge are complementary. In most of the cases, all of them are used during the process of innovation, especially in the case of Doing-Using-Interacting (DUI) form of innovation in comparison with its Science-Technology-Innovation (STI) version (*Makó et al., 2019*).

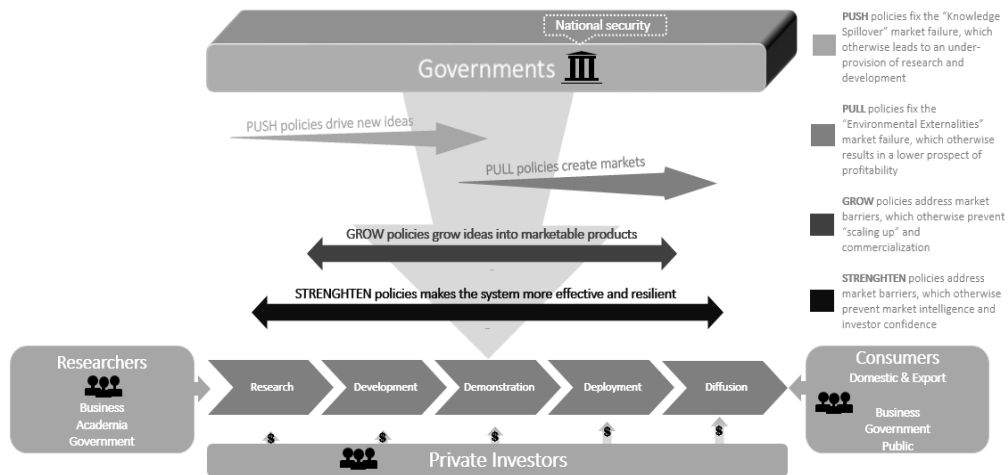
Knowledge management in the private sector is shifting more from *know what* and *know why* to *know who* and *know how*. According to Merrill, private corporations have always been more focused on product development than basic (scientific) research, but as of 1987, almost one third of private R&D was still devoted to basic (scientific) research. Today, that share has fallen to one fifth. According to the author, this will impact the ability of the private sector to discover breakthrough (radical) innovation. A U.S. Congressional briefing reported that basic research by corporate scientists fell by 60 percent from 1980 to 2006, and the decline continued at least until 2010. The drop has been most significant for publications considered by experts to be basic or influential (*Congressional Briefing, 2017*).

The costs for developing scientific knowledge and convert it into a commercially viable product (and/or service) can be very expensive and it can take years. Several market failures limit the private sector to spend more on *know what* and *know why*. It is worth mentioning four of them. First, the development of knowledge and invention in the private sector is constrained by *financing*. Traditionally, venture capital is primarily active in low-capex and opex technologies and avoid the type of very long-term and capital-intensive investments that lead to technological breakthrough – and create new industries and jobs. A second market failure is what economist call the *free-rider problem* (*Gruber – Johnson, 2019*). This occurs when an initial firm is doing much of the investing in R&D of knowledge and sees only part of the benefits because other firms can learn from R&D they have not funded and produce a better product of their own, garnering the profits from doing so. A third market failure finds its source in the agency-principal theory. Publicly traded companies focus on meeting quarterly market expectations. They manage by results (*Feroohar, 2017*), quarter over quarter, with a short-term view. Executive compensation is tied up to a certain extent share price and other short-term objectives. In short, what matters, is managing the short-term market expectations. Finally, the State can also limit the private sector in investing in R&D when it has not coherent policy framework in place. The clean-tech sector is a good example. Unlike other technologies, much of the demand for clean technologies is driven by state policies (pollution pricing, regulations, public procurement).

2. A GOVERNANCE FRAMEWORK

The State can leverage on a governance framework that includes four types of policies to address the shift in the private sector in knowledge management and the market failures mentioned previously (Figure 1).

Figure 1: Governance Framework



Source: own edition

Push policies can be used to do one of two things. Some seek to incentivize private research initiatives, either through direct incentives (e.g. tax credits) or by helping firms capture the economic returns from that research (e.g. through intellectual property rights), while others focus on supplementing private research with public research through funding for government labs and universities. While these types of push policies focus on the early stages of innovation, they generate knowledge that carry through to later stages of the life cycle of a product.

Pull policies can be used to create markets. The clean-tech industry is a good example. Pull policies can have an impact on all stages of innovation development but are particularly important at the later stages: deployment and diffusion.

Grow policies are important to help promising inventions move from the R&D stage to the point where they are ready for large-scale market entry. This can be a long and difficult journey – one that is often called the “valley of death” for innovation. For manufactured products, it typically involves an initial demonstration stage (or “proof of concept”) and then scaling up through a series of larger and larger facilities. Navigating these stages – and financing them – can be a

challenge for any kind of innovation. It is not unusual for a radical technology innovation to require ten or more years and hundreds of millions of dollars of investment in order to reach commercial viability. The combination of higher risk profiles and longer scale-up timeframes chills private investment in many radical innovations, particularly capital-intensive ones. This explains why most radical innovations such as clean tech depend on a mix of public and private funds to reach market.

Strengthen policies, those that support the ecosystem, magnify the impact of all other policies. Strengthening radical innovation must start with a bold and inclusive vision. Achieving that vision requires an equally bold and inclusive strategy – one that draws on the best existing knowledge and expertise, supported by new research in places. An effective strategy will not only articulate high-level objectives, priorities and actions, it must also dive deep and articulate potential pathways for different sub-sectors, regions, and technology areas. It is important to identify the different challenges and opportunities that each stage of innovation faces – from R&D, to demonstration, deployment and ultimately to market diffusion – and how public policy can be tailored to help meet these specific needs and unleash private initiative. It's fair to expect that each stage's journey will be different.

Two important factors must be considered by the state while developing and implementing this governance framework. First, national security cannot be compromised. Second, the State cannot afford to fall in the trap of socializing the entire risk and privatizing all the return (*Mazzucato, 2015*).

3. THE BLUEPRINT FOR A DAZZLING FUTURE – PROPER EXECUTION ON THE GOVERNANCE FRAMEWORK

Finland was an odd place for the emergence of a global competitor in ICT. With a small domestic population in the 1990s, a relatively remote location, and a traditional economy based on natural resources (lumber, pulp, and paper), it was probably one of the last places one would expect to see the emergence of one of the leading high-tech company in the World. During the 1990s, the country emerged from a severe economic recession characterized by a 10% GDP reduction in only three years, a major banking crisis, the accumulation of government debt from modest level to over 60% of GDP on the same period (*Steinbock, 2001*) and the collapse of lucrative trade deals with the Soviet Union (*Dahlman et al., 2011*). Finland's success was its

ability not only to “crowds in” business investment but also “dynamizes it in”– creating the vision, the mission and the plan for the ICT industry by implementing a governance framework containing the four types of policies presented in the previous section. The following paragraphs analyze some important policies implemented by the State and its positive impacts.

Initial investments through Government-Funded R&D (GOVERD) was important to stimulate Industry Research Investment (BERD) in Finland. The link between GOVERD and BERD is not always clear. However, because of the relatively small size of the Finnish economy, and the highly focused nature of public funding, Walwyn clearly demonstrated the following:

- GOVERD and BERD both grew significantly over the period of 1990-2002 with GOVERD increasing about four times (average growth rate about 10%) and BERD eight times;
- The time delay between an increase in GOVERD and a response by the BERD was about 2 years and the peak to peak time is about 5 years, which confirm that industry investment lags government investment in the early stage;
- The rise of GOVERD in the period of 1992-94 was a key contributing factor to subsequent growth in BERD. On average, BERD grew 3 times faster than GOVERD. It was the stimulus that led to massive industry uptake of new technology and industry platform; and
- Finland’s GDP grew very strongly during the periods of high BERD (1995-2000); over this period the multiplier between BERD and GDP was 22, meaning that for every additional 1\$ spent on R&D, the GDP grew by 22\$.

Between 1991 and the end of 1990s, Nokia increased its R&D expenditures from 5.5% of total sales to approximately 9% and the company had a significant impact on Finland’s overall R&D intensity (*Steinbock, 2001*). The State pull policies produced the expected outcome – it stimulated BERD, increase the knowledge base and increased the GDP.

The deregulation of the telecom sector, which started gradually in the mid-1980s, and the resulting decentralised system of (Finnish and foreign-owned) telecom operators, was another key factor that facilitated the introduction of technological innovation in the Finnish telecom equipment industry. By enabling private operators to grow along the national telecom operator, the government played an important role in creating a competitive environment in Finland’s telecommunications industry (*Lesser, 2008*). Competition among telecom operators spurred the introduction of variety in technological solutions and innovations among firms

participating in the mobile telephony cluster. Such firms, and particularly Nokia, have been forced to develop a range of technical solutions and related competencies to satisfy diverse functional requirements regarding mobile telecom equipment and be able to compete effectively.

Another key policy decision implemented by the State was the abolishment of restrictions on foreign ownership of Finnish firms in 1991-93 and the removal of the restrictions on capital flows, which promoted investment in general (including the emergence of domestic venture capitalists) and the inflow of foreign capital in particular. Between 1990 and 2000, the stock of Finnish inward foreign direct investment (FDI) as a share of GDP was multiplied by more than five times, increasing from 3.7% of GDP in 1990 to 20.2% in 2000 (*Lesser, 2008*). Most of this increase consisted in —greenfield investments, i.e., direct investment in new production and R&D facilities or the expansion of existing facilities in Finland, which helped create new production capacity and jobs and triggered transfers of technology and know-how. Increased inflows of FDI, particularly in the ICT sector, have enabled Finnish telecom equipment enterprises to get access to more capital and knowledge required to develop the industry and enhance its innovation capacity (*Dahlman et al., 2011*).

The Nordic countries have more workplaces at the forefront of the techno-economic upheaval compared with other countries in Europe whereas the “first wave of productivity growth”, which was based on the breakthrough of ICT in the 1990s, had its roots in the application of new technologies to products, services and process streamlining. Future productivity growth is more likely to be driven by business, management, organizational and institutional innovations that exploit new technologies. Thus, factors associated with organizations’ ability to collaborate, collaborative relationships and organizational culture have been identified as driving forces of the “second wave of ICT-based productivity growth” (*Alasoini, 2015*).

Today, Finland ranks number eleven (out of 140 countries) in the 2018 *World Economic Forum’s Competitiveness Index*, and second (out of 139 countries) in the last *World Economic Forum’s Readiness Index*, which measures the degree of preparation of a country to participate in, and benefit from, information and communication technology (ICT) developments.

On the opposite spectrum on the implementation of a governance framework for the State investment in science, Canada is clearly going in the wrong direction for the 5G technology. Huawei Technologies is investing millions of Canadian dollars (CDN) in Canadian research in its

effort to become world leader in 5G. Huawei has spent about a quarter of its \$600-million research and development budget for 5G in Canada – and almost nothing in the United States (*Fife – Silcoff – Chase, 2018a*). The State, Canadian universities and Canadian phone companies are helping Huawei Technologies to develop cutting-edge 5G mobile technology that could make the surging Chinese company a dominant player when the wireless communications industry makes its next great leap forward. Huawei’s Canadian research is part of a strategic imperative by the Chinese technology giant to become a world leader in 5G. Ottawa is home to one of Huawei’s four 5G research institutes, along with facilities in England, Germany and China.

Since arriving in Canada a decade ago, Huawei Technologies has committed about \$50 million to 10 leading Canadian universities to fund the development of the next generation of ultra-fast wireless technology, which Huawei has used as the basis for hundreds of patent filings (*Fife et al., 2018b*). They are at the core of a Canadian R&D operation that now boasts 566 research employees at offices across the country, up from 70 in 2010 (*Fife et al., 2018*).

Huawei has worked with almost a hundred professors in Canada (and hundreds of their graduate students), who have additionally obtained millions of dollars in government grants from the National Sciences and Engineering Research Council (NSERC) for their Huawei-related research. Filings with the U.S. Patent and Trademark Office show that in 40 cases, the academics – whose work is largely underwritten by taxpayers – have assigned all intellectual property rights to the company and Huawei also appeared as a co-author with a Canadian university on 350 peer-reviewed papers between 2010 and 2018 (*Fife et al., 2018*).

Huawei has also benefited from generous taxpayer funding. The Ontario government kicked in \$22.5-million in grants to help it expand its operations in the province, including its new headquarters in Markham, in addition to \$740,000 from the Ontario Research Fund to support a five-year Carleton University research effort that has generated 17 inventions and 13 patents so far (*Fife et al., 2018*). Huawei also receives a 15-per-cent tax credit for R&D expenditures in Canada under the federal government’s Scientific Research and Experimental Development Program, plus provincial tax credits from Ontario, Quebec and B.C. (*Fife et al., 2018*).

Huawei’s ownership of the IP generated by these academics, whose salaries are paid from government appropriations to universities ranges from project to project and school to school.

For example, everything developed with Carleton University belongs to Huawei – including any drone patents that might be filed (*Fife et al., 2018*).

Huawei routinely sends its research from Canada to China. The company has to get an export permit from the Department of Global Affairs for about 30 to 35 China-bound applications to transfer research home each year because it falls under items considered strategically important to Canada (*Fife et al., 2018b*). The government has never rejected a permit application by Huawei and, by contrast, China’s General Office of the State Council recently put strict limits on the export of scientific data and IP rights from that country (*Fife et al., 2018b*).

Canadian 5G research initiative, which have the potential to be embedded in technology standards, is not owned by a Canadian-headquartered company. Canada is at a disadvantage in executing its Canadian IP strategy for its own benefit. In fact, China stands to reap far greater economic rewards than Canada in 5G, despite the fact much of the breakthrough research is being done in Canada. Canada is creating the technology but will pay to use what it created. Canada is missing out on the diffusion and the commercialization of this radical innovation. By extensively tapping Canadian brainpower, Huawei will develop key commercial advantages for itself and China, creating far more value back home than it leaves behind in Canada. The current push policy by the Canadian Government is a big failure.

This is a classic example of what Mariana Mazzucato is calling socializing the risk but privatizing the return. In fact, Canada is also developing (implicitly) a “privatizing export return policy”. As a result, as Huawei gets richer, the benefits will spill over far more to China than Canada. Huawei’s success could block the emergence of Canadian-based players in the 5G space. By actively funding foreign technology companies to create R&D jobs, the Canadian government is locking Canada into an indebted cycle of technology creation without ownership. In exchange for the “privilege” of being involved in the R&D, Canada has given away any possibility of receiving upside for the world-beating technology that it creates.

4. CONCLUSION

The two stylised (or simplified) country cases presented in this paper demonstrate the important role the State plays in contributing to the development of knowledge, advancing science and addressing innovation’s market failures. The development and implementation of

the conceptual framework presented in this paper are both critical for a State to achieve the expected outcome: increase the inventory of knowledge, innovate, increase productivity and raise the standard of living. Executed properly, this conceptual framework is consistent with the work of Karl Polanyi who emphasized how capitalist market has from the start been heavily shaped by State actions not only when it “crowds in” business investment but also “dynamizes it in” – creating the vision, the mission and the plan (*Kattel – Karo, 2016*). However, entrepreneurial and Start-Up Governments (States) will remain alive and relevant only if they get an appropriate return for the risk they are taking and reinvest it to continue to play such a relevant role.

REFERENCES

- Alasoini, T. (2015) Workplace development programmes as institutional entrepreneurs: Why they produce change and why they do not. PhD Dissertation. Helsinki, Aalto University.
- Buhr, D. (2015) Social innovation policy for Industry 4.0. Bonn, Friedrich Ebert Foundation.
- Congressional Briefing (2017) The decline in research, should we worry? Durham, NC: Duke University Center for Innovation Policy. <https://law.duke.edu/video/congressional-briefing-decline-research-should-we-worry/> 14. 08. 2019.
- Dahlman, C. J. – Routti, J.T. – Yla, A. – Pekka, A. (2011) Finland as a Knowledge Economy: Elements of Success and Lessons Learned. Washington D.C., World Bank.
- Fife, R. – Silcoff, S. – Chase, S. (2018) Ottawa urged to reform intellectual-property rules. The Globe and Mail. May 29.
- Fife, R. – Silcoff, S. – Chase, S. (2018) PM urged to probe Huawei’s role in Canada. The Globe and Mail. May 28.
- Fife, R. – Silcoff, S. – Chase, S. – Dobby, C. (2018) How Canada is helping a Chinese tech giant become a superpower. The Globe and Mail. May 26.
- Foroohar, R. (2017) Makers and Takers: How Wall Street Destroy Main Street. New York, Crown Business.
- Gruber, J. – Johnson, S. (2019) Jump-Starting America: How Breakthrough Science Can Revive Economic growth and the American Dream. New York, Public Affairs.
- Kattel, R. – Karo, E. (2016) Start-up governments, or can bureaucracies innovate? Institute of New Economic Thinking. <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/start-up-governments> 10. 08. 2019.
- Lundvall, B. A. – Johnson, B. (1994) The learning economy. Journal of Industry Studies. Vol. 1. No. 2. December. pp. 23–42.

- Lesser, C. (2008) Trade and innovation project: market openness, trade liberalisation and innovation capacity in the Finnish telecom equipment industry. OECD Trade Policy Working Paper. Paris, OECD. No. 73.
- Makó, Cs. – Illéssy, M. – Heidrich, B. (2019) When will alpha and omega collide? In search of the theoretical relevance of EU innovation policy. Budapest, Management Review. (before publication).
- Makó, Cs. – Illéssy, M. (2018) Innovation as an engine for inclusive growth: significant challenges for policy learning on the eve of digitalisation. Budapest, Centre for Social Sciences – Institute of Sociology of the Hungarian Academy of Sciences. pp. 1–43.
- Mazzucato, M. (2015) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. New York, PublicAffairs.
- Merrill, S. (2018) Righting the Research Imbalance. Durham NC; Duke University Center for Innovation Policy. pp. 1-20. https://law.duke.edu/sites/default/files/centers/cip/CIP-White-Paper_Righting-the-Research-Imbalance.pdf 30. 08. 2019.
- Steinbock, D. (2001) The Nokia Revolution: The Story of an Extraordinary Company that Transformed an Industry. New York, Amacom Books.
- Walwyn, D. (2007) Finland and the mobile phone industry: A case study of the return on investment from government-funded research and development. Technovation. Vol. 27. No. 6. pp. 335–341.
- World Economic Forum's Competitiveness Index. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI4> 29. 08. 2019.
- World Economic Forum's Readiness Index. <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/> 29. 08. 2019.

SZERVEZETI NÖVEKEDÉS ÉS A KLASSZIKUS SZERVEZETELMÉLETI VÁLASZOK

ORGANIZATIONAL GROWTH AND THE ANSWERS OF CLASSIC ORGANIZATIONAL THEORIES

PÓTÓ JUDIT

PhD-hallgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

poto.judit@ktk.pte.hu

Absztrakt

A klasszikus szervezetelméletek átfogóan elemeztek egy-egy szervezeti kulcsproblémát és a rá adott megoldásokat. A szervezeti növekedési modellekkel megjelent az a gondolat, hogy a szervezeti belső alkalmazkodás és problémamegoldás során a szervezet új problémákat generál. A különböző növekedési szakaszokban emiatt különböző megoldások lesznek hatékonyak, ami az egyik helyzetben még a siker kulcsa volt, egy későbbi szakaszban a fejlődés legfőbb gátjává válhat.

A konkrét szervezeti problémák és klasszikus szervezetelméletek ezekre adott válaszai azonban továbbra is érvényesek. A mai gyorsan változó környezetben ennek még nagyobb a jelentősége, mert lerövidült az az időtartam, amit a vállalat egy-egy növekedési szakaszban tölt. Így a szervezeten belüli kulcsprobléma felismerése és a megfelelő klasszikus szervezetelméleti válasz megtalálása jelentősen támogathatja a vállalat belső alkalmazkodását és további növekedését.

Kulcsszavak: szervezetelmélet, növekedés, struktúra, krízis, Greiner-modell

Abstract

The core problems of organizations are broadly analyzed by classic organizational theories. With the growth theories, the new thought appeared that the organization generates new problems through the process of organizational development and problem-solving. This means that different solutions will be efficient in different growth phases, and the solution worked in one situation can be the obstacle of development in the next phase.

Nevertheless, the operative organizational problems and the solutions of the classic organizational theories are still valid. It has more significance in the turbulent environment of nowadays because the organizations spend less time in one growth phase. So the identification of the organizations' core problem and the detailed solutions of the classic organizational theories can add remarkable support in the adaptation and the further growth of the organizations.

Keywords: organizational theory, growth, structure, crisis, Greiner-model

1. BEVEZETÉS

A menedzsment-tudomány kialakulásának időszakában, a XX. század elején a hagyományos vállalatokra állandó belső működés volt a jellemző. A környezeti változások lassúak voltak, így a szervezetek szintjén az alkalmazkodás nem volt elvárás – kivéve egy-egy radikális innovációt (pl. a gépesítés, vagy a folyamatos termelés), ekkor viszont az iparág egész szerkezete átfogóan változott meg (*Anderson –Tushman, 1990; Agarwal et al., 2007*). A szervezeteket vezető menedzserek, cégtulajdonosok emiatt nem voltak rákényszerülve, hogy felkészüljenek a változásokra.

Ma a dinamikus ütemű változás a piaci környezet minden szegmensében jelen van. A piacok és vevőkörök változnak, a technológiák élettartama és a termékek életciklusa lerövidült (*Christensen et al., 2015; Porter – Heppelmann, 2017*). Ennek következtében a szervezetek belső alkalmazkodásának képessége felértékelődött – a vállalatok saját életciklusa láthatóvá vált. Ahhoz, hogy profitra tegyen szert, a vállalatnak gyors, akár néhány éven belül lezajló termék-életciklusokat kell kezelnie; reagálnia kell a beszállítói lánc változásaira; stratégiai szövetségeket kell kötnie; esetleg felvásárolni a beszállítói lánc bizonyos elemeit (*McGrath, 2013; Simons – Dávila, 2002*). Ez a vállalat belső felépítésének gyakori változásaival jár együtt, vagyis a menedzsmentnek meg kell tanulnia a belső változásokat rutinszerűen kezelni.

2. SZERVEZETELMÉLETEK ÉS A NÖVEKEDÉS

Gazdaságtörténeti szempontból a klasszikus szervezetelméletek bemutatják, mi volt a legjellemzőbb probléma a szervezetek működésében az adott időszakban, de a hozzájuk kapcsolódó rengeteg kritika azt sugallja, hogy ezeket az elméleteket azóta meghaladta a

menedzsment-tudomány. A gyakorlatban az látszik, hogy Taylor vagy Weber modelljeinek máig érvényes és felhasználható tanulságai vannak, nem beszélve a szervezetfejlesztés egyre növekvő iparágáról, ami máig segít jobban megérteni a szervezetek működését.

A növekedés a klasszikus szervezetelméletekben sokáig nem jelent meg egyértelműen. A növekedési modellekkel ez megváltozott. A fő újdonság ezekben az elméletekben az a gondolat, hogy a szervezeti jelenségek, problémák megoldása egyúttal új problémákat is generál (Greiner, 1998), – viszont magának a problémának, illetve a rá adott szervezetelméleti válasznak a jelentősége nem változott meg. A tanulmány arra tesz kísérletet, hogy a klasszikus szervezetelméleteket összerendezze egy növekedési modellel oly módon, hogy a különböző növekedési szakaszokhoz az oda leginkább illő klasszikus szervezetelméleteket rendeli hozzá.

Elsőként a növekedési modell kerül bemutatásra, utána pedig a különböző szakaszokban beazonosított szervezetelméletek közül hozok néhány példát illusztrációként a folyamatra.

2.1. Greiner növekedési modellje

Greiner (1998) öt növekedési szakaszt különböztet meg elméletében. A szakaszok közös jellemzője, hogy kiegyensúlyozott fejlődés jellemzi őket, megszilárduló szerkezeti elemek, bevált megoldások egyre bővülő gyűjteménye, kialakult eljárások és a tanulságokon alapuló növekedés. Greiner szerint azonban miután a szervezet elegendően sokáig haladt előre ebben a megerősödő fázisban, akkor – éppen a sikeres működés következményeképpen – elkezdnek felgyűlni azok a problémák, amiket az adott szakaszban működő struktúra már nem tud kezelni a méretnövekedés miatt. Azok a rendszerjellemzők, amelyek a szakasz elején a vállalat továbbfejlődését szolgálták, a szakasz végén a gátjaivá válnak, és egy krízis-időszakot váltanak ki. Ezt a krízist a vállalat úgy tudja sikeresen megoldani, ha belső struktúráját vált, ami már jobban illeszkedik a megnövekedett mérethez és a megváltozott feladatokhoz.

Az első szakasz a kreativitás szakasza. Ebben az időszakban az alapítók az eredeti jó ötletre, a termékre, a közvetlen alaptevékenységre és a piacra koncentrálnak. A fő motiváció az elhivatottság. A kommunikáció informális stílusú, a feladatokat mindenki egyformán végzi, és a visszajelzések közvetlenül érkeznek a piacról. Ahogy azonban a cég növekszik, a két-három alapító nem feltétlenül bírja az operatív feladatok gyorsan növekvő mennyiségét. Szükséges az új munkatársak felvétele, akik viszont nincsenek alapítói viszonyban a főtermékkel vagy az

alaptevékenységgel; akik számára a szervezet egy munkahely, nem pedig élethivatás. Emiatt szükségessé válik egy vezetői pozíció körvonalazása, aki képes rutineljárásokat kialakítani, feladatokat kiosztani és beszámoltatni. Ennek a vezetőnek azonban nemcsak a beosztottak, hanem az alapítók sem mindig örülnek, hiszen ezáltal néhányuknak (vagy mindegyiküknek) az autonómiája csökken. Ez a vezetési krízis.

Ha a szervezet sikeresen megoldotta a vezető pozíció bevezetését, és az jól működik, akkor elérkezik az irányítás szakaszába: kialakul a funkcionális munkamegosztás, illetve megjelennek az ezzel együtt járó funkcionális szakértők. Kialakításra kerül a teljesítménymérés és a különböző standardok; leírják a rutinfolyamatokat; keresik és rögzítik az egyre hatékonyabb eljárásokat.

Ugyanakkor az egyes területek szakértői (pl. eladás, termelés, marketing) egyre inkább azt érzik, hogy jóval jobban értnek a saját területükhöz, mint a központi vezetés, és hogy a piacról érkező visszajelzések nem jelennek meg a felső szintű döntésekben. Kényelmetlen számukra a központi irányítás erősen centralizált szerkezete, és (a piacról érkező visszajelzések által kényszerítve) elemi érdekük, hogy a saját területükön minél több döntést ők hozhassanak meg. A központi irányítás ugyanakkor az egységesség mellett és a kontrollvesztés ellen küzd. Így elérkezik a szervezet az autonómia kríziséhez.

Ennek a krízisnek a megoldásához a szervezetnek fel kell adnia a centrális kézivezérést, és több felelősséget, illetve önállóságot kell biztosítania a középvezetői szinteknek. Ha sikerül ezt az átalakítást eredményesen véghezvinni, akkor a vállalat gyors növekedésnek indul. Ezt a növekedést elsősorban a középvezetők motivációjának megugrása hajtja, akik a hatáskör kiszélesedése miatt képessé válnak a gyors piaci reakciókra, az önálló termékfejlesztésre vagy az átfogó marketingstratégia konkrét piaci niche-ekre hangolására. Ez a delegálás szakasza. A top-menedzsment visszavonul az operatív feladatoktól, a központból jövő kommunikáció ritka és inkább a stratégiai irányvonalak képviselőire koncentrál. A központi döntések jelentések alapján születnek meg, a különböző részlegek egyre önállóbbak.

Ez ugyanakkor önmagában hordozza a következő krízis jeleit. Az önállóság széttartást eredményez; az egyes részlegek vezetői elkezdnek saját (és egyre különbözőbb) utakon járni, az egyéni érdekek komoly erőforrás-harcokat eredményezhetnek. Párhuzamosan működő funkcionális egységek alakulnak ki, amelyek már nem az egész vállalatot, csak az adott részleget szolgálják, akár a többi divízió ellenében is. Ezt érzékelve a központi vezetés megpróbálja

szorosabb ellenőrzés alá vonni a részlegeket, ami azonban már nem megy a régebben működő módszerekkel – bekövetkezik a kontroll krízise.

A krízissel való sikeres megküzdés során szükség van a vállalat újrarendezésére: a koordinációs szakaszban bizonyos funkciókat a központba vonnak, míg mások megmaradnak decentralizáltan. Az önálló operatív működés továbbra is támogatott, de a stratégiai tervezés mechanizmusait újra a központ irányítja. A vállalat működési egységeit a stratégiai irányvonalak mentén szervezik át. Megjelennek olyan új szervezeti egységek, amik arra szolgálnak, hogy erősítsék a horizontális együttműködést, illetve támogatják a vállalat-szintű egységesség, közös kultúra, közös identitástudat erősödését.

Ez ugyanakkor azt is jelenti, hogy megnövekszik a szabályozott folyamatok mennyisége, illetve hogy az új egységek miatt a középvezetői réteg jobban ellenőrizve érzi magát. A piachoz közelebbi egységek egyszerre érzik túl bizalmatlannak a központot és túlbürokratizáltak azokat a rendszereket, amiken keresztül visszajelzést adhatnának a piacról. A túl sok szabály között elvesznek az innovációk, a túl hosszú szolgálati utak pedig motiválatlanná és tehetetlenné teszik a jobbításért küzdő középvezetőket. A rendszer rugalmatlanná válik és a vállalat egyre lassabban reagál a piac jelzéseire – ez a bürokrácia krízise.

A megoldáshoz a vállalatnak egy jóval rugalmasabb, kevésbé formalizált struktúrára kell átállnia, amely meg tudja valósítani a rugalmas, spontán működést a hatalmas méretek ellenére. Az együttműködés szakaszában a szervezet egyre inkább átáll a csoportos működésre; az alapegység az egyén helyett egy olyan csoport, amely felhasználja a munkatársak heterogenitásából fakadó erősségeket. A szabályozást átnézik és minimalizálják; a kívülről jövő hierarchiát az önfegyelem helyettesíti. Gyakran használnak mátrix-struktúrát ahhoz, hogy a problémákra minél testre szabottabban tudjanak válaszolni. A menedzsereket tréningek sorozata támogatja a megfelelő vállalati kultúra és az együttműködő vezetés elsajátításában. Vállalatszerte támogatják az alulról jövő kezdeményezéseket és az innovációt.

Greiner elméletének a jelentősége az a gondolat volt, hogy nincs univerzális megoldás egy szervezet életében – illetve, hogy az a megoldás, ami adott helyzetben előnyre válik a szervezetnek, később akár a fejlődés legnagyobb gátjává is válhat. Így szükségszerű az, hogy a menedzsment időről időre új, az aktuális helyzethez jobban illő megoldásokat keressen a vállalat fejlesztése érdekében.

A továbbiakban néhány klasszikus szervezetelméletet veszünk sorra, majd arra teszünk kísérletet, hogy ezeket Greiner modelljére fűzzük rá, így bemutatva, hogy az egyes korai elméletek milyen válaszokat adnak a növekedés közben fellépő szervezeti kiegyensúlyozatlanságokra.

2.2. Taylor és a termelés tökéletesítése

Taylor célja az volt, hogy a tömegtermelés során megjelenő termelési problémákat a jobb munkaszervezés megoldásaival orvosolja. A nevéhez kötődik többek között a legjobb folyamatok keresése, ill. a termelő munka átszervezése a legjobb folyamatok mentén; vagy a fizikai és a szellemi munka szétválasztása (*Kieser, 1995; Taneja et al., 2011*).

Abban a gazdasági környezetben, amikor Taylor kifejtette munkásságát, a társadalomnak fontos jellemzője volt az Egyesült Államokba érkező, Európából bevándorló tömeg, ami többségében képzetlen (vagy nem szakirányú képzettséggel rendelkező), és a nyelvet nem ismerő emberekből állt. Az ipari fejlesztések ugyanekkor lehetővé tették az egyre bonyolultabb gépek felépítését. Ebben a munkaerő-túlkínálattal (de speciális szerkezetű munkaerővel) rendelkező gazdasági környezetben logikus volt az a törekvés, hogy minél jobban kihasználható legyen az, ami a legbővebben áll rendelkezésre: az emberi erő.

Így Taylor és követői arra törekedtek, hogy a termelési folyamatot minél inkább rutinszerűen végezhető lépésekre bontsák annak érdekében, hogy betanítható és mérhető legyen a tevékenység-sorozat. A fontos alapelv a hatékonyság volt: ennek érdekében igyekezett Taylor megtalálni a lehető legjobb folyamatot, a lehető legjobb (és legjobban képzett) szakembereket, a legkiegyensúlyozottabb munkaterhelést.

Taylort és elképzeléseit számtalan kritika érte már akkor is és azóta is (*Taneja et al., 2011*) – ugyanakkor az általa hangoztatott elvek bizonyos területeken ma is érvényesek. A szervezetek növekedése során ugyanis eljön az a pont, amikor a cselekvéssorozatok (legyen az szolgáltatás vagy termelés) egy részét annyira sokszor kell végrehajtani, hogy megszületik az igény: érdemes lenne megfogalmazni, hogy kell azt a legjobban csinálni. Megjelenik tehát az eljárások körülírásának igénye, a tevékenység felülvizsgálata és a hatékonyságot csökkentő tényezők kiiktatása. További előny, hogy így a munkakör tanulhatóvá válik, vagyis lehetőség nyílik a

munkaerő-bővítésre, ezzel tehermentesítve a magasabb szintű, több tapasztalattal és átfogóbb látásmóddal rendelkező vezetőt.

A munkafolyamatok specializálódása, illetve a vezetői és beosztott-réteg szétválása esetén tehát Taylor elvei és gondolkodásmódja ma is használhatóak – és ehhez elég a termelésnek olyan szintje is, amikor beindul egy kis szervezet a növekedés útján, vagyis egy-egy rutinfeladat elvégzése hirtelen napokat, heteket vesz igénybe, így elvéve az időt a stratégiai kérdésektől. Ez a Greiner-modell második szakaszának elején jelenik meg a legerősebben (*Greiner, 1998*). A taylorizmus másik felhasználási területe pedig természetesen a vállalatoknak az a rétege, akik számára Taylor eredetileg is kidolgozta rendszerét: a nagy, globális vállalatok folyamatosan termelő, szabványosított, hatékonyság-központú tevékenységei (*Kieser, 1995*).

2.3. Weber és a bürokrácia elterjedése

A Weber nevéhez köthető bürokrácia-elmélet egyik legfontosabb jellemzője a racionalizáció alapelve. Ez egyrészt a vezető kiválasztásában jelenik meg, másrészt a leírt szabályozásban. Weber az írásbeli formák elterjedését szorgalmazta – kulcsfontosságúnak tartotta a szerződések, törvények, protokollok, eljárások leírását. Hasonlóan hangsúlyos volt számára a vezető szerepének leválasztása a személyről (a bürokrácia hivatalnoki stábjában mindenkinek megvan a feladatköre, a vezető személyes rátermettségének elvileg nincs szerepe), valamint a minden ügyfél számára biztosítható egyforma bánásmód (*Kieser, 1995*).

Ezek a jellemzők azt mutatják, hogy a mögöttük levő rendezőelv a megbízhatóságra, a kiszámíthatóságra való törekvés, vagyis tulajdonképpen az, hogy a rendszert függetlenné tegyünk az emberi tapasztalattól (hiszen ha az eljárás le van írva, akkor nem akkora érték a mesterember, aki ismeri az eljárást). Ezt a törekvést azonban az tette szükségsszerűvé, hogy a termelési folyamatok egyre bonyolultabbá váltak – így a szervezetek túlnőttek azon a szinten, ahol a munkafolyamatok “emlékezetből” működtethetők, illetve ahol a rendszerek komplexitásának foka még átlátható a munkatársak számára. Nagyon logikus lépés tehát az arra való törekvés, hogy tanulhatóvá, másolhatóvá tegyék a folyamatokat, és hogy (a nagyon megnőtt szervezetekben) tisztázzák a különböző munkakörök döntési jogköreit, szabályait – tehát hogy a szervezeti emlékezetet (a tradíciót) felváltsák a leírt dokumentumok.

Azt gondolom, hogy – noha nem lehet eléggé hangsúlyozni annak a jelentőségét, hogy mekkora fejlődést jelentettek a leírt (vagyis egyértelmű és hivatkozható) szabályok a tradíciókhoz képest – a weberi rendszer igazi vívmánya az volt, hogy egyértelműen szabályozta azt is, ki és hogyan változtathatja meg a szabályokat. Ily módon a weberi elvek mentén a szervezet nemcsak függetlenné vált a személyes tapasztalatoktól vagy vezetéstől, és nemcsak a szervezeti emlékezetnek való kitettség kockázatára adott megoldást, hanem arra is, hogyan tud szabályozott keretek között tovább is fejlődni. Így ugyan első ránézésre a weberi racionalizáció alapelveit a növekvő szervezet Greiner-féle irányítási szakaszában lenne logikus alkalmazni, a szabályozás szabályozásának motívuma miatt mégis jobban illeszkedik a 4. szakasz elejéhez (koordináció szakasza).

2.4. Magatartástudományi döntéselméletek

Azok az elméletek, amelyek ebben a kategóriában kapnak helyet, magát a szervezetet is másként definiálják, mint a korábbiak. Barnard elméletében a szervezet cselekvések összessége, és mint ilyen, különáll és különválasztható mind a külső környezetétől, mind azoktól az emberektől, akik benne dolgoznak. A szervezet célja Barnard szerint a saját fennmaradása, ennek érdekében hoz meg szervezeti döntéseket, és ennek érdekében alakít ki elvárt magatartásformákat a benne résztvevők számára. Ehhez a résztvevők számára különböző ösztönzőket biztosít, amelyekkel az a cél, hogy a juttatások egyensúlyban legyenek a résztvevők terheivel (*Gabor – Mahoney, 2010; Kieser, 1995*).

A másik híres elmélet ebben a kategóriában Herbert Simon korlátozott racionalitás elmélete, amely elsősorban az egyéni döntésekre koncentrál a szervezeten belül. Simon azt az állítást járja körül, hogy a tökéletes racionalitás, ill. a tökéletes döntés nem létezik a gyakorlati életben – a szervezeti vezetők az optimális döntés helyett a kielégítő döntésre törekszenek. Ennek okaiként többek között a tökéletlen információellátottságot, a túl bonyolult döntési tereket, ill. a jövő bizonytalanságait emeli ki (*Kieser, 1995*).

Ezek az elméletek első ránézésre nehezen osztályozhatók a növekedő szervezet perspektívájából, hiszen tulajdonképpen bármilyen helyzetre, bármilyen szervezetre érvényesek lehetnek. A szervezeti növekedés során azonban mégis van egy-egy szakasz, amikor a fent vázolt helyzeteknek a jelentősége különösen megnő. A Simon által vázolt problémát érzékeli a szervezet menedzsmentje a 3. szakasz vége felé közeledve – ez az a szervezeti méret,

amikor legkésőbb szembe kell nézni azzal a ténnyel, hogy túl bonyolult a helyzet ahhoz, hogy az összes döntési tényezőt össze lehessen gyűjteni és ideális döntéseket lehessen hozni. Így a vezetők megpróbálnak legalább egy „elég jó” megoldást megtalálni.

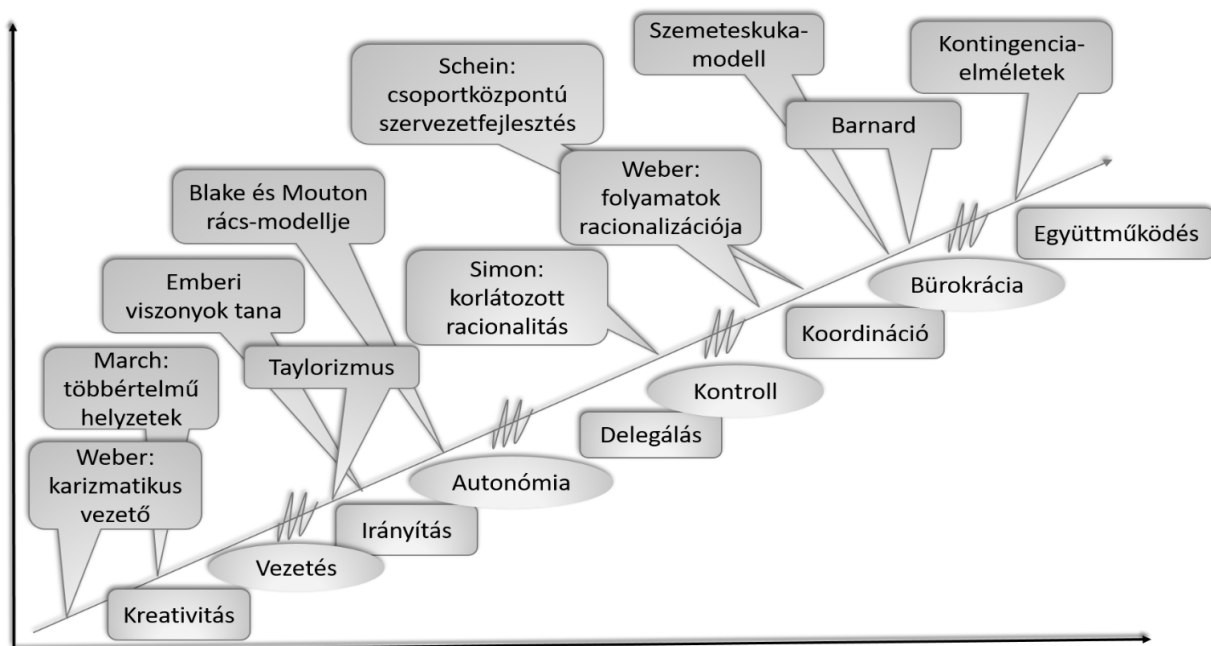
A Barnard által leírt szervezeti jellemzők pedig a koordinációs szakaszban válnak uralkodóvá – ekkor már tényleg túlnő a szervezet bonyolultsági foka és mérete az emberi ésszel belátható tartományon, így a vállalatban dolgozók joggal érezhetik magukat – és a szervezeti működést – olyannak, ahogy Barnard leírja (nem véletlen, hiszen ő is a nagyvállalatokra alapozott az elmélete megalkotásakor) (Kieser, 1995).

Az integrált megközelítések közül érdemes még a szemeteskuka- modellt (Cohen et al., 1972) kiemelni. Ez is egy olyan gondolati rendszer, amely a szervezetek bármely szakaszában érvényes lehet, ugyanakkor véleményem szerint ez is a koordináció szakaszában a legjelentősebb. Addigra ugyanis a szervezetnek kellően nagy története van ahhoz, hogy gondolatok, történetek, problémák és megoldások „úszkálhassanak” a szabad térben; sok döntési szint van ahhoz, hogy a feladatok és a problémák egymás között koordinálatlanul pattoghassanak; és átláthatatlan a szervezet ahhoz, hogy a pl. rutinszerűen átdobott / elmenekült feladatok jó ideig senkinek ne tűnjenek fel.

3. ÖSSZEFOGLALÁS

Összefoglalásul a következő ábra (1. ábra) szemlélteti az eddig elmondottakat – nemcsak a három részletesebben bemutatott példát, hanem további elméleteket is. (Az ábrán a nyíl ábrázolja a Greiner-féle növekedési modellt, alatta pedig a nyugalmi szakaszok és a krízisek. Az ábra felső részében pedig feltüntetésre kerültek a klasszikus szervezetelméletek (beleértve a fent kifejtett három példát is).

1. ábra: A klasszikus szervezetelméletek a Greiner-modell viszonylatában



A fenti gondolatmenet azt szándékozta bemutatni, hogy a növekedési szakasz beazonosítása után érdemes a klasszikus szervezetelméletek leírásait is figyelembe venni. Az egyes elméletek máig érvényesek lehetnek azt a konkrét működési problémát tekintve, ami a szervezetre éppen jellemző, – a megoldási javaslatok pedig továbbra is ugyanolyan hatékonyak lehetnek az adott szakaszban a konkrét szervezetre nézve, mint amilyenek az elmélet megszületésekor voltak.

4. FELADATOK

Válasszon egy, az interneten megismerhető helyi vagy regionális szintű szervezetet! A honlapon talált szervezeti jellemzők alapján

1. azonosítsa be, mely Greiner- szakaszban lehet a szervezet! Válaszát indokolja meg!
2. a jellemzők alapján tegyen javaslatot a szervezet számára arra, hogy mely szervezetelmélet alkalmazása lehet aktuális!
3. fogalmazzon meg a választott szervezetelmélet(ek) alapján stratégiai ajánlásokat a szervezet számára! Mely területekre érdemes figyelni? Hogyan lehet megelőzni / felkészülni a következő krízisre? Milyen problémák megoldására érdemes odafigyelni? Milyen fő menedzsment-eszközöket javasol ezekhez?

IRODALOMJEGYZÉK

- Agarwal, R. – Audretsch, D. B. – Sarkar, M. B. (2007) The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship and Economic Growth. In *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 1. No. 1. pp. 263–286.
- Anderson, P. – Tushman, M. L. (1990) Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. In *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35. No. 4. pp. 604. DOI: 10.2307/2393511.
- Christensen, C. M. – Raynor, M. – McDonald, R. (2015) What Is Disruptive Innovation. In *Harvard Business Review*. No. 12. pp. 2–11.
- Greiner, L. E. (1998) Evolution and Revolution as Organizations Grow. In *Harvard Business Review*. No. May-June. pp. 1–12.
- Kieser, A. (Ed.) (1995) *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó.
- McGrath, R. G. (2013) Transient Advantage. In *Harvard Business Review*. No. 6. pp. 62–70.
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E. (2017) Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. In *Harvard Business Review*. No. 11-12. pp. 46–57.
- Simons, R. – Dávila, A. (2002) Siebel Systems: Organizing for the Customer. In *Harvard Case Study 9-103-014*. No. 12. pp. 1–25.
- Taneja, S. – Pryor, M. G. – Toombs, L. A. (2011) Frederick W. Taylor's Scientific Management Principles: Relevance and Validity. In *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol. 16. No. 3. pp. 60–78.

SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK VEZETÉSE

LEADING ORGANIZATIONAL CHANGES

UJHELYI MÁRIA

PhD, egyetemi docens, tanszékvezető

Debreceni Egyetem

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

FILEP ROLAND

PhD hallgató

Debreceni Egyetem

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

filep.roland@econ.unideb.hu

Absztrakt

Napjainkban a vezetők új kihívások előtt állnak. A fiatal generációk nagyon eltérő elvárásokkal kerülnek a munkaerőpiacra, és a munkaerőhiány eredményeként megtartásuk új szemléletet kíván a vezetők részéről. A dinamikusan változó világ további próbatételt jelent, hiszen a versenyben maradáshoz, a sikeres működéshez alkalmazkodó-képessé kell tenni a szervezeteket. Farkas Ferenc munkásságával jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a gyakorló szakemberek tudományosan megalapozott útmutatást, segítséget kapjanak a szervezeti változások menedzseléséhez. Írásunkban rá emlékezve e témakör kicsit szűkebb vetületét kívánjuk megvilágítani. Szakirodalmi és empirikus vizsgálatokra alapozva a vezetőknek a sikeres szervezeti változásokban betöltött szerepét, feladatát kívánjuk bemutatni. Kitérünk olyan gyakorlatokra, melyek elősegítik a változás-vezetők fejlesztését.

Kulcsszavak: szervezeti változások, Kotter modell, változás vezetés, változás-vezető fejlesztés,

Abstract

Today, leaders face new challenges. Young generations enter the labor market with very different expectations and, as a result of labor shortages, keeping them requires a new approach from managers. The dynamically changing world is a further challenge, as our organizations need to be able to adapt to stay competitive and to operate successfully. With his work, Ferenc Farkas has made a significant contribution to providing practitioners with

scientifically based guidance and assistance in managing organizational change. In this paper, remembering him, we intend to shed some light on a tighter aspect of this topic. Based on literature and empirical studies, we will present the role and task of leaders in successful organizational change. We touch upon practices which support the development of change leaders.

Keywords: Organizational changes, Kotter's model, leading change, development of change leaders

1. BEVEZETÉS

Felgyorsult világunkban a változás megszokottá vált, mindennapi életünk részét képezi. Ma egyetlen szervezet sem képes a túlélésre változások nélkül (*Farkas, 2004*). Több kutató szerint ez a legnehezebb vezetői feladat (*Kotter, 1990; Farkas, 2004; Spector, 2013*). A változások vezetése a 21. századra a fokozódó verseny és a társadalomban kifejlődő új igények miatt még fontosabbá vált (*Komives – Wagner, 2017*). A szervezeti változás-menedzsment szakirodalma rendkívül széles, támpontokat ad e feladat gyakorlati megvalósításához, de érdemes a vezetők változás-vezetéshez szükséges speciális kompetenciáit is meghatározni és kialakítani. Ebben fontos szerepet kap a vezetők tudatos fejlesztése, képessé kell tenni őket a változások vezetésére (*Spector, 2013*).

Írásunkban a szervezeti változások definiálását követően a vezető változásokban betöltött szerepének elemzésére helyezzük a hangsúlyt, és a változás-vezető képzésének kérdéskörét vizsgáljuk.

2. SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZÁS-VEZETÉS

„Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzői valamelyikében következik be.” (*Bakacsi, 2015, 283*). A változás-menedzsment nem egy jól megkülönböztethető, világosan lehatárolható diszciplína, hanem számos társadalomtudományi ágból merít (*Burnes, 2009*). *Farkas (2013)* könyvének bevezetőjében részletesen áttekinti a változás-menedzsmenttel kapcsolatos megközelítéseket, értelmezéseket. A változás-menedzsmentre tekinthetünk úgy, mint erőforrás-fejlesztés, mint egyensúlyteremtés, mint a zavaros helyzetek kezelésének gyakorlata, vagy akár mint probléma-

azonosítás, problémamegoldás. Ha ezekre az értelmezésekre kicsit távolabbról rátekintünk, a vezetők szerepeit, feladatait ismerhetjük fel bennük.

Kotter (1996) nyolc-lépésben határozza meg a változás-vezetés feladatát, melyet szerzőtársával Rathgeberrel (*Kotter – Rathgeber, 2005*) szokatlan módon, egy mese formájában magyaráznak. Céljuk egy jó sztori hihetetlen erejének igénybevétele, mellyel eredményesebben tudják olvasóik magatartását befolyásolni, modelljüket egy mesebeli példával érthetőbbé tenni.

Fred, a pingvin kolónia egyik tagja, aki gyakran fürkészi a jéghegyüket és az azt körülvevő tengert, észreveszi, hogy olvad a jéghegyük, és lehet, hogy hamarosan széttörik. Megfigyelései szerint a folyamat visszafordíthatatlan. Nem tudja, mit csináljon, végül a Vezetői tanács egyik nyitottabb tagjának mutatja meg felfedezését. Az ő segítségével tájékoztatják a Vezetést a problémáról. Ahogy az a való életben is lenni szokott, sokan kételkednek, szkeptikusak, nem hisznek neki, de Fred egy szemléletes kísérlettel sokakat meggyőz. A vezetők tájékoztatják a kolónia tagjait a krízisről, létrehoznak egy szűkebb csapatot a változások vezetésére. Elkezdődik a megoldás-keresés, amibe sokan bekapcsolódnak, majd körültekintően megvizsgálják az alternatívákat, és kiválasztják a legjobbát. Átköltöznek egy másik jéghegyre, amin nem mutatkoznak az olvadás jelei (*Kotter – Rathgeber, 2005*).

Kotter modelljének nyolc lépése (*Kotter, 1996*) egyértelműen beazonosítható a pingvin kolónia történetében. Ezt a nyolc lépést az *1. táblázatban* mutatjuk be.

E lépések kezdeményezése, megvalósítása a vezetők feladata, de természetesen szükségük van a szervezeti tagok támogatására is. Kotter modelljét újra gondolva *Molnár (2015)* empirikus elemzésekre alapozva egy plusz lépést illesztett a modellbe. Véleménye szerint az alkalmazottak hatalommal való felruházását követően szükség van a kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs- és akcióterv kidolgozására.

Yukl (2010) több szerző munkájának felhasználásával (*Beer, 1988; Connor, 1995; Jick, 1993; Kotter, 1996; Nadler et al., 1995; Pettigrew – Whipp, 1991; Tichy – Devanna, 1986*) tizennégy pontban foglalja össze azokat az irányelveket, amelyek a legjobb módját jelenthetik a szervezetten belül bekövetkező jelentős változások végrehajtásának. Ezek érthető módon átfedésben vannak Kotter lépéseivel, de azt kiegészítik és némelyik pontot részletesebben kibontják. Az *1. táblázatban* megpróbáljuk összehasonlítani Yukl és Kotter pontjait, egymás mellé állítva a hasonló lépéseket.

1. táblázat: A változás-vezetés irányelvei, lépései

Yukl	Kotter
1. A változás szükségességével kapcsolatban teremtsük meg a sürgősség érzését	1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. Világos víziót kommunikáljunk a változással járó előnyökről	3. Jövőkép és stratégia kidolgozása 4. A változtatás jövőképének kommunikálása
3. Határozzuk meg, hogy kiknek a támogatása szükséges a változások véghezviteléhez, és kiknek a részéről várható ellenállás	-
4. Építsünk széleskörű koalíciót a változások támogatására	2. A változást irányító csapat létrehozása, team munka
5. Alkalmazzunk munkacsoportokat a változások irányításához	2. A változást irányító csapat létrehozása, team munka
6. A kulcspozíciókat kompetens változás-vezetőkkel (change agents) töltsük be	-
7. Hatalmazzuk fel (empower) a hozzáértő, kompetens embereket, hogy segítsenek a változások tervezésében és megvalósításában	5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez
8. Hozunk létre drámai, szimbolikus változásokat, amelyeknek közvetlen hatása van a munkára	6. Gyors győzelmek kivívása, a győzelmeket kivívó munkatársak nyilvános elismerése, megjutalmazása 7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
9. Készítsük fel az embereket a változásokra azáltal, hogy megmagyarázzuk, hogyan fogja érinteni őket	-
10. Segítsük az embereket a stressz és a nehézségek kezelésében, amelyet a jelentős változások okozhatnak	-
11. Adjunk lehetőséget önbizalom növelő kezdeti sikerekre	6. Gyors győzelmek kivívása, a győzelmeket kivívó munkatársak nyilvános elismerése, megjutalmazása
12. Ellenőrizzük a változás folyamatát, és tegyük meg a szükséges korrekciós lépéseket:	8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában, a vezetők továbbképzése és a vezetői utódlás biztosítása
13. Informáljuk az embereket az előrehaladásról	-
14. Mutassunk optimizmust és folyamatos elkötelezettséget a változások iránt	-

Forrás: Yukl, 2010 és Kotter, 1996 alapján saját szerkesztés

Röviden összefoglalva Yukl listája talán annyiban több, hogy nagyobb hangsúlyt helyez a változás támogatóinak és ellenzőinek beazonosítására, illetve olyan akciókra, mellyel a szervezeti változások iránti ellenállás csökkenthető.

3. SZERVEZETI GYAKORLATOK A VÁLTOZÁS-VEZETŐK FEJLESZTÉSÉRE

Kotterre (1988) hivatkozva *Spector (2013)* négy szervezeti gyakorlatot nevez meg, melyek akadályt jelentenek az eredményes vezető-fejlesztésben.

Az előrelépés egy funkcionális területen belül azt eredményezi, hogy soha nem szereznek tudást a teljes szervezetről, különösen arról nem, hogy az alrendszerek hogyan illeszkednek egymáshoz.

A rövidtávú teljesítmény-kényszer eredményeként az egyének jobbak lesznek a taktikai és operatív menedzsmentben, mint a hosszútávú stratégiai vezetésben, azaz a leader szerepben.

A speciális technikai képességekkel rendelkezők felvétele miatt a belső munkaerő-bázis szegényessé válik, és hiányozni fognak az igazi vezetői potenciállal, kompetenciákkal rendelkező kollégák.

A gyors előléptetés meggátolja, hogy a vezetők tetteik következményeivel szembesüljenek, és hogy tanuljanak sikereikből és kudarcaikból.

Ezen akadályok legyőzésére *Spector (2013)* strukturális változásokat javasol. A hierarchia csökkentésével, az ellenőrzött szám növelésével, mátrix vagy horizontális struktúra létrehozásával elősegíthetik a generalisták fejlesztését, és az interperszonális kompetenciák kialakítása is nagyobb hangsúlyt kap, már a karrier kezdeti szakaszában.

Nyílt nemzetközi mozgással, azaz hosszabb időtartamú nem hazai kultúrában végzett munkával fejleszthető a leendő vezetők kulturális érzékenysége.

A karrier útvesztők elkerülésével, azaz amikor a vertikális, egy funkción belüli előléptetéseket egyértelmű horizontális mozgás helyettesíti, széleskörű tapasztalat szerezhető, megszüntethető vele a funkcionális vakság, és általános vezetői képességek fejleszthetők.

Végül a lassabb előmenetel, vagyis hosszabb időszak eltöltése egy adott pozícióban segíti a tökéletesebb tanulást, azt, hogy megtapasztalják a vezetők döntéseik következményeit és beosztottaik reakcióit.

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Egy 2002-ben végzett nemzetközi kutatás alapján (*Farkas, 2005*) a szervezetek több, mint a fele nem alkalmazott semmilyen módszert a változás-kezelési folyamata során. Kisvállalkozások körében empirikus vizsgálatot végeztünk, amelynek az eredményei alapján a vezetők elenyésző hányada (28-ból csupán 5 válaszadó, ami 17%-ot jelent) hívja segítségül a szakirodalomban szemléltetett változáskezelési modelleket, a többi válaszadó kizárólag a saját, vagy a cégben már meglévő tudásra támaszkodik változás esetén. *Molnár (2015)* kutatásában még ennél is rosszabb, 10,5%-os volt ez az arány. A primer kutatásunk során fény derült arra, hogy aki ismeri a Kotter-modellt, az sem használja annak minden lépését a változtatásai lebonyolításánál. Jellemzően legalább négyet azért alkalmaznak közülük, viszont egymástól teljesen eltérő, hogy milyen lépéseit tartják kevésbé fontosnak a vezetők.

Egy másik kutatásunkban (*Ujhelyi, 2017*) konkrétan rákérdeztünk a változások jellemzőire, a vezetők magatartására. A válaszadók (vezetők/HR menedzserek) igen pozitívan ítélték meg a változási folyamatokat, ami adódhat abból is, hogy saját tevékenységüket értékelték. A megkérdezettek 68,6%-a szerint számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat, 65,7%-a szerint a vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazottaknak, és ugyanennyien gondolták, hogy világosan kommunikálták az elérendő célt. Ugyanakkor 10% alatt van azoknak a száma, akik szerint bevonták az alkalmazottakat a problémák, az elérendő célok meghatározásába és a szükséges beavatkozások megtervezésébe

5. ÖSSZEGRÉS

Írásunkban a szervezeti változások menedzseléséből egy szűkebb területet emeltünk ki. Azt vizsgáltuk, hogy a vezetők milyen magatartással, akciókkal tudják sikeresebbé tenni ezeket a folyamatokat. Kotter nyolc-lépéses modellje mellett a Yukl által összegyűjtött irányelveket mutattuk be és hasonlítottuk össze egymással. Kitértünk olyan szervezeti gyakorlatokra, amelyek segíthetnek a sikeres változás-vezetők fejlesztésében. Végül olyan feldolgozandó feladatokat fogalmaztunk meg, amelyek segítségével a hallgatók kicsit elmélyedhetnek saját változásokkal kapcsolatos tapasztalataikban, és tudatosabban elemezhetik azok hatását.

6. FELADATOK

1. Osszanak meg kis csoportjuk tagjaival olyan saját élményt, amikor valamilyen komoly változást éltek át. Röviden vázolják az eseményt és válaszolják meg a következő kérdéseket:
2. Ki kezdeményezte a változást?
3. Mi segítette és mi akadályozta a folyamatot?
4. Mennyi idő állt rendelkezésre?
5. Pozitívan, vagy negatívan álltak a változásokhoz?
6. Próbáljanak általánosabb következtetéseket megfogalmazni arról, hogy melyek a sikeres változások jellemzői, és melyek azok a tényezők, amelyek nehezítik vagy megakadályozzák a változások eredményes megvalósítását.
7. Kis csoportokban osszák meg egymással élményeiket, amikor szervezeti változásokat kellett átélniük. *Kotter (1996)* és *Yukl (2010)* pontjai alapján elemezzék, hogy mennyire voltak jellemzőek ezek az akciók az átélt szituációkban. Foglalkozott-e a vezetés ezekkel a kérdésekkel.
8. A munka-tapasztalattal rendelkezők elemezzék, hogy a 3. fejezetben felsorolt akadályozó és támogató gyakorlatok mennyire jellemzőek saját szervezetükre. Tapasztalták-e ezen gyakorlatok előnyeit vagy hátrányait?

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, Gy. (2015) A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára. Budapest, Semmelweis Kiadó.
- Beer, M. (1988) Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 1. pp. 154–161.
- Burnes, B. (2009) *Managing Change*. Fifth Edition, Essex: Pearson Education Limited.
- Connor, D. R. (1995) *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, Villard Books.
- Farkas, F. (2004) *Változásmenedzsment*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Farkas, F. (2005) *Változásmenedzsment*. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Farkas, F. (2013) *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest, Akadémia kiadó.
- Jick, T. D. (1993) *Implementing change*. Burr Ridge, IL: Irwin.

- Komives, S. R. – Wagner, W. (2017) Leadership for a better world: understanding the social change model of leadership development. Second edition. San Fransisco, Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1988) The Leadership Factor. New York, Free Press.
- Kotter, J. P. (1990) 'What leaders really do.'. Harvard business review. Vol. 68. No. 3. pp. 103–111.
- Kotter, J. P. (1996) Leading Change. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. – Rathgeber, H. (2005) Our Iceberg is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. New York, St. Martin's Press.
- Molnár, I. (2015) Változásmenedzsment a hazai gyakorlatban. Sopron, Doktori Értekezés.
- Nadler, D. A. – Shaw, R. B. – Walton, A. E. (1995) Discontinuous change: Leading organizational transformation. San Francisco, Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. M. – Whipp, R. (1991) Managing change for competitive success. Oxford, Blackwell.
- Spector, B. (2013) Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Third Edition. London, Prentice Hall. Pearson Education International.
- Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1986) The transformational leader. New York, John Wiley.
- Ujhelyi, M. (2017) Szervezeti változások jellemzőinek empirikus vizsgálata. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. Vol. 9. No. 1. pp. 82–89.
- Yukl, G. (2010) Leadership in Organizations. Seventh Edition. New Jersey, Prentice Hall.

11. A menedzsment tudomány szerepe, kihívásai, generációk

VÁLTOZÁSOK VEZETÉSÉNEK KÉPESSÉGE – MISZTIKUM VAGY KOMPETENCIA?

ABILITY TO LEAD CHANGES – MYSTERY OR COMPETENCY?

KASSAI ÁKOS

doktorjelölt

Budapesti Corvinus Egyetem
Szervezeti Magatartás Tanszék
akos.kassai@uni-corvinus.hu

FARKAS FERENCNÉ

ny. egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
farkas.ferencne@ktk.pte.hu

A vezetési stílusvizsgálatok a vezetési tevékenység kézzel alig fogható elemeire koncentrálnak: a vezetők és beosztottak közötti interakciókra és viszonyokra. A téma kimeríthetetlen, és a világban tevékenykedő vezetők stílusa sokszínű; és valójában annyi vezetői stílus létezik, ahány vezető.

Ha abból indulunk ki, hogy egy vezető stílusa függ *kompetenciáitól, személyiségétől*, hamar észrevehetjük, hogy vezetési stíusból jóval több létezik, mint amennyi egy tanulmány keretein belül bemutatható.

Ha a vezetési stílus fő alakítójának a *külső környezetet* tekintjük, a helyzet teljesen hasonló az előbbihez. Elég elgondolkodni azon, összeszámolhatjuk-e a Föld sokszínű kultúráját, éghajlati viszonyait, természeti kincsekben való gazdagságát, vallását, technikáját, politikáját... Hamar beláthatjuk, végtelen sok vezetői stílus létezik világszerte, amelyeket szerteágazó saját kompetenciáik és a számtalan féle külső tényező hatására alkalmaznak a világ eltérő szervezeteinek vezetői.

Úgy tűnik, a technika és a hozzá kapcsolódó kompetenciák jelentik azt a sugárutat, amelyen az emberiség haladt a fejlődésben és környezete meghódításában. Ennek a fejlődésnek elengedhetetlen része a kiélezett verseny. Időnként egy apró technikai előny, egy kicsi változás is elég ahhoz, hogy eldöntse, ki lesz a győztes, és ki lesz a vesztes. A tengereken kialakult egyensúlyt meg tudta változtatni egy jobb vitorla.

Jain és Prekumar (2010) cikkükben elkülönítik a konzervatív, a vállalkozói, a professzionális, a bürokratikus, az organikus, az intuitív, a családias, az altruista, az innovatív stílust stb.

A Hewlett Packard sok mindenben példát adott arra, ami a huszadik század végi üzleti vállalkozásokban jó. Maguk a vezetők technikai szinten is értettek ahhoz, amivel a cég foglalkozott. Így elég volt körbejárni és figyelni, hogy értékelni tudják beosztottaik munkájának minőségét. És íme, bemutatathatunk egy újabb vezetési stílust, a Hewlett Packard-tól ered annak a vezetési stílusnak a neve, amit a szakma „management by walking around”-nak a „járkálva vezetésnek” nevez (*Tedlow, 2003*). Ennek a módszernek vajmi kevés lenne az értelme, ha a vezető nem értene technikailag is ahhoz, amit lát. Volt egy sajátosan „HP”-s működési mód: a szervezet lényege a becsületesség és a hivatástudat. A profitszerzés célja mellé a küldetés tudata is társult. A vezetők műszaki szakemberek voltak, de nem voltak szakbarbárok. Ők meg akarták haladni a többi vállalkozást, többek akartak lenni, mint egy a többi közül. *Feltalálók* voltak. A találmány előítélet-mentes. Mindegy, hogy a feltaláló férfi-e vagy nő, fekete-e vagy fehér, hazai-e a feltaláló vagy külföldi. Csak a találmány és a mögötte levő intelligencia számít. A jó vezetők jellemzője, hogy kiválóak az elméleti és gyakorlati kérdésekre adott megfelelő válaszokban. A kérdések, és így a válaszok is állandóan változnak. Farkas Professzor Úr sokat emlegetett gondolata volt, „... hogy könnyebb lajstromba venni azt, hogy mi NEM változott, mint azt, ami IGEN.”

Az Egyesült Államokban született meg a XIX. században a vállalatvezető, a menedzser, mint önálló foglalkozás. Ha a vállalkozások mérete kicsi, a megkötött üzletek száma kevés, a változás, az élet általában véve lassú, a tulajdon és a vezetés egy és ugyanazon dolog.

Ahhoz, hogy egy szervezet vezetőjének sikere legyen az üzleti életben, kénytelen olyan dolgokat is művelni, amelyek nehézséget okoznak másoknak. Ez nemcsak a gyenge teljesítményt nyújtókra áll, hanem néha a tehetségekre is, akik rang és juttatások szempontjából többet szeretnének kapni, mint ami a cégnek jó. Az üzlet verseny. Magában a versenyben nincs semmi rossz. Az üzletben az a kérdés: mik a *játékszabályok*? A nagy üzletemberek és a nagy vezetők mindegyike így, vagy úgy, de megszegi, sőt saját maga újra definiálja a játékszabályokat. A jó vezető új dolgokat művel, vagy a régi dolgokat újfajta módon csinálja. Változtat és változik. Bármiféle változáshoz egy időre muszáj semmivé válni! A kaleidoszkóp képe először szétesik, hogy összeálljon egy új, értelmezhető formává. De ez csak

akkor következik be, ha nem félnek azt megrázni, ha nem próbálnak meg menekülni előle. Ha a vezetőnek van annyi ideje, hogy összerakjon magában egy új világgépet.

Ilyen forradalmian új vezetői stílust honosított meg Steve Jobs 1997-ben, amikor az általa és Steve Wozniak által 1976-ban alapított Apple Computer Inc. vezérigazgatója lett, immár másodszor. Az alapításkor a termékük filozófiája és Wozniak úttörő technikai megoldásai hozták a cég számára a korai sikereket. 1978-ban dobták piacra az Apple-II-t, amely az első kereskedelmi személyi számítógép volt a világon (*Wasserman, 2011*).

Közel húsz év múlva a csőd szélére sodródott vállalatot Jobs újszerű vezetési stílusa mentette meg a csődtől. Először, sikerült elérnie, hogy az addig ádáz ellenségnek tekintett Microsoft 150 millió dolláros hitellel pénzügyi mentőövet dobjon az Apple Inc.-nek. Ezt követően teljesen átalakította a cég kultúráját úgy, hogy a kreativitást és innovációt jelentő munkatársakat és folyamatokat helyezte a központba, ezzel új fejezetet nyitva a management történetében. A dolgozóknak többé nem szabályokat kellett betartaniuk a munkahelyükön, hanem egy olyan vállalati kultúra alakult ki, amelyben minden munkavállaló saját képességei legjavát tudta és akarta adni. Az emberek lényegében már nem dolgozni jártak a munkahelyükre, hanem egy közös küldetést és saját álmaikat megvalósítani. Ennek köszönhető, hogy a nemrég még a csőd szélén lévő céghez özönlöttek a legjobb szakemberek, akik a versenytársak fejlesztési költségeinek töredékéért értek el kimagasló eredményeket. Az új vállalati kultúrának és az ezt létre hozó vezetői stílusnak köszönhetjük többek között a legális kereskedelmi on-line zeneletöltést (iPod és iTunes), az okos telefonok világhódító sikerét (iPhone), a táblagépeket (iPad), okosórákat (iWatch). A kimagasló fejlesztések elhozták az üzleti sikert is. Az Apple a csőd széléről a világ legértékesebb vállalatává vált.

Jobs által létrehozott innováció- és küldetesközpontú vállalati kultúra alapvetővé vált az üzleti életben. Annyira nagy hatása volt más cégekre, hogy például az akkor újonnan alapított Tesla 2012-ben, a Steve Jobs halálát követő évben, 150 fejlesztőt csábított el az Apple-től, azzal az ígérettel, hogy ők őrzik meg a már Tim Cook által vezetett Apple-lel szemben az igazi, Steve Jobs-féle vállalati kultúrát (*Rothaermel – King, 2015*).

Ha a változások az emberi erőforrásokat érintik, olyan képességek jönnek létre a szervezeten belül, az egyének szintjén is, amelyek alkalmasak a változások támogatására és megvalósítására. „Képességeket alkotunk, hogy boldoguljunk a változásokkal” (*Cristensen – Overdorf, 2001, 72.*).

Ezen képességek kialakítása a szervezetben háromféle módon történhet:

- új szervezeti struktúrákat hoznak létre a vállalati kereteken belül, amelyekben új folyamatok fejleszthetők;
- kiperdüléssel (spin out) a meglévő szervezettől független szervezetet hoznak létre, és ezen belül fejlesztik a probléma megoldásához szükséges új folyamatokat és értékeket;
- egy eltérő jellegű szervezetet vásárolnak, amelynek folyamatai és értékei csak igen kevésbé térnek el az új feladat támasztotta követelményektől (Farkas, 2013).

A fenti három módból a szervezetek vezetői leggyakrabban az elsőt alkalmazzák. Az új képességek létrehozása a szervezeten belül rejlik, és azt a következő tényezők befolyásolják: az erőforrások, a folyamatok és az értékek.

A szervezeten belül a *képességek eltolódása* jelenik meg – az utóbbi időben – az erőforrásoktól a folyamatok és az értékek irányába. Ez nem azt jelenti, hogy leértékelődnek az erőforrások (pl.: az emberi erőforrások), hanem azt, hogy a hangsúly a kapcsolatokra, a szinergiára helyeződik. Eredményeként a közös munka új mintázatai alakulnak ki, amelyek radikális változást indítanak el a szervezetek egészében. Az új kaleidoszkóp alakzatot kell a vezetőknek a darabocskákból összerakni, amely már átalakítja a szervezetet, de a vezető feladatait is. Ha sikeresen végzik az átalakítások menedzselését, képesek lesznek megváltoztatni a verseny jellegét, elindítva egy szellemi forradalmat is, megváltozik a szervezet világa.

(Ők pedig híresek és gazdagok lesznek, akik képesek a nagy mennyiségű információ gyors kommunikációjára. Közben vagy maguk teremtik meg, vagy teljes mértékben magukévá teszik az új technológiákat. Jobban tudnak élni azokkal, mint versenytársaik. Az ilyen vezetők a *jövőhöz alkalmazkodnak*, sőt egyenesen *a jövő megteremtésével* foglalkoznak.)

A változás menedzselésekor a vezetőknek egy új (jobb) *egyensúlyi állapotot* kell teremtenie, amely mennyiségi és minőségi paraméterekben is kifejezhető. Sem a paraméterek megállapítása, sem a két állapot összemérése nem tekinthető egyszerű feladatnak. Itt eredményesen alkalmazható a Balanced Scorecard módszere (Kaplan – Norton, 2000).

Hogy megismerjük, hogyan történik a változások vezetése a gyakorlatban, és a szervezeten belül kinek, mi a szerepe ebben, ahhoz meg kell értenünk, hogy mi a különbség a vezetők (angolul leader) és a managerek között. A vezetéstudomány különálló gondolata a management tudományhoz képest jóval később, a XX. század második felében fogalmazódott

meg. Abraham Zeleznik 1977-es iskolateremtő cikkében (*Zeleznik, 1977*) kérdőjelezte meg a management hagyományos definícióját. Ebben a cikkben jelenik meg először, hogy a vezetői szerepek eltérnek a manageri szerepektől. A vezetőket a művészekhez hasonlítja, és a vezetői szerepek közé a vízióalkotást, az inspiráció vállalati szintű megjelenítését és a munkatársak érzelmeiken keresztül történő, vállalati célok irányába való motiválását sorolja. A managereket korábban jóval passzívabb és érzelmileg semlegesebb szerepkörben értelmezték.

Zeleznik úttörő gondolatait fejlesztette tovább, és határozta meg a mai napig széleskörűen elfogadott vezető-manager feladatokat John P. Kotter *What Leaders Really Do* című 1999-es cikkében. Kotter értelmezésében a managerek feladata a hatékonyság növelése, bonyolult feladatok és szituációk átlátása és megoldása, a szervezet erőforrásainak hatékony felhasználásával. Leegyszerűsítve a managerek feladata a szervezet komplex működésének kezelése. Ha Zeleznik a vezetőket művészekhez hasonlította, akkor a managerek leginkább a mérnökökhöz hasonlíthatók.

Kotter szerint a vezetők feladata a változások kezdeményezése és a szervezeti változások irányának kijelölése. A változások vezetéséhez leginkább a munkatársak inspirálásán, személyes vezetésén keresztül járulnak hozzá. A vállalati vezetők a gyorsan változó külső környezet kihívásait fordítják le a vállalat számára, és jelölik ki az új, remélhetőleg sikerre vezető utat. A managerek feladata a vezetők által meghatározott új célok elérése érdekében, a szervezeti változások hatékony vezetése.

Az Apple 1997-es példájára visszatekintve Steve Jobs kimagasló vezetői kompetenciájára volt szükség ahhoz, hogy az Apple ne a PC gyártókkal versenyezve próbálja meg a korábban általa kialakított piaci kategóriában visszakapaszkodni, hanem a külső környezet változásait kihasználva és azokat jelentősen alakítva, új piaci kategóriákat hozzon létre. Szintén Jobs vezetői képességeit dicséri, hogy az új vízió eléréséhez új munkamódszert, a munkatársak vágyaira és érzelmeire építő vállalati kultúrát vezetett be. Valószínűleg Steve Jobs zsenialitása és nagyszerű ötletei sem hozhattak volna önmagukban sikert. Az Apple Inc.-nek szüksége volt rendkívül tehetséges managerekre, akik a szervezeti változásokat és fejlesztési projekteket irányították. Közülük is kiemelkedett Tim Cook, aki 2007-től a vállalat operatív igazgatója volt, majd 2011-től, Steve Jobs utódjaként, vezérigazgatója is lett. Cook vezetésével néhány év alatt megduplázódott az Apple vállalati értéke, anélkül, hogy egy újabb áttörő új terméket dobtak

volna a piacra. Cook kiváló managerként nagyon hatékonyan működtette a Jobs által kialakított pályán a vállalatot, és ezzel teremtett a gazdaságtörténetben egyedülálló értéknövekedést.

A vezetői és manageri szerepek bármennyire is eltérőek, azok egymást kiegészítve képesek csak a sikert elérni. Nincsenek vegytiszta vezetők és managerek, a sikeres vállalati vezetők eltérő arányban vezetői és management kompetenciákkal is rendelkeznek. A szervezetekben vannak management szerepkörök, ilyenek például a funkcionális vagy projektvezetők, illetve inkább vezetői kompetenciákat igénylő szerepkörök, mint sok esetben az igazgatóság tagjai és elnöke, egyes emberi erőforrás- vagy más stratégiák vezetői, illetve vezetési tanácsadói szerepek. Egy szervezet akkor tud hatékonyan működni, ha ezek a vezetői és management szerepek egymást támogatják és kiegészítik, illetve a szerepek betöltői a feladat jellegéhez igazodó együttes vezetői és management kompetenciákkal rendelkeznek.

A Magyar Olaj és Gázipari Nyrt.-nél (MOL) a 1990-es évek végén végbement változások jól mutatják a vezetői és management szerepek egymást kiegészítő szükségességét. A 1990-es évek végéig a MOL több átalakítási kísérlet ellenére is magán viselte a korábbi szocialista monopol vállalatok jellemzőit. Csák János 1999-es, az igazgatóság elnökévé történt kinevezése hozta meg a fordulatot. Csák vezetésével egy új jövőkép fogalmazódott meg a társaság előtt, amely a nemzetközi piacra való kilépést, egy hatékony, nemzetközi energetikai vállalat kialakítását jelentette. Ezt a jövőképet az energia-iparban újonc Csák János elnök és az akkor a MOL-hoz csábított, iparági „veterán”, Mosonyi György vezérigazgató közös irányításával kezdte el megvalósítani.

Mosonyi mérnöki precizitással lépésről lépésre alakította át a szervezetet és annak működését. Többek között új tervezési és kontrolling rendszereket vezetett be, új szervezeti struktúraelemek és emberi erőforrás management rendszerek kerültek kialakításra. Személyi állományában is jelentősen átalakult a vállalat felső- és középvezetése. A sokak számára inspiráló új vállalati vízió nélkül lehetetlen lett volna az emberek megnyerése és hosszú távú motiválása a gyökeres változások eléréséhez.

Az új vállalati működésnek köszönhetően, a korábban meghirdetett vállalati jövőképpel összhangban, a MOL felvásárolta a szlovák nemzeti olajvállalatot. Csák János lemondása után az új elnök Hernádi Zsolt és a régi vezérigazgató Mosonyi György vezetésével sikeresen integrálta a szervezetébe a hasonló nagyságrendű Slovnaftot. A 2000-es évet követően is folytatta a vállalat a nemzetközi előre törését az energetikai piac számos szegmensében. A MOL

mára Közép-Európa egyik legértékesebb vállalatává és európai mértékkel is közepméretű energetikai vállalattá fejlődött.

Számos példa található arra is, amikor a vezetői és management funkciók egy személyben jelennek meg. *Farkas Ferenc és Kassai Ákos 2007-es* cikkében mutatja be, hogy Kemény Dénes a magyar férfi vízilabda válogatott szövetségi kapitánya milyen lépéseken keresztül alakította át csapatát, ami három olimpiai cím megnyeréséhez vezetett. Kemény egyértelműen kijelölte a célt: a következő olimpia megnyerése. A kinevezését megelőző húsz évben a magyar válogatott a sportágban a magyarok számára példátlan sikertelenségi sorozaton ment át. Kevesen gondoltak arra, hogy ezt a célt érdemes és reális kitűzni. Kemény az 1997-es kinevezését követően – a vezetőképző iskolákban azóta rendszeresen oktatott – újszerű vezetői filozófiával alakított ki egy olyan csoportdinamikát, amely a magyar válogatott 12 éves dominanciájához vezetett. Teljesen átalakult a válogatott szervezeti kultúrája, az egyéni érdek helyett a csoportérdek került előtérbe. A konfliktuskezelési mechanizmusokat, a javadalmazást és az új tagok beépítését a csapatba is a végső cél elérése érdekében alakították ki. Kemény egy szervezeti mérnök pontosságával formálta meg a szervezet, azaz a vízilabda válogatott új működését. Ezek a szervezeti funkciók és feladatok a vállalatok esetében is megjelennek, és Kemény Déneséhez hasonló kihívások elé állítják a változások vezetésére vállalkozó szakembereket.

A változások menedzselése az átmeneti helyzetek kezelésének a gyakorlata is. Úgy tekinthető, mint egyik (problémás) állapotból a másik (megoldott) állapotba való eljutás. Ez utóbbi csak a tanulás bázisán és eszközeivel történhet. Sem a restség, sem a tanulás nehézségei nem akadályozhatják ezt a folyamatot, a megújulást a vezetők kezdeményezik, és az rájuk is vonatkozik. A folyamatos és hatékony változás elsősorban azt követeli meg, hogy a vállalat – rövidebb és hosszabb távon is – maximálisan alkalmazkodjék környezetének kihívásaihoz; valójában ez a hatékony változás mércéje. A vezetők és a menagerek alapvető közös szerepköre tehát: *megküzdeni* a változásokkal, illetve a változásokat gátló erőkkel. A szervezetnek perspektivikus látásmódra (jövőbelátásra) van szüksége!

Az elmúlt évtizedekben a vezetéstudomány eredményein keresztül megérthettük a vezetők és menagerek eltérő szerepköreit és jórészt eltűnt a vállalati vezetőket korábban körbe vevő misztikum is. Sokáig a vezetői képességeket veleszületett tehetségnek, valamiféle áldásnak gondolták. Mára jól meghatározott és tanulható vezetői és management kompetenciákban

gondolkodunk. A vezetői kompetenciák fejlesztése, elsajátítása jóval hatékonyabb vállalatvezetői gyakorlat kialakulásához járult hozzá. Az elmúlt évtizedekben a világban gomba módra szaporodtak el a vezetőképző iskolák és képzések. Ezen intézmények kiemelt feladata tudatosan felkészíteni a jövő vállalati szakembereit, a vezetői és management kompetenciák fejlesztésén keresztül, a változások hatékony vezetésére. Szervezetek élén megjelentek az új kompetenciákkal felvértezett szakemberek, akiknek köszönhetően a változások vezetése jóval tudatosabbá vált, azok sikeresebben és hatékonyabban valósulhatnak meg. Ennek is köszönhetően egyre növekszik a szervezetek hatékonysága, adaptációs képessége, növelve a szervezeti eredményességet. Az emberiség a fejlődés sugárútján folytathatja a száguldását, újabb sebességfokozatba kapcsolva.

IRODALOMJEGYZÉK

- Cristensen, C. M. – Overdorf, M. (2001) Megfelelni az ugrásszerű változások kihívásának. Harvard Business Manager. Vol. 3. No. 2. pp. 66–74.
- Farkas, F. – Kassai, Á. (2007) Kemény Dénes és a Magyar Vízilabda Válogatott. Harvard Business Manager. Június. pp. 30–41.
- Farkas, F. (2013) Változásmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Jain, J. R. – Prekumar, R. (2010) Management Styles, Productivity and Adaptability of Human.
- Kaplan, R. – Norton, D. (2000) BALANCED Scorecard. Budapest, KJK-KERSZÖV.
- Kotter, J. P. (1994) What Leaders Really Do. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing.
- Rothaermel, F. T. – King, D.R. (2015) Apple Inc. Harvard Business School Publishing.
- Tedlow, R. S. (2003) Vállalkozó titánok titáni vállalkozások. Budapest, HVG Kiadói Rt.
- Wassermann, N. (2011) Apple's Core. Harvard Business School Publishing.

NŐK ÉS FÉRFIAK A SZERVEZETEKBEN

WOMEN AND MEN IN ORGANIZATIONS

PRIMECZ HENRIETT

PhD, habilitált egyetemi tanár
Budapesti Corvinus Egyetem
Szervezeti Magatartás Tanszék, Vezetéstudományi Intézet
henriett.primecz@uni-corvinus.hu

FARKAS FERENCNÉ

CSc, ny. egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
farkas.ferencne@ktk.pte.hu

Absztrakt

Fejezetünk a fogalmi tisztázás (gender, patriarchátus/férfiuralom, feminizmus) és történelmi áttekintés után azokat a tényezőket járja körbe, amelyek a nők és férfiak szervezeti jelenlétét befolyásolják. Elsőként a szervezeti szakértői és vezetői munka inputjaként szolgáló felsőoktatást nézzük meg: milyen arányban vesznek részt és végeznek nők és férfiak a különböző szakokon. Majd a szervezeteken belül a női és férfi vezetők arányát vetjük össze, és elemezzük az aránytalanságok okait. A fejezetet a feminizmus gyakorlati megvalósulásával, a gender mainstreaminggel zárjuk.

Kulcsszavak: gender, feminizmus, női vezetők, pay gap, gender mainstreaming

Abstract

Our chapter starts with definitions (gender, patriarchy, feminism) and historical overview. First we investigate higher education as input for expert and managerial jobs: proportions of men and women in different levels and faculties. Then we focus on organizations: we compare the proportion of female and male leaders, and then we analyse the causes of inequalities. We close the chapter with the practical implementation of feminism: gender mainstreaming.

Keywords: gender, feminism, female managers, pay gap, gender mainstreaming

1. MIÉRT KELL NŐKRŐL ÉS FÉRFIAKRŐL BESZÉLNI A SZERVEZETEKBEN?

Sokan megkérdézik, mi magyarázza azt, hogy ekkora az eltérés az ország népességének összetétele és a cégvezetők demográfiai összetétele között. Ráadásul vannak szervezetek és munkakörök, ahol szinte csak férfiak dolgoznak, vannak szervezetek és munkakörök, ahol szinte csak nők. Mi indokolja, hogy a munkahelyek nemek szerint szétválnak, azaz létezik horizontális szegregáció? Mi indokolja, hogy a felsővezetésben alig van nő, míg a támogató szerepekben (pl. titkárság) a nők többségben vannak, azaz van vertikális szegregáció? Miért megy több fiú mérnököknek, és ha a gazdasági képzésen belül maradunk, miért tanul több lány HR-t, mint pénzügyet? Van erre biológiai magyarázat, vagy inkább a társadalom és a szocializáció felelős ezért? Ezeket a kérdéseket járjuk körül. Megvizsgáljuk a társadalmak patriarchális jellegét és az ebből fakadó előnyöket, illetve hátrányokat a nők és férfiak számára. A tanulmány fókuszosa a szervezeti világ, így rövid történeti áttekintés után az „elit pool”-ba kerülő képzett nők arányait, a női vezetők és a fizetésbeli különbségek témáját érintjük. Lezárásképpen a gender mainstreaming és a feminizmus viszonyát tisztázzuk.

2. NŐK ÉS FÉRFIAK A TÁRSADALMAKBAN

2.1. Fogalmi tisztázás: patriarchátus, gender, feminizmus

Az ókori Római Birodalomban az apának, a pater familiasnak joga volt a feleségét megölni, és a nőnek mindenben engedelmeskednie kellett urának. Ma el sem tudjuk képzelni, hogy a nők ennyire alávéssék magukat a férfiaknak, ne tanulhassanak, ne lehessen tulajdonuk, ne legyen szavazati joguk. Minek köszönhetjük, hogy ma az alapvető emberi jogokat a legtöbb országban megkapják a nők? A feminista mozgalmak és gondolatok nélkül a nők ma is jogfosztottak lennének, és teljes alávetettségben élnének. A feminizmus olyan ideológia és mozgalom, amely kritizálja a patriarchátust és a nők egyenlőségéért harcol (Nagy – Primecz, 2010; Calas – Smircich, 2006). A patriarchátus férfiuralom, azaz olyan társadalmi berendezkedés, amely nyíltan vagy burkoltan kedvez a férfiaknak (Bourdieu, 2000).

A feminista elméletek gyakran támaszkodnak arra a társadalomtudományi eredményre, amely megkülönbözteti a biológiai nemet (sex), a társadalmi nemtől (gender). Míg a biológiai nem biológiailag determinált a kromoszómák alapján, addig a társadalmi nem társadalmi interakciók

eredménye, és így koronként és kultúránként más-más lehet, azaz a társadalmi elvárások felülírják a biológiai determinizmust (Nagy, 2014). Pl. más szerepeket, viselkedést, szokásokat tartanak természetesnek és várnak el napjainkban nőktől és férfiaktól Skandináviában, régióinkban, az arab világban, Japánban vagy Dél-Amerikában.

2.2. Történeti áttekintés, fordulópontok a nők és férfiak egyenlőségének történetében

Úgy tűnhet, hogy a nők és férfiak társadalmi szerepe egy lineáris fejlődés eredményeképpen eljutott a teljes egyenlőségig, azonban ez nem ilyen egyszerű. *Baldiner (1999)* szemléletes példákkal illusztrálja, hogy az anyasággal és társadalmi élettel kapcsolatos elvárások hogyan változtak Franciaországban a 17-18. században az egyes társadalmi osztályokban. Történeti kutatása jó példa arra, hogy egyes korokban milyen módon gyakoroltak nyomást nőkre, hogy anyai feladataikat ellássák, vagy éppen helyezték a munkát, illetve társadalmi életet előtérbe. Ez egyértelmű bizonyíték arra, hogy a nemi szerepek nem biológiailag determináltak, hanem társadalmi elvárásoknak megfelelően változnak. Fontos fordulópont volt a nők és férfiak társadalmi helyzetének változásában az ipari forradalom. Ezt megelőzően a családok zömében az otthonukban dolgoztak: a nők és gyermekek könnyebb, a férfiak nehezebb mezőgazdasági és ház körüli munkákat végeztek. Az ipari forradalom során létrejött gyárak mozdították ki a férfiak jelentős részét az otthonukból: a munkahely és az otthon kettévált, és ennek következményei lettek a nemi társadalmi szerepekre. Sok nő maradt otthon, és a ház körüli fizetetlen munkát továbbra is elvégezte, míg a férfiak jó része pénzben nyújtott fizetésért házon kívüli munkát végzett (*Giddens, 1995*). Ez a nők függőségi helyzetét fokozta, kiszolgáltatottabbakká váltak, mivel önálló keresettel nem rendelkeztek.

A közép-kelet-európai régió különleges társadalmi fejlődése a szocializmus időszakában (1948-1989) átrendezte a nők és férfiak helyzetét. A teljes foglalkoztatás, a munkanélküliség kiiktatása a szocialista tervgazdaságban a nők munkaerőpiaci integrációját is magába foglalta. A gazdasági és társadalmi ideológia egyaránt azt mozdította elő, hogy a nők foglalkoztatottsága jelentősen megnőtt a régióban, szemben a nyugati-európai és amerikai társadalmi változásokkal. A 80-as évekre a közép-kelet-európai régióban több nő dolgozott, mint Nyugat-Európában és az USA-ban, és több női vezető is volt nálunk (*Nagy, 2001*).

A rendszerváltás után újra jelentősen megváltoztak a nemi szerepek a poszt-szocialista országokban. A nőket és férfiakat egyenlősítő ideológiát a szocialista ideológiával együtt

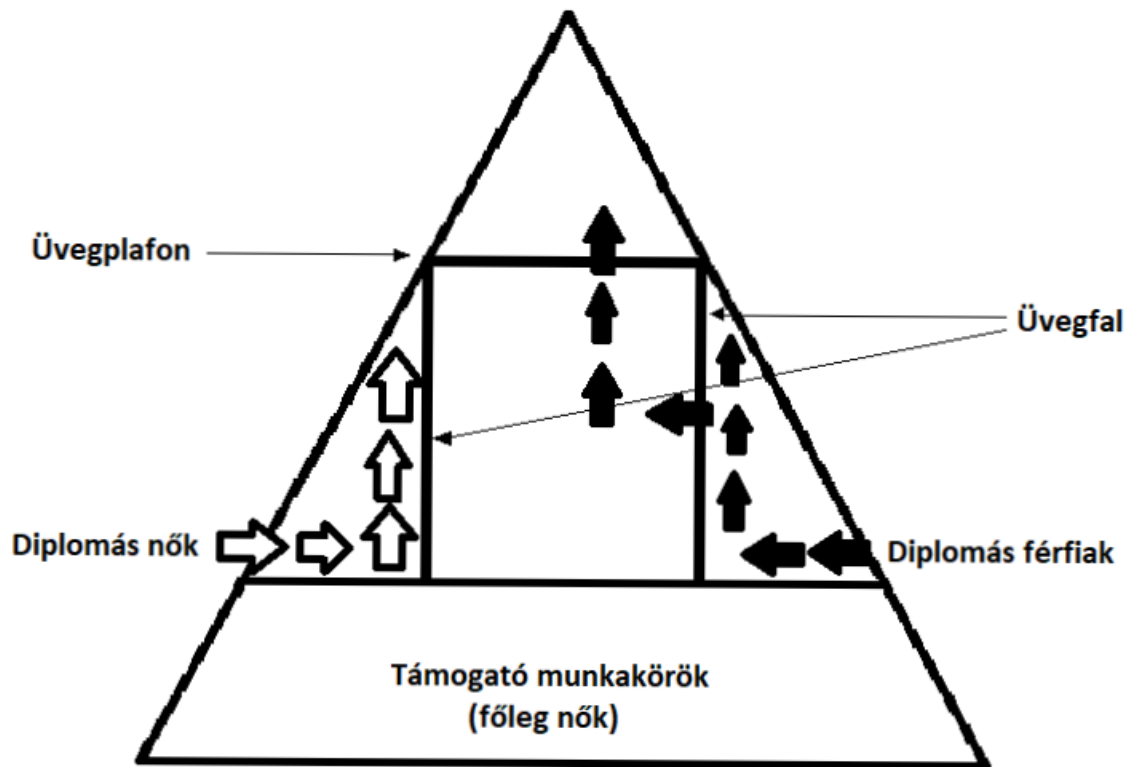
kritizálták, és megkérdőjelezték az erőltetett emancipációt. Emellett a munkaerőpiac is megváltozott, a munkanélküliség számos családot, főleg férfiakat érintett, de a nők munkaerőpiaci aktivitása is jelentősen csökkent (Frey, 1996). A poszt-socialista örökség kettős. Néhány kutató amellet foglal állást, hogy az a tény, hogy a nők sok vezető és szakértő pozícióban megállták a helyüket, visszavonhatatlanul pozitív tapasztalatot jelent (Nagy, 2001; Fodor et al., 2018). Emellett Gal és Kligman (2000) arra hívja fel a figyelmet, hogy ez visszaütött, és számos poszt-socialista országban a refamilizáció jelensége figyelhető meg, azaz a családokhoz visszakerülnek a korábban intézményesített szolgáltatások. Ezek lényegében retraditionalizációt, renaturalizációt jelentenek (Gradskova – Asztalos Morell, 2018). Jelenleg az európai értékutatásokban a magyar megkérdezettek válasza a legtradicionálisabbak (Pongrácz et al., 2011; Nagy et al., 2016).

3. NŐK ÉS FÉRFIAK AZ OKTATÁSBAN: ESÉLY A KARRIERE

A feminizmus egyik nagy vívmánya, hogy a nők és a férfiak egyaránt tanulhatnak. Jelenleg az Európai Unióban nőtöbbség van a felsőoktatásban az alap (53,2% nő) és mesterszakokon (57,1% nő), és enyhe férfitöbbség (52,2% férfi) a doktori képzéseken. A képzési területek közül egyedül a természettudományi, műszaki, informatikai és matematikai (STEM) képzéseken volt férfitöbbség (kb. 2/3-os aránnyal), minden más nagyobb területen enyhe vagy jelentős nőtöbbség van (EuroStat, 2016). Ugyanakkor fontos azt is észrevenni, hogy ugyan az európai kultúrákban a műszaki és természettudományos területek férfiasnak számítanak, azonban vannak országok, ahol nőtöbbség van a frissen végzett mérnökök között, például Ománban (Huyer, 2015).

Fontos összefüggésre mutat rá az ENSZ munkaügyre szakosított szervezete (ILO). A horizontális szegregációnak köszönhetően a nők többnyire azokat a szakokat választják, amelyek inkább támogató területekhez alkalmas végzettséget nyújtanak, míg a férfiak többen választják az olyan szakterületeket, amelyek egy-egy szervezet meghatározó szakterületei. Míg a támogató területek tehetséges munkatársainak a legmagasabb elérhető vezetői pozíciója másod- vagy harmadvonalbeli, addig a főtevékenységek tehetséges kollégái akár első számú (CEO) vezetővé is válhatnak. Ahogy az ILO-ábra (1. ábra) szemlélteti: az üvegfalak (átlátható, de áthatolhatatlan oldalirányú akadályok) üveglafonná (átlátható, de áthatolhatatlan akadályok az előmenetelben) válnak (Wirth, 2001).

1. ábra Üvegplafon és üvegfal a szervezetekben



Forrás: Wirth, 2001, 26.

4. NŐK ÉS FÉRFIAK A MUNKA VILÁGÁBAN

A nők munkaerőpiaci aktivitása és a nők számaránya a vezetésben nagy szórást mutat a világban (McKinsey, 2012; Primecz, 2015). Magyarországon a női és férfivezetők arányára statisztikai adatokból lehet következtetni. Nagy és Sebők (2017) megállapította, hogy a női vezetők aránya 41% Magyarországon. Ez kifejezetten magasnak tűnik, azonban elemzésükből kiderül, hogy a magas arány mögött nagyon eltérő tényleges pozíciók lehetnek, bölcsődevezetőtől egészen nagyvállalati vezetőig. Emellett megemlítendő, hogy a nők és a férfiak keresete között átlagosan 16% különbség van az EU-s országokban, ezen belül Magyarországon 14%-os ez a különbség. Ez azt jelenti, hogy ugyanazért a munkáért a nők átlagosan 14%-kal kevesebb bért kapnak (European Commission, 2017). Mi lehet ennek az aránytalanságnak az oka? Az egyik leggyakrabban megfogalmazott akadály a nők karrierje során a gyermekvállalás. Bár maga a szülés és az azt követő felépülési időszak ezt önmagában nem indokolja. Például az Egyesült Államokban, ahol semmilyen központi támogatást nem kapnak a szülők

gyermekvállalás esetén, a szervezetek 2-3 hónap szülői szabadság után visszavárják a munkavállalóikat. Magyarországon a szülő nők átlagosan 3,1 évet töltenek anyasági szabadságon, úgy, hogy az egy nőre jutó gyermekszám átlagosan 1,3 gyermek (KSH, 2017).

A nemzetközi összehasonlításban rendkívül hosszú gyermekgondozási időszaknak több társadalmi és szervezeti hatása van. Az egyik meglepő összefüggés, hogy azokban az országokban kifejezetten alacsony a születendő gyermekek száma, ahol hosszú a gyermekgondozási idő, míg ahol rövidebb ez, és jó intézményi keretek támogatják a szülőket a munkaerőpiaci reintegrációban, ott demográfiai egyensúly van, pl. Dánia, Franciaország (Nagy, 2009). Ezzel összefüggő, ám szervezeti szintű következménye a hosszú szülői távollétnek az, hogy nagyon nehezen tudnak a kisgyermekes nők (vagy a szervezet által potenciálisan kisgyermekessé váló nőknek tartott munkavállalók és vezetők) képzettségüknek megfelelő pozíciót találni. Glass és Fodor (2011) kutatása rávilágított, hogy a nőket védő jogi kereteket a szervezetek könnyen megkerülik, és kedvezőtlenül járnak el olyan jelentkezők esetében, ahol kisgyerekes anya a pályázó, esetleg olyan korban van, akiről feltételezik, hogy hamarosan anya lesz. Ezt *anyasági büntetésnek* hívja a szakirodalom, és Magyarországon ez erősen jelen van. A kivételt a kiemelkedő teljesítményt nyújtó vezetők („high flyer”-ek) jelentik, akiket egy-egy esetben még akkor is támogat a szervezet, ha közben anyává válnak, bár ennek az az implicit feltétele, hogy a karriert helyezték előtérbe (Glass – Fodor, 2011).

A gyermekvállaláson kívül előfordul, hogy a nők eltérő képességeit vagy stílusát hozzák fel magyarázatként. Bár több tekintetben lehet a nők és férfiak között különbség, ha csak az átlagokat tekintjük, azonban a nemeken belüli egyéni szórás jóval nagyobb, minthogy ezeket az érveket sztereotipizálás nélkül tekintetbe vegyük. Minden törekvés, amely – legyen jóindulatú vagy rosszindulatú – közös tulajdonságokkal ruházza fel a férfiakat vagy a nőket, kockáztatja a szexizmus vádját. Kovács (2007) rámutat, hogy a nemi sztereotípiák szerint a férfiak dominánsak, racionálisak, függetlenek, versengők, könnyen döntenek, agresszívok, jók a matematikában és természettudományokban, érdekli őket a sport, a politika és az üzlet; míg a nők engedelmesek, intuitívok, érzelmesek, hiszékenyek, odafigyelnek mások igényeire, gondoskodók, jók a házimunkában és gyermeknevelésben. A probléma a nemi sztereotípiákkal kapcsolatban az, hogy esszencializálja a nőket és a férfiakat, mintha nem lenne egyéni szórás és különbség. Bár a szocializáció és a társadalmi környezet sok esetben olyan hatással van, hogy

a nők női sztereotípiáknak megfelelően és férfiak pedig férfi sztereotípiának megfelelően viselkednek, ám kivételek mindig vannak.

A női vezetéssel kapcsolatban többször fellángolt a vita, hogy van-e, és ha van, mi a különbség a női és férfi vezetők között. *Wajcman (2007)* arra a következtetésre jut, hogy a női vezetéssel kapcsolatos szakirodalom ellentmondásos, ugyanakkor a 90-es évek fordulata, amikor a vezetés nőiesedéséről számtalan népszerű és tudományos cikk szólt, nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, ettől nem lett több női vezető. *Eagly és Carli (2007)* még azt is kimutatta, hogy amikor egy férfi női sztereotípiáknak megfelelően, törődően viselkedik, akkor ezért a környezetétől pozitív visszajelzést kap, míg a nőnél ez alap, és ha határozottan (férfi sztereotípiáknak megfelelően) vezet, akkor ennek szükségszerűen kritika lesz az eredménye. A nőknek egy nagyon vékony mezsgye nyitott: mindig kedvesnek kell maradniuk és közben határozottan vezetniük. Ezen kívül *Ely és Padavic (2007)* áttekintette azokat a nőkkel és férfiakkal kapcsolatos kutatásokat, amelyek a szervezeti magatartás területén a legkiemelkedőbb nemzetközi lapokban megjelentek, és arra a következtetésre jutott, hogy a nők és a férfiak között talált vezetési különbség minden esetben visszavezethető a határozottságra vagy annak hiányára. Ez ugyanakkor nem meglepő, ha a patriarchális társadalmi keretet adottnak vesszük, amelyben a férfiakat és a hozzájuk fűződő értékeket jobban értékeli a társadalom.

5. ÖSSZEGZÉS

Számos feminista elmélet van, és mind különbözőképpen mutat rá a nők és férfiak egyenlőtlenségének megnyilvánulási formáira és ezek lehetséges forrásaira, továbbá a megoldási lehetőségekre (*Nagy – Primecz, 2010*). Míg sokan a feminizmust azért kritizálják, mert ideologikus, azaz van egy társadalmi célja: legyenek a nők és a férfiak egyenlők. Gondoljunk bele, hogy a patriarchátus épp annyira ideologikus: expliciten vagy impliciten amelletttör lándzsát, hogy a nőknek és a férfiaknak különböző és egyenlőtlen szerepük van a társadalomban, és ennek fenntartása mellett érvel, azaz elveti a nők és a férfiak közötti egyenlőséget, elősegíti a férfiak társadalmi előnyeit. A feminizmus a közhiedelemmel ellentétben nem a nők előjogait kívánja előmozdítani, hanem a társadalmi egyenlőséget. Ennek érdekében az Európai Unió az Amszterdami Szerződéssel (1997) bevezette a „gender mainstreaming” gyakorlatát. A lefordíthatatlan szókapcsolat azt célozza, hogy megvizsgálják

minden uniós, közösségi javaslat hatását a nemek közti egyenlőtlenségre, és csak olyan lépéseket támogatnak, amelyek nem növelik, hanem csökkentik a nők és férfiak közötti egyenlőtlenséget. Ez lényegében a feminista elméletek gyakorlatba ültetése (*Rittenhofer – Gatrell, 2012*).

6. KÉRDÉSEK

1. Mi a patriarchátus? Mi a feminizmus? Hogy hat a patriarchátus a nők vezetési esélyeire?
2. Mi a különbség a női és férfi vezetők között? Mire vezethető vissza ez a különbség?
3. Mit jelent a horizontális és vertikális szegregáció? Mi az üvegfal és üvegplafon jelensége? Hogy hatnak ezek egymásra?
4. Mi az anyasági büntetés?
5. Mi a gender mainstreaming?

IRODALOMJEGYZÉK

- Baldiner, E. (1999) *A szerető anyja. Az anyai érzés története a 17.-20. században.* Debrecen, Csokonai Kiadó.
- Bourdieu, P. (2000) *Férfiuralom.* Budapest, Napvilág.
- Calas, M. B. – Smircich, L. (2006) From 'the woman's point of view' ten years later: towards a feminist organization studies. In Clegg, és – Hardy, és – Lawrence, TB – Nord, W (Eds.): *Handbook of Organization Studies.* London, SAGE Publishing. 2nd ed. pp. 284–346.
- Eagly – Carli (2007) *Women and the Labirinth of Leadership,* HBR, 2007. aug. 28. Magyarul megjelent: *Nők a vezetés útvesztőjében.* Harvard Business Manager. No. 2007. dec.-2008. jan. pp. 17–27.
- Ely, R. – Padavic, I. (2007) A feminist analysis of organizational research on sex differences, *Academy of Management Review.* Vol. 32. No. 4. pp. 1121-1143. DOI: 10.5465/amr.2007.26585842
- European Commission (2017) *Gender Pay Gap Statistics.* https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics 26. 08. 2019.
- EuroStat (2016) *Felsőfokú oktatási statisztikák.* https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics/hu#A_f.C3.A9rfiak_.C3.A9s_a_n.C5.91k_r.C3.A9szv.C3.A9tele_a_fels.C5.91oktat.C3.A1sban 26. 08. 2019.
- Fodor, É. – Glass, C. – Nagy, B. (2018) Transnational business feminism: Exporting feminism in the global economy. *Gender, Work & Organization.* pp. 1–21. <https://doi.org/10.1111/gwao.12302>
- Frey, M. (1997) *Nők a munkaerőpiacon.* In Lévai, K. – Tóth, I. Gy. (szerk.) *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről.* Budapest, TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága. pp. 13–34.
- Gal, S. – Kligman, G. (2000) *The Politics of Gender after Socialism. A Comparative-Historical Essay,* Princeton University Press. ISBN 9780691048949.

- Giddens, A. (1995) Szociológia. Budapest, Osiris.
- Glass, C. – Fodor, É. (2011) Public Maternalism Goes to Market: Recruitment, Hiring, and Promotion in Postsocialist Hungary, *Gender & Society*. Vol. 25. No. 5. pp. 5-26. DOI: 10.1177/0891243210390518
- Gradskova, Y. – Asztalos Morell, I. (2018) The gendered subject of postsocialism. State-socialist legacies, global challenges and (re)building of tradition. In *Gendering Postsocialism: Old Legacies and New Hierarchies*. Abingdon, Routledge. pp. 1–17.
- Huyer, S. (2015) Is the gender gap narrowing in science and engineering? <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235447> 28. 08. 2019.
- Kovács, M. (2007) Nemi sztereotípiák, nemi ideológiák és karrier aspirációk. *Educatio*. Vol. 1. pp. 99–114.
- KSH (2017) 50 éve vezették be a gyermekgondozási segélyt (GYES), Korfa. Népesedési Hírlevél. Vol. 17 No. 3. letölthető: demografia.hu/korfa.
- McKinsey – Firm (2012) Women Matter 2012: Making the Breakthrough. No. 3. www.mckinsey.com
- Nagy, B. (2014) Biológia vagy társadalom? *Kultúra és Közösség*. Vol. 4-5. No. 4. pp. 95–103.
- Nagy, B. (2001) Női menedzserek. Budapest, Aula Kiadó. ISBN 9879 6393 4514 0.
- Nagy, B. (2009) A munkavállalás és gyermekvállalás paradoxona – Bevezető gondolatok. *Szociológiai Szemle*. No. 3. pp. 81–91.
- Nagy, B. – Primecz, H. – Munkácsi, P. (2017): The Downturn of Gender Diversity on Boards in Hungary. In Seierstad, C. – Gabaldon, P. – Mensi-Klarbach, H. (Eds.) *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas*. London, Palgrave Macmillan, ISBN: 978-3-319-57272-7, pp. 205–233.
- Nagy, B. – Primecz, H. (2010) Nők és férfiak a szervezetekben. Kísérlet a mítoszok eloszlatására, *Vezetéstudomány*. No. 1. pp. 2–17.
- Nagy, B. – Sebők, A. (2017) Női és férfi vezetők. https://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt_2017_hun_65-68.pdf 25. 08. 2019.
- Pongrácz, T. – Molnár, S. – Nagy, I. – Pongrácz, T. (2011) Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In Nagy, I. – Pongrácz, T. (szerk.) *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. Budapest, TÁRKI-NEFMI. pp. 192–206.
- Primecz, H. (2015) HR rendszerek nők és férfiak szolgálatában. Néhány gondolat a társadalmi nem és a HR kapcsolatáról. *Munkaügyi Szemle*. No. 6. pp. 7–12.
- Rittenhofer, I. – Gatrell, C. (2012) Gender mainstreaming and employment in the European Union: A review and analysis of theoretical and policy literatures. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14. pp. 201–216, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00333.x
- Wajcman, J. (2007) Lágynak lenni nehéz. Van a vezető stílusnak neme? In Nagy, B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest, Aula Kiadó, pp. 122–141.
- Wirth, L. (2001) Breaking through the glass ceiling. *Women in management*. Geneva, ILO.

12. Szervezeti formák

ROLE OF THE CLUSTERS OF THE MODERN MANAGEMENT

A KLASZTEREK SZEREPE A MODERN MENEDZSMENTBEN

ÁKOS JARJABKA

PhD, habil, associate professor

University of Pécs Faculty of Business and Economics

Institute of Leadership and Organisation Sciences

HU-7623, Pécs, Vasvári Pál street 4.

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

Abstract

The study explores the reasons for the rapid growth of clustering as globalisation expands. Macroeconomic factors are summarised that provide a background for the establishment and development of cluster organisations, in addition the study defines clusters based on Porter's classical theory. Besides, in accordance with cluster initiatives, the organisational form and structure of clusters, the polemics of clustering and clusterisation, the advantages and disadvantages of the cluster membership are discussed to specify our picture of the role of clusters.

Keywords: Globalisation, cluster, global-local paradox, diamond model, visible hand theory, network, regional politics, competitiveness, clustering

Absztrakt

A tanulmány megindokolja a klaszterek rohamos megjelenését a globalizáció térhódításával párhuzamosan. Összegzésre kerülnek azon makrogazdasági tényezők, melyek megfelelő táptalajt biztosítanak a klaszterszervezetek létrejöttéhez és fejlődéséhez. Meghatározásra kerül a klaszter definíciója Porter alapján. Mindemellett ez a tanulmány a klaszterek szervezeti megjelenése és belső architektúrája, a klaszterszervezeti formák tipologizálása és életciklusuk fázisainak jellemzésével árnyalja a klaszterek ökoszisztémájáról alkotott képünket.

Kulcsszavak: Globalizáció, klaszter, globális-lokális paradoxon, gyémánt modell, látható kéz teória, hálózat, regionális politika, versenyképesség, klaszterizáció, klaszter életciklus, Gap modell

1. INTRODUCTION – THE CHALLENGES OF NEW OF NEW STYLE ORGANIZATIONS

Globalisation of the world economy meant a new challenge for organisations thriving to grow or fighting for survival (Ács – Varga, 2000). As a result, cooperation and the ability of renewal utilising common organisational knowledge (Schwab, 2014) became distinct success factors of competition in the global market (Barabási, 2002), which increases the adaptability of the organisation (Porter, 1998a). Cooperation and innovation within an industry could be enhanced through for example value chains that can be connected to each other (Bakacsi, 2015) and their operations (Malmberg et al., 1996) or in a geographic/regional sense, the accessibility and interaction of members (Lengyel – Rechnitzer, 2004). This is the reason why the European Union gives high priority to enhance regional competitiveness and clustering (The European Cluster Memorandum, 2008).

The ecosystem of organizations is based on

1. national unity and culture, a
2. geographic position,
3. general institutional and legal framework, and
4. macroeconomic environment (Sölvell et al., 2003).

Regarding the latter, Porter defines the competitiveness of a country or region in his well known Diamond or Rhombus model (Deák, 2000) through the interaction of four factors. In the Diamond model

1. the 'Factor (input) conditions' mean whether a country has appropriate input factors as for example trained workforce, raw materials, infrastructure etc. to be competitive
2. while 'Demand conditions' characterise the impact of domestic demand on an industry's products and services. The existence of 'Related and supporting industries'
3. supports or the lack of them inhibits activity on an international level. 'Context for company strategy, structure and rivalry'

4. describes the national environment and conditions of founding new companies, their management and competition (*Porter, 1990, 71.*).

The immanent factors of the model can be completed with two further external elements:

- (+1). The role of the state is of special importance, because governmental and regional policies influence all of the four components in the model. In addition,
- (+2) the unexpected, as the sudden change of political environment or the appearance of innovations can enhance or inhibit the market success of a nation or a region (*Lloyd et al., 2000*).

2. THE CLUSTER – CONCEPTUAL BACKGROUND

Porter, through his empirical research, discovered the so called global-local paradox, according to which the sources of globally persistent competitive advantage concentrate locally in a geographic sense. An area with geographically concentrated, active cultural, economic and communicational relations is known as an agglomeration that can be categorised through their differing characteristics. This way a cluster can be described as an organisational form of modern regional economic growth. The definition, however, is not clear-cut, though Marshall mentioned the importance of cooperation between organisations as an opportunity for regional improvement in his theory of external economic scale in the 1920s (*Marshall, 1920*). The definition of clusters in the modern age, however, is rather connected to Porter, defining clusters as a group of companies and institutions that cooperate in a specific field and are geographically concentrated (*Porter, 1998b*). Clusters incorporate specialised raw material suppliers, background suppliers, companies of related industries and institutions connected to them as universities, governmental organisations, commercial agencies, professional associations and alliances that are linked through their similarities and complementing features.

Clusters, based on their self-organising features, can be categorised into the following basic types:

1. Regional clusters that integrate an area's organisations of the same industry, for example the Glove Cluster of Pécs (www.pecsi.kesztyuklaszter.hu). Members compete and

cooperate simultaneously, acknowledging potential synergies as the division of risk and cost in marketing, common investments and/or services.

2. The members of business clusters are located near each other with different but linked activities working on joint projects, generating shared organisational learning and synergies (*Lagendijk, 1999*).

Taking another approach, which is based on the activity level of clusters, we can identify:

1. Dynamic clusters, with intense local rivalry, that motivates continuous innovation, supplier networking, cooperation with linked industries and local institutions, resulting in a hierarchy between members of the cluster. Extended and dynamic clusters incorporate cooperation between regions and countries thus overwrite the basic principles of traditional and local clusters (*Damaskopoulos et al., 2008*).
2. Clusters that are rather static, producing the 'Trabants of the world' (*Sölvell et al., 2003*). The background factors of it are the low dynamics of their macro- and microeconomic environment (see planned economy) and the lack of competition (see monopolies). These clusters can be quite successful locally, however, their international competitiveness is limited.

3. CLUSTER INITIATIVES – MAIN DRIVING FORCES

The cluster initiatives are organisational influential forces that enhance the cluster's growth and strengthen its competitiveness within a region, including its member enterprises and/or research institutions. These driving forces include certain organisational goals, as

1. human resource development and training,
2. cluster expansion,
3. internationalisation and network building,
4. broadening of commercial cooperation,
5. innovation and technology development, finally
6. the improvement of the conditions of business environment (*Sölvell, 2008, 53.*).

In accordance with the above, a study of the World Bank confirms that business strategies for clusters can be created based on cluster driving forces, because they extensively evaluate the market position, products and external relationships of clusters to determine business

opportunities and constraints, thus the business strategy. Furthermore, these driving forces often focus on the development of the acquisition of business information, along with the improvement of labour market, supply chain, quality standards, integration and development process (*Clusters for Competitiveness, 2009, 4.*). The following chapters describe a few of such crucial initiatives and driving forces.

4. ARCHITECTURE OF CLUSTER ORGANISATION

However, the architecture of clusters can be described as a network of various forms, (*Gedai et al., 2015*), or come about on the basis of existing networks (*Lengyel 2002b*), the “bunch of grapes” metaphor is suggested to approach cluster structures, where grapeberries symbolise participating companies, organisations, and the stem means their activities along mutual interest and trust. If the stem is thick and full of nutrients, grapeberries grow and stay healthy (*Hamar, 2013*). The purposeful development policies of cluster organisations have four categories:

1. Industry specific and/or regional cluster development concentrates mainly on synergies between industries, shared innovations and the organisation of value chain elements into a system.
2. Institution development means forming an organisation that activates the cluster, providing specific services generated and maintained by members.
3. The aim of network development is to give a chance long existing organisational groups to increase their relational capital by cooperating with the SME sector, representatives of background industries or export and import partners.
4. The knowledge oriented cluster development is a more open initiative than network development. It concentrates on information flow, constant exchange of knowledge and experience and spontaneous organisation (*Lagendijk, 1999*).

5. CLUSTER MEMBERSHIP – PRO AND CONTRA

A cluster provides opportunity for each member to realise higher profits through joining others without giving up their own flexibility. Therefore, the main advantages of cluster membership are as follows:

1. Higher productivity as a result of economies of scale, information sharing, or joining complementary technologies.
2. Better access to workforce and suppliers, either by generating an internal labour market or by economies of scale and lower transaction costs.
3. Access to special market, innovational and technological information through sharing them.
4. Utilisation of complementarity that is based on members' mutual dependence and enables them to carry out projects that they could not on their own.
5. Better access to state, education and research institutions that provides opportunity of consortium applications, dual education programs in cooperation with educational institutions, special further training, or mutual research funds.
6. Higher motivation and measurability as the members of a cluster are informed about the performance of cluster members from primary sources meaning indirect 'vanity' factor for the members, which initiate pressure to develop.
7. Higher innovation potential is reached, because industry-specific knowledge and experience, technology and innovation sources add up instead of polarisation, thus new dimensions of innovation can be achieved (see the operation of CERN).
8. New organisational configurations are developed that enable individual, flexible and quick adaptability to market demands.
9. Possibility to establish, grow and withdraw: group-thinking and knowledge transfer may also result in joint investment, profile refinement and transition.
10. Implementation of cluster-thinking in organisations can further improve effectiveness of cluster processes and helps eliminate initial distrust between members (*Porter, 1998b; Szanyi et al., 2009*).

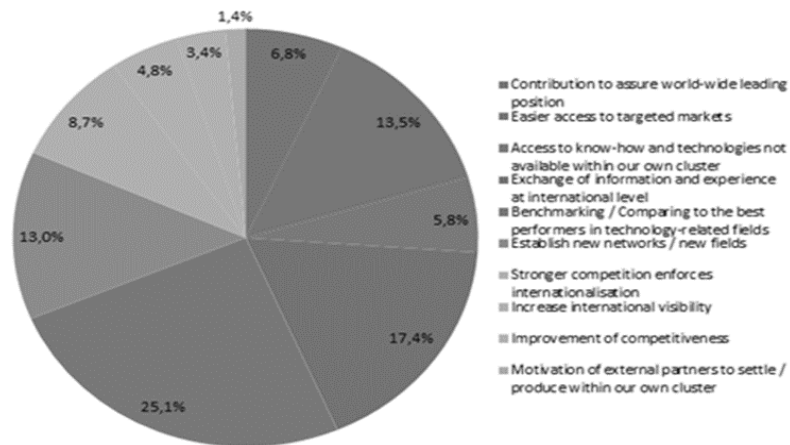
However, the advantages are accompanied by drawbacks as well. Clustering can be set back by certain macroeconomic factors (*Rosenfeld, 2002*). The deficiencies of physical infrastructure mean a significant problem, as transportation and communication network, sufficient logistics are integrant for the strong cooperation required for clustering. Thus, clustering is rather a phenomenon of modernisation and upgrading, than an innovational activity to raise individual technological competitive advantage (*Lagendijk, 1999*). Another factor is the limited availability of special capital means, mainly seed capital, business angels and venture capital that restrains

collaboration between stakeholders of the cluster, especially in capital-intensive areas as innovation and investments. In addition, the lack of experience and expertise in the operation of clusters or the lack of trust between (international) partners can hinder the clustering process. At last but not at least peripheral or less developed regions are in disadvantage (Grosz, 2004).

6. EXPANSION, INTERNATIONALISATION AND ACCREDITATION IN THE CLUSTERS

The birth, growth and sustainable development of clusters are a relatively long learning process for the steps of which the phases of the lifecycle model can be applied. The so called „Cluster Initiative Redbook“ (Sölvell, 2008) and the „Observatory 8“ research (EC, 2002) identified cluster lifecycle phases, during which expansion was the mutual cluster initiative. For example, in the phase of maturity a cluster reaches the limits of its economies of scale in the diamond model (full diamond). Competing strategies in the cluster, sophisticated consumer needs, emerging linked industries, specialised activities, highly developed infrastructure, research and development are the characteristics of this phase. Then, the dynamic clusters can step beyond their region’s borders and input limitations, they build relationships with international market actors, enabling the circulation of information and knowledge. National/regional economic policy, science and innovation development programs, systems of company/enterprise subsidisation and application writing for clusters, for example to achieve accreditation, can help make the process dynamic. This means the cluster’s renaissance, renewal on a higher sustainability level. It is worth noting that clusters do not initiate to move into the international scene to attract others to their cluster (1.4%), or to improve competitiveness (3.4%) through increased international visibility (4.8%). In opposition, the reason for internationalisation is to obtain a benchmark from successful partners (25.1%), to exchange experience and information (17.4%), and to reach their target markets easier (13.5%), or step into new markets (13%) (see Figure 1).

Figure 1: Driving forces behind the international aspirations of clusters



Source: Kaintz, 2013

According to the summarising study about internationalisation (*CNCB Expert Group, 2011*) the biggest obstacle for clusters entering international dimensions is initially the hardship of financing, in the solution of which the EU and/or the state has to play an active, supporting role also in the future. Additional inhibiting factors are geographic distance (23%), and that parties do not find a common business area (21%). It is also natural that making contact with another party does not generate mutual trust automatically (11%), or partners see competitors in each other (10%), or there is not enough time, energy, capacity to maintain relationships (9%). However, if a cluster is not able to be revitalised, then the period of recess comes, the “Museum” phase.

7. CLUSTERING

The internal structure of cluster organisations is based on the naturally emerged constructive interaction and collaboration between organisations (*Rosenfeld, 1996*). However, this adopting ecosystem, that is called ‘Visible hand’ based on Adam Smith’s ‘Invisible hand’ theory, should be supported by calculated orientation and networking to generate sustainable economic growth (*Langlois, 2003*). Bottom-up type self-organising clustering of business actors has to be complemented by the state’s top-down clusterisation support, defining a requirement of competitiveness improvement. So it is inevitable that a ‘cluster’ approach should be applied in the state’s regional policies for economic development and sustainable growth (*EC, 2002*). For example Porter identifies the first step of clustering as

1. the selection of location, the next steps as
2. the formation and local adaptation of a cluster,
3. cluster development and
4. the enhancement of collective actions and interactions (*Porter, 1998a*).

8. CONCLUSION

The economic importance of clusters is indisputable. An organizational response to the demands of international globalization may be a cluster that is regionally and sectorally based, but its virtual tentacles can attract many institutional forms and actors to a camp. As with any coherent organization, business confidence among members in clusters can create the conditions for development and joint action. The state has a huge responsibility to create appropriate incubation conditions for the formation of clusters, and to recognize and support those that contribute to maintaining the competitiveness of the community (nation, region, industry). This requires continuous probing and analysis of all the factors that may be driving forces or, on the contrary, inhibit positive cooperation. Recognizing cluster initiatives and applying good practices can be an “soap” for cluster “engines” that can help achieve sustainable economic development.

REFERENCES

- Ács, J. Z. – Varga, A. (2000) Térbeliség, endogén növekedés és innováció. *Tér és Társadalom*. Vol. 14. No. 4. pp. 23–38.
- Bakacsi, Gy. (2015) *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis Kiadó.
- Barabási, A. L. (2002) *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means*, New York, Penguin Group.
- Clusters for Competitiveness (2009) *A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives*. International Trade Department of the World Bank, PREM.
- CNCB Expert Group (2011) *Questionnaire Analysis Basic Level Report*. Pécs. <http://cncb.eu/> 08. 08. 2019.
- European Commission (2002) *Regional Clusters in Europe – Observatory of European SMEs*. Enterprise Luxemburg, Directorate General of European Commission. No. 3.
- Damaskopoulos, T. – Gataukis, R. – Vitkauskaitė, E. (2008) *Extended and Dynamic Clustering of SMEs*. *Engineering Economics*. Vol. 56. No. 1. pp. 11–21.
- Deák, Sz. (2000) *A Porter-féle rombusz-modell főbb közgazdasági összefüggései*. In Farkas, B. – Lengyel, I. (szerk.), *Versenyképesség – regionális versenyképesség*, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged, JATE Press. pp. 67–87.

- Gedai, E. – Kóczy, L. Á. Meier zu Köcker, G. – Zombori, Z. (2015) Cluster Games II, About Cooperation, Selfishness and Joint Risks in Clusters. Institute for Innovation and Technology, Danish Agency for Science Technology and Innovation, Institut für Innovation und Technik. Copenhagen, Berlin, <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/65053/> 29. 08. 2019.
- Grosz, A. (2004) Ipari klaszterek. Tér és Társadalom. Vol. 14. No. 2-3. pp. 43–52.
- Kaintz, N. (2013) CNCB - Results & Best Practice Examples. Presentation. Prague, 6th. Febr.
- Langlois, R. N. (2003) The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism. Industrial and Corporate Change. Vol. 12. No. 2. pp. 351–385.
- Lagendijk, A. (1999) Good practices of SME Cluster initiatives. Lessons from the „Core” regions and beyond. Centre for Urban & Regional Development Studies, University of Newcastle upon Tyne, UK
- Lengyel, I. (2002) A klaszterek fejlesztésének általános tapasztalatai. Lengyel, I. – Rechnitzer, J. (szerk.): A hazai építőipar versenyképességének javítása: klaszterek szerepe a gazdaságfejlesztésben. Győr, RégióArt. pp. 169–191.
- Lloyd-Reason, L. – Wall, S. (Eds.) (2000) Dimensions of Competitiveness, Edward Elgar.
- Malmberg, A. – Sölvell, Ö. – Zander, I. (1996) Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness. Geografiska annaler, Vol. 78. No. 2. pp. 85–97.
- Marshall, A. (1920) Industry and Trade. London, Macmillan.
- Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan.
- Porter, M.E. (1998) On Competition. Boston, Harvard School Press.
- Porter, M.E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. Nov-Dec. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> 23.06. 2019.
- Rosenfeld, S.A. (1996) Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. Research Policy. Vol. 25. No. 2. pp. 247–263.
- Rosenfeld, S. A. (2002) Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions. EU DG for Regional Policy and Cohesion, Brussels.
- Schwab, K. (ed.) (2014) The Global Competitiveness Report 2014-2015. Geneva, World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf 28. 06. 2019.
- Sölvell, Ö. (2008): Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Cluster Initiative Redbook. Stockholm, Ivory Tower Publishing.
- Sölvell, Ö. – Lindquist, G. – Ketels, C. (2003) The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower AB.
- Szanyi, M. – Csizmadia, P. – Illéssy, M. – Iwasaki, I. – Makó, Cs. (2009) A gazdasági tevékenység sűrűsödési pontjainak (klaszterek) vizsgálata. Statisztikai Szemle. Vol. 87. No. 9. pp. 921–936.
- The European Cluster Memorandum (2008) Promoting European Innovation through Clusters: an Agenda for Policy Action. Brussels. http://www.clusterobservatory.eu/upload/European_Cluster_Memorandum.pdf 11. 04. 2009.

13. Szervezés és szervezeti folyamatok

MUNKAERŐ-BIZTOSÍTÁSI LÁNC MENEDZSELÉSÉNEK HATÉKONY ESZKÖZEI

CANDIDATE LIFECYCLE MANAGEMENT

ÁSVÁNYI ZSÓFIA

egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

asvanyizs@tkk.pte.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány a szervezetek által működtetett munkaerő-biztosítási lánc integrált szemléletére fókuszál. Az egyes alrendszerek (tervezés – toborzás – kiválasztás – beillesztés) legjobb gyakorlatainak bemutatása helyett a folyamat aktuális kihívásait és annak további szervezeti célokhoz való kapcsolódási pontjait veszi sorra.

Kulcsszavak: munkaerő-biztosítás belső és külső forrásai, munkaerő-megtartás, tervezés, toborzás, kiválasztás, beillesztés

Abstract

This article focuses on candidate life cycle management as an integrated flow of activities. Instead of elaborating the best practices of its sub-systems (planning – recruitment – selection – onboarding) it highlights its current basic challenges and relations to other organizational goals.

Keywords: external- and internal staffing, retention, planning, recruiting, selection, onboarding

1. „CANDIDATE LIFECYCLE MANAGEMENT” JELENTÉSE

Jelen tanulmány nem új fogalmat vagy eljárást kíván bemutatni, sokkal inkább több, jól ismert folyamatot szintetizáló szemléletmódot és annak létjogosultságát igyekszik felvázolni. A hatékony munkaerő-ellátás olyan alapvető HR folyamat, amely minden szervezet számára az életben maradás záloga. Képzett, tapasztalt, motivált jelöltek és belőlük elkötelezetté váló

munkavállalók nélkül nincs hosszútávú eredményes működés –, nevezhetjük ezt a HR alaptételének is.

A szervezet látókörébe kerülő jelöltek – potenciális munkavállalók – tehát hatékony és szofisztikált törődést igényelnek, éppen úgy, mint maguk a szervezeti tagok. Olyan személyi kört alkotnak, akik nélkül nincs növekedés, változás és fejlődés a szervezet életében. A „*Candidate Lifecycle Management*” ezért a munkaerő-ellátásnak egy olyan integrált szemléletmódja, amely a munkaerőpiacnak ezt az értékes szegmensét kezeli professzionálisan, a munkaerőigény felmerülésétől az új munkavállaló beillesztési folyamatának végéig olyan lépéseket ölelve fel, mint:

1. Munkaerőigény felismerése és annak tartalmának definiálása
2. Toborzási csatornák aktiválása
3. Szűrés (screening)
4. Short-listing
5. Kiválasztás
6. Ajánlat
7. Megállapodás, szerződés
8. Beillesztés (on-boarding)
9. Adminisztráció és folyamatos visszajelzés a jelölteknek.

A kifejezést szabad magyar fordítással munkaerő-biztosítási láncnak nevezhetjük, és olyan további angol megfelelőit említhetünk, mint: *recruitment life cycle*, *360 recruitment cycle*, vagy *end-to-end staffing*.

Bár kifejezetten HR eljárásról beszélünk, szervezeti nagyságtól függően eltérő lehet az, hogy ki a folyamat gazdája. Startup-ok és kisebb méretű vállalkozások esetében a teljes munkaerő-biztosítási lánc egy *one-(wo)man show*, amelyet vagy a tulajdonos, vagy kifejezetten egy erre specializálódott munkatárs (*Full-Cycle Recruiter*) végez. Közepes- vagy nagy cégeknél a munkaerő-biztosítási lánc egyes szakaszaiért egy-egy HR specialista (toborzó, kiválasztási specialista, mentor), vagy egész szakértői csoport felel. Szervezeti nagyságtól függetlenül mindenhol elképzelhető és alkalmazott gyakorlat a munkaerő-biztosítási lánc teljes vagy részleges kiszervezése is.

2. A PROBLÉMA ÉS ANNAK FORRÁSA

A folyamat elemeiről külön-külön számos hazai és nemzetközi tanulmány értekezik. Nívum és hangsúlyos jelen esetben viszont az integrált működés, az egymást erősítő és támogató funkciók egymásra épülése.

Gyakorló HR-esek nagyon hosszan és meggyőzően tudnának mesélni a felvételi folyamat nehézségeiről és buktatóiról, erről a kockázatos, de korántsem nélkülözhető szervezeti eljárásról. A felvételi folyamat két mai, egymással korreláló tendencia miatt is jelentős kihívást jelent.

Az első, hogy a szervezetek egyre gyakrabban élnek a külső felvétel lehetőségével munkaerő-pótlás vagy új munkakör létrejöttkor, szemben a belső kinevezéssel. Bár mindkét forrás előnyökkel és hátrányokkal is bír, kétségtelenül nagy vonzerő az „üzemkész” külsős jelölt, aki adott esetben a versenytársnál szerzett releváns szakmai- és munkatapasztalattal bír, így nem igényel mélyreható és drága képzéseket és hosszas betanítást. Csakhogy ezek a jelöltek sok esetben máshol dolgoznak, akiket meg kell tudni szólítani, és egy hatékony munkaerő-biztosítási lánc működtetésével át kell csábítani hozzánk.

Ez a jelenség pedig elvezet bennünket a másik munkaerő-biztosítási problémakörhöz: ha a szervezetek máshol dolgozó kész külsős jelöltekre vadásznak, akkor egyben arra is fel kell készülniük, hogy tőlük szívnak el értékes munkaerőt, akik karrier reményében váltanak amiatt is – ahogy az előzőekben utaltam rá –, mert a belső előrelépés reménye csekély. Az ördögi kör ezzel bezárul. Az „élethosszig tartó foglalkoztatás” korszaka hazánkban is régen a múlté. Míg a rendszerváltás előtti generáció nem ritkán egy munkahelyen dolgozta le aktív éveit, addig mára az önkéntes munkahelyváltás alapvető jellegzetessége kereső éveinknek. Vessünk csak egy pillantást a LinkedIn profilokra!

Bár jelen tanulmány kifejezetten a „*candidate lifecycle management*” téma köré épül, e helyen fontos kiemelni a szervezeti foglalkoztatás egymáshoz ezer szálon kötődő összefüggéseit. Ebben a kontextusban különösen a munkaerő-ellátási lánc és a munkaerő-megtartás valamint ösztönzés kapcsolata (annak hiánya) szembeötlő. Bátran kijelenthetjük: a legtöbb felvétel oka a munkaerő-megtartási eszközök teljes hiánya vagy alacsony szervezeti határfoka, más szóval: a munkaerő elcsábítható!

3. LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK

Ahogy a probléma mértéke, úgy a megoldások száma és módja is igen eltérő lehet országtól, ágazattól, vagy éppen szervezeti nagyságtól függően. A bölcsek köve helyett tehát néhány praktikus javaslatot kívánok nyújtani az olvasónak.

3.1. Elvándorlás okainak mérése

Sok szervezet a fluktuációs ráta mértékén és a szervezeten belüli előfordulási trendjein túl (mely szervezeti szinteken, mely munkakörökben a jellemző), az elvándorlás okait is méri. Exit interjúkból egyértelműen kiolvasható, hogy a munkavállalói felmondási okok alapvetően két okcsoportba sorolhatók: a) szervezetre visszavezethető és b) attól független, kizárólag a munkavállaló személyében vagy családi körülményeiben keresendő okokra. Ez utóbbi esetekben (pl.: költözés, egészségi állapot, lottónyeremény) csaknem eszköztelen a munkáltató, a megtartás esélyei csekélyek, bár nem lehetetlenek (lásd: home office). Ha viszont az elvándorlás oka a munkavállaló munkabérral vagy előrelépési lehetőségekkel való elégedetlensége, akkor érdemes ezeket a tényezőket komolyan venni és alaposabban megvizsgálni.

3.2. Előléptetések arányának mérése

Hogy a fent leírt jelenség valóban realitás-e a szervezet életében vagy sem, érdemes a kérdést számokkal alátámasztani. Sok szervezet számára meglepő eredményt hoz, ha megméri egy adott évben az összes felvételen belül a sikeres belső betöltések arányát. Még beszédesebb adatokat kapunk, ha nem összesített számokkal dolgozunk, hanem a mérést munkaköri szintenként differenciáltan végezzük el. Vajon a szervezeti hierarchiában magasabban elhelyezkedő vezetői vagy szakértői munkakörök esetében milyen arányban élünk az előléptetés eszközével? Jól tükrözi-e ez a szám a valóságot, és valóban nincsenek szervezeten belül olyan munkavállalók, akik vállalják és alkalmasak is a kihívást jelentő, komplex feladatok ellátására és az azzal együtt járó fokozott felelősség viselésére?

3.3. Előléptetések belső gátjainak vizsgálata

A fluktuáció természetes jelenség egy szervezetben, mi több, bizonyos helyzetekben még kívánatos is lehet. Amennyiben viszont a fluktuáció mértéke vagy a felmondások okán megüresedő munkakörök jellege problémát okoz a működésben, és a munkavállaló által megnevezett elvándorlási ok a ténylegesen megjelenő szervezeti előmenetel hiánya, ott tenni érdemes ellene. A lehetséges megoldások megint csak szervezetspecifikusak. Elképzelhető, hogy egész egyszerűen nem ismerik a lehetőségeiket a szervezeti tagok, nincs belső virtuális vagy nyomtatott állásportál. Esetleg a szervezeti kultúrának nem része a belső vertikális vagy horizontális mobilitás, vagy adott esetben hiányoznak azok a fejlesztési rendszerek és erőforrások, amelyek adekvát támogatást jelentenének a belső jelöltek számára új pozíciójukban. Akár az is előfordulhat, hogy a szervezetek egész egyszerűen nem ismerik fel a tehetséget, nincsenek tisztában a munkavállalókban rejlő potenciállal és motivációval. Ezek mindegyikére létező HR és szervezetfejlesztési megoldások vannak a gyakorlatban: belső karrierportál az Intraneten, szervezeti kultúrafejlesztés, DC (Development Centre) vagy akár belső tudásmenedzsment rendszerek kiépítése. Sok esetben egy egyértelműen kommunikált és a gyakorlatban megvalósítható belső toborzási protokoll is gyors eredményt hozhat.

Az is jelentős szemléletváltást hozhat a munkaerő-ellátás gyakorlatának befelé irányításában, ha tényleges adatok állnak a menedzsment rendelkezésére a külső keresések költségeiről és azok hatékonyságáról. Ezzel kapcsolatban egy érdekes adatra bukkantam: Matthew Bidwell vizsgálata szerint ugyanabban a munkakörben egy külső jelölt három év múlva teljesít olyan jól, mint egy belső, ugyanakkor a belső jelöltnek hét évébe kerül ugyanannyit keresni, mint amennyit a munkaerőpiacról felvett jelölt kap (*Capelli, 2019*).

3.4. Munkaerő-biztosítási lánc hatékonyságának javítása

A fentiek persze nem azt jelentik, hogy a külső toborzás kerülendő gyakorlat! Esetenként nincs is más opció, tehát annak folyamatát ugyanolyan tökéletesre kell csiszolni, mint a belső toborzásét. Az 1. fejezetben felsoroltam a folyamat alapvető lépéseit, ezen a helyen ezekhez kötődő megfontolásokat ajánlok.

3.4.1. Munkaerő-igény meghatározása

Sok esetben az első lépésnél megakad a munkaerő-biztosítási lánc azért, mert a jelöltről alkotott profil – persona – egy tökéletesre rajzolt fikció. Ezen megközelítés alapja a HR-ben jól ismert „Person/job fit” irányzat, amelyben a munkakör állandó, a jelölt/munkavállaló változó. A kiválasztás ezen felfogása abból a feltételezésből indul ki, hogy létezik egy ideális jelölt, egy ideális munkastílus, egy ideális teljesítmény, aki és ami tökéletesen illeszkedik a szintén pontosan definiálható munkaköri- és szervezeti elvárásokhoz. Ez a pragmatikus megközelítés bizonyos esetekben kirekesztő, de mindenképpen statikus. Ráadásul azt is feltételezi, hogy képesek vagyunk objektív paraméterek mentén mérni és differenciálni a jelöltek személyisége között ugyanúgy, mint fizikai adottságai között. A másik közelítésben az illeszkedés megítélésekor nem a munkakör, hanem a *szervezet* igényére kerül a hangsúly. Amit a kiválasztás során vizsgálunk, az a „Person/organization fit” vagy „Person/culture fit”. Ez a szemléletmód vagy a szervezet *jelenlegi* igényeként a kultúra jellemzőit állítja fókuszba, vagy éppen a szervezet *jövőbeni* igényét szem előtt tartva a rugalmasságot preferálja. A struktúrák rovására a kultúrát előtérbe helyező közelítést meghonosító cégek esetében a kiválasztási kritériumok között a személyiségjellemzők megelőzik a szakmai jártasságot, a tudást. (Karoliny – Poór, 2017, 172-173.).

3.4.2. Toborzás

A toborzási hatékonyság javításának számos módja létezik, ebben az alfejezetben két jelenségre hívom fel a figyelmet: a céges karrieroldal konverziós rátájára és a passzív jelöltek munkahelyváltási motivációira.

Kézenfekvő és olcsó külső toborzási csatorna a céges honlap, de korántsem biztos, hogy kellően hatékony is. Itt is a mérés lehet a segítségünkre. Érdekes ugyanis vizsgálni az oldal, ezen belül a karrieroldal látogatottságát, vagy a látogatók által ott eltöltött időt. Ha itt szerény eredményeket kapunk, az oldal felületét, ismertségét, gyorsaságát, a látogatókat vonzó elemeit fejleszteni szükséges. Már csak azért is, mert a jelöltek az álláskeresés során egyszer egészen biztos rákeresnek az adott cég honlapjára, vagy azért mert megpályázható állásokat keresnek, vagy azért, mert informálódni szeretnének a pályázat előtt és alatt a cég helyzetéről.

Egy sok látogatót vonzó karrieroldal azonban nem feltétlenül jelent sok jelöltet is egyben. Azt is érdemes vizsgálni, hogy hány látogatóból válik valaki ténylegesen jelöltté. Nevezzük ezt a

számot konverziós rátának. Egy példával illusztrálva a kérdést: ha egy cég karrieroldalán elhelyezett állásokat a látogatók 2%-a (konverziós ráta) pályázza meg, akkor ez évente 100 ezer látogató esetén 2 ezer új jelentkezőt jelent! Másképpen kifejezve: ha egy cég évente 10 millió forintot költ jelöltek felkutatására és csak ezt a csatornát használja, akkor egy jelölt 5 ezer forintjába kerül! Ha a karrieroldalt még fejleszti is és célzott tartalommal látja el, gyors keresési lehetőséget és reális munkaköri elvárásokat kínál, applikációt fejleszt, mindig naprakész információkat közöl, a konverziós ráta igen gyorsan akár 3, vagy 4% fölé is mehet.

Ez persze szoros kapcsolatban áll a munkáltatói márka ismertségével és elismertségével is! Ismert tény, hogy az erős pozitív márka jelentősen segíti a potenciális munkavállalók vonzását, tehát ennek fejlesztése, fenntartása ugyancsak a kihívás része. Természetesen a márka befelé, saját munkavállalók felé történő folyamatos fejlesztése a munkavállalói elkötelezettség egyik kulcsa, amely alapvetően járulhat hozzá az elvándorlás csökkentéséhez.

A toborzás kapcsán fontos szót ejteni a passzív jelöltekről is. Ők azok, akik eredendően nem akarnak munkahelyet váltani. Azt szokták mondani, hogy az aktív és a passzív jelölt között az az alapvető különbség, hogy amíg az első a jobb munka, ambíciók és karrier miatt vált munkahelyet, addig a passzív jelöltet kizárólag a több pénz motiválja. Amikor egy szervezet a toborzási büdzsének aránytalanul nagy hányadát fordítja passzív jelöltek felkutatására (fejvadászat), érdemes ezt a nézőpontot is végiggondolnia.

3.4.3. Kiválasztás

Kétség kívül a kiválasztási eljárás a munkaerő-biztosítási folyamat legkritikusabb eleme, amelyet munkapszichológusok inkább alkalmatlanság-vizsgálatnak, mintsem alkalmasság-vizsgálatnak tekintenek, tudniillik sokkal könnyebb nagy bizonyossággal azt megállapítani, hogy ki nem alkalmas az adott munkakör betöltésére, mint azt, hogy ki igen.

Mindemellett természetesen mind a munkapszichológia, mint HR eszköztára számos olyan alkalmazást fejlesztett ki az elmúlt évtizedekben, amelyek nagy bizonyossággal előre tudják jelezni a munkáltató számára egy jelölt rátermettségét: képességtesztek, munka-fókuszú személyiségtesztek, értékelő központ módszer, munkapróba teszt, vagy a strukturált interjúk többféle változata. Megítélésem szerint ugyanakkor nemcsak az egyes módszerek tökéletes megvalósítása, de ezek körülbekötő – az adott szervezethez, munkakörhöz, majdani

munkakörnyezethez leginkább illeszkedő – megválasztása lehet a kulcs a sikeres kiválasztási döntés meghozatalakor.

Sokkal kevesebb szó esik ugyanakkor arról, hogy a kiválasztást nemcsak a munkáltató, de a jelölt maga is végzi. Aki állást keres, az általában körültekintően teszi azt, olyan munkahelyet keres magának, ami a lehető legtöbb szempontból megfelel az elképzeléseinek. De miként tudja ezt feltérképezni? Itt lehet nagy szerepe a munkáltatói márkáépítés eszközeinek (például honlap, egyéb online jelenlét, CSR tevékenység, szponzoráció), de leginkább annak, ahogy a szervezet a jelöltekkel bánik a toborzás és kiválasztás kezdetétől annak végéig. Ezek a személyes és „testközeli” tapasztalatok mind nagymértékben segíthetik azt, hogy a jelölt pozitív élményként élje meg álláspályázatát (*candidate lifecycle management*), és állásajánlat esetén minket válasszon.

3.4.4. Beillesztés

A közhiedelemmel ellentétben a munkaerő-biztosítási lánc nem a kiválasztási döntéssel és a munkaszerződés megkötésével ér véget, hanem a sikeres beillesztéssel (*on-boarding*). Mert mi értelme is volna hosszú időt és sok pénzt áldozni a tökéletes jelölt megszerzésére, ha nem tudjuk vagy akarjuk őt a szervezeti kultúrába integrálni, és ez által is hosszú távon elkötelezetté tenni a szervezet felé?

A beillesztés korántsem unalmas papírmunka. Valamennyi alkalmazott eszköze azt kell, hogy megcélozza, hogy az új munkavállaló jó döntésként értékelje munkaszerződése aláírását. Ha ez sikerül, a *candidate life cycle management* rendszerünk hatékonyan működik.

IRODALOMJEGYZÉK

Capelli, P. (2019) Your Approach to Hiring Is All Wrong. Harvard Business Review. No. 5-6. <https://hbr.org/2019/05/recruiting> 29. 08. 2019.

Karoliny, M-né. – Poór, J. (2017) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer Kft. pp. 172–173.

A SZERVEZETI INNOVÁCIÓT TÁMOGATÓ FOLYAMATOK ÉS JÓ PÉLDÁK
PROCESSES AND GOOD PRACTICES SUPPORTING ORGANISATIONAL
INNOVATION

BIRKNER ZOLTÁN

elnök

Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal

elnok@nkfih.gov.hu

CSIRIKUSZ GÁBOR

elemzési referens

Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal

Stratégiai és Innováció-politikai Főosztály

gabor.csirikusz@nkfih.gov.hu

MÜLEK ANDREA

referens

Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal

Stratégiai és Innováció-politikai Főosztály

andrea.mulek@nkfih.gov.hu

GAÁL ZOLTÁN

professzor emeritus

Pannon Egyetem

gaal.zoltan@gtk.uni-pannon.hu

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy hazai és nemzetközi példákon keresztül rámutasson a szervezeti innováció és a vállalati teljesítmény közötti összefüggésekre, kitérve a hagyományos megközelítéseket meghaladó, újító fogalmakra is. Az elemzésben a nemzetközi szakirodalomra támaszkodva mutatjuk be a szervezeti innováció jelentőségét, értelmezéseit és osztályozását.

Az elméleti és módszertani áttekintést követően vállalati esettanulmányok mutatnak be olyan szervezeti innovációkat, amelyek felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetek alkalmazkodóképessége a külső környezetükben vagy az általuk használt technológiákban bekövetkezett, gyökeres változásokhoz alapvető jelentőségű.

Kulcsszavak: szervezeti innováció, versenyképesség, tanuló szervezet, változásmenedzsment.

Abstract

The overall purpose of the study is to highlight the interactions between organisational innovation and company performance, also providing for novel concepts going beyond traditional approaches. In the analysis we present the significance, interpretations and classification of organisational innovation, based on the international scientific literature.

Following the theoretical and methodological overview of the topic we selected company case studies to present organisational innovations calling the attention on the fundamental importance of the adaptability of organisations to disruptive changes in their external environments or the technologies used by them.

Keywords: organisational innovation, competitiveness, organisational learning, change management.

1. AZ INNOVÁCIÓ JELENTŐSÉGE, A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

Az újdonságelem az innováció egyik legfontosabb sajátja. Az újszerűség több forrásból táplálkozhat. Egyrészt egy vállalkozás fejlődésének természetes előfeltétele a folyamatos megújulás képessége, amely rendszerint kis lépésekben történik. Másrészt egy versenyképes – főként egy piacvezető – entitásnak fokozott figyelemmel kell lennie a nagyobb horderejű újdonságokra. Ahhoz, hogy az innováció kellően hatékony legyen, főleg a külső környezetben lezajló folyamatokat és változásokat kell figyelembe venni. Ide tartozik többek között az információs technológiai, valamint a jövőbeni műszaki-tudományos és társadalmi-gazdasági trendek előrejelzése.

Számos szerző szerint mára közmegegyezés látszik kialakulni arról, hogy a technológiai (a termék- és eljárás-) és a nem technológiai (marketing- és szervezeti-) innovációk szintje döntő szerepet játszik a nemzetgazdaságok tartós versenyképességében, és ezzel összefüggésben az új fejlődési (gazdasági növekedési) irányok kijelölésében.

Az OECD által az Eurostattal együttműködésben szerkesztett Oslo Kézikönyv harmadik kiadása (*Oslo Manual, 2005*) szerint a szervezeti innováció a vállalatok szintjén egy új vagy jelentősen továbbfejlesztett szervezeti megoldás a szervezet üzleti gyakorlatában, munkaszervezésében

vagy külső kapcsolataiban (OECD, 2005, 17.).¹ A Kézikönyv legújabb (negyedik) kiadása (Oslo Manual, 2018) viszont már üzleti eljárás-innovációként értelmezi a szervezeti innovációt, amelynek elemei az adminisztráció és a menedzsment (OECD, 2018, 75.). Utóbbiak olyan alfunkciókként jelennek meg a gyakorlatban, mint stratégiai és általános üzleti menedzsment (funkciókon átívelő döntéshozatal), beleértve a munkahelyi felelősségi körök kialakítását; vállalat-irányítás (jogi vonatkozások, tervezés és közönségkapcsolatok); számvitel, könyvelés és könyvvizsgálat; tranzakciók és más pénzügyi és biztosítási tevékenységek; emberi erőforrás menedzsment (képzés és oktatás, munkaerő-toborzás, munkaszervezés, bérgazdálkodás, egészségügyi és orvosi ellátás stb.); beszerzés; a külső kapcsolatok menedzsmentje (a beszállítókkal, szövetségekkel stb.).

A felvásárlás vagy az összeolvadás egy versenytárral csak akkor számít innovációnak, ha a vállalat új szervezeti megoldásokat fejleszt ki a folyamat során (OECD, 2005, 52.). Az Oslo Kézikönyv negyedik kiadásában már a következő kitétel szerepel: a vállalati összeolvadások és felvásárlások további innovatív tevékenységek hiányában nem számítanak üzleti eljárás-innovációknak. Az ilyen tranzakciók ugyanakkor előmozdíthatják az üzleti eljárás-innovációkat, amennyiben a cég maga fejleszt ki, vagy az összeolvadással vesz át új üzleti folyamatokat, vagy így jár el az összeolvadás vagy felvásárlás sikerének növelése érdekében (OECD, 2018, 80.).

A 2018. évi Oslo Kézikönyv is megerősíti, hogy a szervezeti (üzleti eljárás-) innováció akkor fejti ki igazán pozitív hatását az üzleti élet egyéb, innovatív tevékenységeire, ha a szereplők az innováció egyéb fajtáival ötvözve alkalmazzák azt. Számos innovatív tevékenység mutat olyan jellemzőket, amelyek az innováció több típusát jelenítik meg. Ez az innovációk egymást kiegészítő jellegéből fakad. Az innováció fajtáinak néhány lehetséges kombinációja a következő (OECD, 2018, 76.):

- Egy termék-innováció jelentősen növelheti egy termék minőségét, ami további, közös üzleti eljárás- vagy további termék-innovációt eredményezhet.
- Egy termék-innováció igényelhet a fejlesztést támogató üzleti eljárás-innovációt. Ez különösen a szolgáltatás-innováció során bevett gyakorlat. Egy informatikai termékek eladását végző új, on-line funkció egyszerre (információs és kommunikációs technológiák

¹ „Innovációs tevékenységnek minősül mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szándékolja vagy irányítja.” (Szunyogh, 2010, 495.)

alkalmazását és honlapfejlesztést igénylő) üzleti eljárás- és szolgáltatás-innováció (a lehetséges ügyfelek felől). Sőt, amennyiben a tevékenység új, a vállalat életében előzmény nélküli értékesítési csatornát hoz létre, marketing-innovációnak is minősül.

- A termék- és üzleti eljárás-innováció szorosan összefonódhat, különösen, amikor az eljárást nem lehet megkülönböztetni a terméktől. Ez leginkább olyan szolgáltatásokra értendő, amelyek esetében a kifejlesztés, a piacra vitel és a fogyasztói igénybe vétel egyidejűleg történik.
- A vállalat olyan változtatásai a nem gazdasági jellegű kibocsátásában, mint például az energia-termelésből származó széndioxid- vagy károsanyag-kibocsátásában. Ebben a konkrét esetben az alacsony kibocsátású megoldás lehet üzleti eljárás- és termék-innováció is.

Több tanulmány (például *Deloitte, 2013* vagy *Anttiroiko et al., 2013*) szerint a szervezeti innováció lehetséges előnyös hozadékai a következők:

- az adminisztratív és tranzakciós költségek csökkennek
- a munkahelyi elégedettség növekszik
- a tanulási képesség fejlődik, a tudásmegosztás és információ-áramlás fokozódik, növekszik az ún. skálázható tudás, végső soron pedig
- a szervezet alkalmazkodó-képessége és hatékonysága növekszik.

2. A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ ÉRTELMEZÉSEI ÉS OSZTÁLYOZÁSA

A nemzetközi gyakorlatban többféle értelmezésben használják a szervezeti innováció fogalmát. A szervezeti innováció utalhat egyfelől a technológiai innovációk létrehozásának és adaptálásának szervezeti vetületére, vagyis arra, hogy az innovációk nem automatikusan, hanem szervezeteken belül és/vagy szervezetek között zajló interakciók eredményeképpen jönnek létre és terjednek el. A szervezeti innováció a másik értelmezésben a nem technológiai innováció egyik megnyilvánulása (a marketing-innováció² mellett). Mint korábban láttuk, eme

² A marketing-innováció olyan új marketing-módszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék pozicionálásában, reklámozásában, vagy az árképzésben (Defining Innovation, OECD). A marketing-innováció más megközelítésben új marketing-módszerek alkalmazását jelenti az értékesítés növelése érdekében, megcélözva a fogyasztói szükségleteket, új piacok megnyitását, vagy a termékek új célú piaci elhelyezését (*SzTNH, 2005*).

– az OECD/Eurostat által mára átalakított – meghatározás szerint a szervezeti innováció elemei a következők (*OECD, 2005, 75.*): az üzleti gyakorlatok, a munkaszervezés, valamint a külső kapcsolatok.

Bár a két megközelítés természetesen szorosan összefügg egymással, mégsem tekinthetők azonosnak, hiszen a technológiai innovációk létrejöttének és elterjedésének vannak szervezeti előfeltételei, de egy-egy technológiai újítás megteremtése és alkalmazása nem kíván meg automatikusan szervezeti innovációkat. Az összefüggés megfordítva is igaz: a szervezeti innovációk bevezetése nem kapcsolódik össze automatikusan a technológiai fejlesztéssel. A két szempontrendszer mindezek ellenére sok esetben keveredik a szakirodalomban. Az Alice Lam által 2004-ben megalkotott osztályozás (*Lam, 2004*) három alapvető megközelítést azonosít a szervezeti innovációval kapcsolatban, amelyek az alábbiak:

Az első felfogás a szervezetek strukturális jellemzői és innovatív képességük között igyekszik kapcsolatot keresni, vagy meghatározni a szervezeti strukturális változók hatásait a termék- és eljárás-innovációra. Ez az ún. „strukturális megközelítés” bír a legnagyobb befolyással a téma szakirodalmára, és ez épült be a leginkább a rendszerbe (*Lam, 2004, 4.*).

A második felfogás középpontjában az innovációhoz kapcsolódó tudás létrehozása és mikroszintű felhasználása (elsajátítás tanulás által) áll, a szervezetek tanulási és problémamegoldási képességére helyezve a hangsúlyt („kognitív megközelítés”). Ez leginkább a szervezeti tudástermelés folyamatához köthető (*Lam, 2004, 12.*).

A harmadik irányzat az új szervezetek létrejöttének és alkalmazkodásuknak hosszú távú dinamikájára fókuszál. Ebben a megközelítésben az innováció mint képesség (kulcskompetencia) jelenik meg a külső környezetben vagy a szervezetek által használt technológiákban bekövetkezett, gyökeres változásokhoz való alkalmazkodásban, a külső környezet befolyásolásában vagy alakításában (*Lam, 2004, 25.*).

Egy, a Lam fenti osztályozását taglaló hazai szerző (*Csizmadia, 2015, 27.*) felhívja a figyelmet arra, hogy a Lam által azonosított elméleti irányzatok elősegítik a fogalmi alapok tisztázását az empirikus kutatásokban, azok ténylegesen sem a kutatások, sem pedig az elmélet szintjén nem különülnek el mereven, hanem átfednek egymással, és több ponton kapcsolódnak egymáshoz.

Az IBM Institute for Business Value által rendszeresen végzett, kérdőíves felmérés-sorozat (Global C-Suite Study – The CEO Perspective) egy 2016. évi tanulmányában (Redefining

Competition) a világszerte több mint 810 megszólított ügyvezető a kísérletezést és az agilitást jelölte meg, mint a diszruptív innováció legfontosabb előfeltételeit egy olyan piaci környezetben, amely a jelenben és várhatóan jövőben is folyamatos, néha igen nagy sebességgel bekövetkező technológiai előrehaladással jár együtt. A tanulmány megállapította, hogy leginkább ez a hozzáállás szavatolja a sikeres vállalkozás működtetését. Az élen járó cégvezetők 100%-a (a követő versenytársaknak csupán 66%-a) végzett kiterjedt kísérletezést valamilyen új megoldáson, 67%-uk (a követő versenytársaknak 57%-a) pedig üdvözölte az agilitást (IBM, 2016, 11.). Egy-egy iparág hagyományos piaci erőviszonyai a szemünk előtt alakulnak át, és a leginkább haladó innovációs ökoszisztémák egész területeket forradalmasítanak, ahol az addig fennálló erősorrendek látványosan megváltozhatnak, vagy éppen egy-egy új technológia végérvényesen kiszoríthatja a régebbieket a piacról.

3. A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ JELENTŐSÉGE

A szervezési-szervezeti innováció egyre nagyobb szerepet játszik mind az innovációs folyamat valós természetének, mind pedig az innovációi gazdasági jelentőségének alaposabb megértésében. A kérdéskör növekvő jelentősége ellenére meglehetősen sok kérdés merül fel a fogalom meghatározásával, értelmezésével és mérhetőségével kapcsolatban. Ezek a nehézségek elsősorban az innováció összetett jellegéből fakadnak. Az üzleti életben gyakori, hogy az innováció egyes típusai – úgymint termék-, eljárás-, marketing- vagy szervezeti innováció – nem önmagukban állnak, hanem egymással átfedve, vagy éppen egy-egy kategória határmezsgyéjén mozogva.

3.1. Szervezeti innováció a vállalatokban

Az Oslo Kézikönyvön (*Oslo Manual, 2005*) alapuló, országos kiterjedésű, nagy mintás³ kérdőívek feldolgozásai mutatták ki a nemzetközi szakirodalomban az oksági összefüggést az innováció és a vállalati teljesítmény között. Ezek közül az amerikai kutatások megerősítették, hogy a munkahelyi/szervezeti innovációk szintje határozottan összefügg a vállalati teljesítmény

³ A nagy mintákat az indokolja, hogy a kis mintás felmérés nem tenné lehetővé az innovációs döntések és a teljesítmény közötti szimultaneitás kezelését, így eredményei inkább korrelációkat, semmint oksági összefüggéseket mutatnának (Halpern – Muraközy 2010, 297.).

változásával: a kiemelkedő teljesítményeket nyújtó munkavégzési rendszerek (High Performance Work Systems, HPWSs) bevezetése például 15-30%-os többlet-teljesítményt eredményezett (*Technische Universität Dortmund, 2012, 9.*).

Az Eurostat Közösségi Innovációs Felmérésének (Community Innovation Survey, CIS) elemzése kimutatta, hogy a szervezeti az egyetlen típusú innováció, amely szimultán a teljes tényező-termelékenység (Total Factor Productivity, TFP) magasabb szintjét eredményezi. A technológiai innovációk csak abban az esetben eredményezhetnek magasabb TFP-t, ha a szervezeti innovációval ötvözve alkalmazzák azokat. Ez mind az ipari, mind a szolgáltató szektorokra – utóbbiban fokozottan – igaz (*Polder et al. 2010 in Technische Universität Dortmund 2012, 9.*).

A vállalati versenyképesség egyik fontos sarokköve a társadalmi-gazdasági kihívásokat kezelni hivatott alap- és – főleg – alkalmazott kutatások eredményeinek mihamarabbi piacra vitele. A kiemelkedő vállalkozások a gazdasági-technológiai fejlődés hatására kilépnek a nemzetgazdasági keretből, és a globális szinten tevékenykedő, multinacionális vállalatokká bővülnek. Ez a folyamat gyökeres változások sorozatát váltja ki ezen vállalkozások – sőt, még azok beszállítóinak – működésében és szervezeti stratégiáiban is. Komoly szervezeti innováció jellemzi a termelési, az ellátási-logisztikai, a vállalat-irányítási, az elszámolási, a fejlesztési stb. rendszereket és láncokat. Itt elég csak a negyedik ipari forradalom, különösen az automatizáció és a digitális átalakulás által gerjesztett, gyökeres (diszruptív) változásokra gondolnunk, hogy megértsük ezek horderejét. Többek között a Deloitte egy 2019. első negyedévében közzétett, 361 – összesen négy iparágban tevékenykedő – vállalatvezető körében végzett felmérése (The Industry 4.0 Paradox) is ezt erősíti meg. A válaszadók csaknem egybehangzó (94%-uk) véleménye volt, hogy a digitális átalakulás elengedhetetlen, és ez szervezetük legfőbb stratégiai célja (*Deloitte, 2019, 5.*).

A közös értékteremtés (creating shared value, CSV) a hagyományos (vállalati) társadalmi felelősségvállalást (corporate social responsibility, CSR), vagyis az üzleti nyereségből végzett jótékonykodást meghaladó, 2006-ban bevezetett, majd 2011-ben továbbfejlesztett fogalom. A megközelítés szerint egy vállalat⁴ csak akkor lehet sikeres hosszú távon, ha nemcsak az üzleti érdekeltek/a részvényesei, hanem a társadalom számára is értéket teremt. Ez az átfogó

⁴ Nem csupán multinacionális és nagyvállalat, hanem akár kkv is.

okosmenedzsment-stratégia mérhető üzleti értéket teremt az olyan társadalmi problémák azonosításával és kezelésével, amelyek a szervezet tevékenységéhez kapcsolódnak.

Az olyan szervezeti innováció alapozhatja meg a vállalat céljainak újraértelmezését, amelynek eredményeképp az üzleti élet ismét elfogadottá válhat a társadalom szemében. Az elmélet szerint egy vállalkozás versenyképessége/nyereségessége és etikus működése, illetve a hozzá kapcsolódó közösség egészsége nem állnak ellentétben egymással, sőt, kölcsönösen függenek egymástól. Ennek felismerése és lehetőségeinek kiaknázása a globális növekedés új ösztönzőit szabadíthatja fel. A CSV lehetővé teszi, hogy a társadalom a piaci versenyt használja fel saját problémáinak megoldásához, és hogy a társadalmi értékek beépüljenek az üzleti stratégiába. Azáltal teremt közös(ségi) értéket, hogy kihasználja a vállalkozások egyedi, értéket képviselő erőforrásait és szakértelmét.

Az alábbiak lehetnek – a teljesség igénye nélkül – a CSV „célpontjai”:

- a működő infrastruktúra
- megbízható és kiszámítható beszállítói láncok
- az utánpótlásként felvehető, képzett és tehetséges munkavállalók
- a szilárd szabályozói környezet.

A fentiek egy élő és működő társadalmat és környezetet alkotnak a cég körül, és együttesen a piaci túlélés vagy fejlődés zálogai lehetnek. A CSV tehát – a jobbára csupán az imázst javító, és gyakran a jótékonykodásban kimerülő CSR-programokon túlmutatva – ténylegesen kapcsolódik az adott szervezet tevékenységéhez. Éppen ez szavatolja, hogy a szervezetek a saját közösségeikbe fektessenek, és nagyobb hatást váltsanak ki hosszú távon.

Néhány további példa a szervezeti innovációt is igénylő változásra az utóbbi néhány évtized nagyvállalati stratégiáiban:

- az ellátási láncok menedzsmentje (supply chain management, SCM) és az „éppen időben” (just-in time, JIT) folyamatos, rövid ciklusú gyártásszervezési és készletgazdálkodási, leltárstratégia például egyes nagy autó- vagy mobiltelefon-gyártók körében
- teljes minőség-ellenőrzési (TQM) rendszerek
- a kontrolling, mint tevékenységi funkció
- a már említett negyedik ipari forradalom (ipar 4.0) által életre hívott, ún. „átcsapási pont” előtt álló technológiák, így például a dolgok internete (IoT), a mesterséges, a környezeti

és a beágyazott intelligencia, a robotikus folyamat-automatizálás, a nagy adattömegeken (big data) alapuló döntéshozatali algoritmusok, a kiberbiztonság, a felhőalapú szolgáltatások, és a sor még hosszan folytatható

- az elektronikus pénz, majd a nyílt forráskódú digitális fizetőeszközök (kriptoaluták) megjelenése. Utóbbiak tekinthetők az ún. decentralizált autonóm szervezet (DAO) legelső, kézzel fogható megnyilvánulásainak, amely a kreatív, stratégiai területeken rugalmas hierarchiát bevezető újítások sorába illeszkedik. Az efféle laza, agilis struktúrák előnyeit többek között a Microsoft, az Apple, a McDonald's vagy a Samsung is kamatoztatták az utóbbi időben.
- stratégiai szövetségek kialakulása.

3.2. A tanulás képessége, mint a szervezeti innováció része

Ahogy az innováció kapcsán általában, a szervezeti innovációról szólva különösen fontos szerep jut a (gyors) tanulási képességnek. A fent bemutatott harmadik (kognitív) megközelítés különös jelentőséget tulajdonít a tanulási folyamatoknak a szervezet alkalmazkodó, problémamegoldó és innovációs képességének javításában. A szervezetek tanulási képességével kapcsolatban leggyakrabban használt elképzelés a tanuló szervezet, amely az egyéni és szervezeti tanulás fejlesztésére szolgáló vezetési módszereket használ (*OECD, 2010, 9.*). A szervezeti tanulás a tudásgazdaság egyik kulcsfontosságú hajtóereje, és igen hasznos információkkal szolgál a szervezetek közötti tudástranszfer megértéséhez. Az innovációs szakpolitika-alkotás, a gazdaság-fejlesztési tervek, az oktatási-képzési programok, vagy éppen a vállalkozás-fejlesztési kezdeményezések mind-mind táplálkozhatnak a szervezeti tanulás jó gyakorlataiból.

A tanulás bármely válfajáról beszéljünk is, világos, hogy a visszajelzések vizsgálata és értékelése elengedhetetlen, amely tapasztalatok felhasználhatók az innováció-politika megalkotásában és végrehajtásában.

4. HAZAI ÉS NEMZETKÖZI JÓ PÉLDÁK

4.1. Apple: a szervezeti innováció, mint a stratégiai menedzsment eszköze

Az 1976-ban alapított Apple – első egyesült államokbeli vállalatként – 2018-ban átlépte az 1 000 milliárd dolláros piaci kapitalizációt, köszönhetően az iPhone látványosan növekvő eladási számainak, a cég profitjának és részvényei értékének (*Delventhal, 2019*). Azóta az Apple értéke kisebb visszaesést mutatott, amely leginkább az iPhone eladások számának várható visszaesésével indokolható, miután a vállalat agresszív átalakulásba kezdett, hogy elmozduljon a hardver eszközök eladásától, és a világ vezető digitális szolgáltatójává váljon (*Gurman – Shaw, 2019*). Az átalakulás sikeréhez viszont jelentősen növelnie kell a szoftver eladásokból és szolgáltatásokból származó bevételeit. Ahhoz, hogy egy ilyen üzleti modell sikeresen végbemehessen, a szervezet és a folyamatok állandó finomítására, megfelelő támogatására és határozott menedzselésére van szükség (*Lindgardt, 2009*). Egy termék-innovációval ellentétben – ami sok esetben nem igényel automatikusan szervezeti innovációt – az üzleti modell sajátossága, hogy egyszerre érinti a szervezet több pontját is. Az Apple üzleti sikerében és versenyelőnyének megtartásában is kulcsszerepet játszik a vállalat szervezeti kultúrája és képessége arra, hogy azt rugalmasan változtassa.

A cég átalakulásával kapcsolatos pontos terveket Tim Cook, az Apple ügyvezető igazgatója 2017-ben jelentette be, mely szerint a vállalat stratégiai célja, hogy 2020-ra megduplázza a szolgáltatásokból származó árbevételét. Ennek az ambiciózus célnak az elérését a szervezet kreatív innovációt támogató felépítése teszi lehetővé, az a képesség, hogy a cég stratégiai célkitűzéseit humán erőforrás kapacitásán keresztül organikusan valósítsa meg (*Tasnim, 2018*). Az Apple szervezeti jellemzőinek fő irányvonalai a kreatív innováció és a konvenciókat megkérdőjelező gondolkodás. Ez a céget jellemző agresszív, gyors technológiai innováció és termékfejlesztés miatt is kiemelten fontos, hiszen annak sikeressége nagyban függ a szervezet innovációs képességétől. Ez egyrészt támogatja a technológiai innovációk létrejöttét, másrészt képessé teszi a szervezetet a gyökeres változásokhoz való alkalmazkodásra. Mind Steve Jobs, mind pedig Tim Cook vezetése alatt az Apple a szervezeti innovációt a stratégiai menedzsment eszközöként használta, folyamatosan formálja szervezetét, ezzel tartva meg versenyelőnyét több iparágban is (*Meyer, 2019*).

Az elmúlt évek átalakulásának sebességét és sikerét is jól példázza, hogy a 2018-as pénzügyi évben az Apple szolgáltatások üzletága 37,2 milliárd, 2019 első negyedévében pedig 10,9 milliárd dollár árbevételről számolt be, amely 19%-os, eddig nem látott növekedést jelent. Az átalakulás üzleti megalapozottságát az Apple szolgáltatásainak bruttó árrése is igazolja, hiszen ez a 2019 első negyedéves adatok szerint 62,8%, amely közel duplája az iPhone-t jellemző 34,3%-nak (*Delventhal, 2019*).

4.2. Agilis transzformáció a Spotify esetében

A szervezeti működés megújítását szolgáló módszerek közül a Spotify az ún. agilis⁵ szervezeti struktúrában működik. A Stockholmban, 2006-ban alapított és üstökösként felemelkedő startup, a Spotify Technology jelenleg közel 5000 főt alkalmaz, és közben a világ egyik legnépszerűbb zenelejátszója nőtte ki magát. Számos multinacionális vállalat alkalmazza módszerét eredményesen világszerte, így ma már Spotify-modellről beszélhetünk az agilis szervezetfejlesztés kapcsán.

A Spotify alkalmazott modelljének célja az innováció kultúrájának erősítése abból a célból, hogy gyorsan és hatékonyan átszervezze a stratégiáját, a struktúráját, a folyamatait, az emberi erőforrásait és a technológiáit. Mindezt annak érdekében, hogy kihasználhasson minden új, kínálkozó lehetőséget arra, hogy megőrizze meglévő értékeit, és újakat teremtsen.

Az agilis szervezetet, mint működési formát, egyértelműen az utóbbi évek megváltozott piaci környezete hívta életre. Az a környezet, ahol a régi szabályszerűségek talajukat veszítették, és ahol akár a kis cégek is legyőzhetik a nagyokat, vagy a beszállítókból is az egyik napról a másikra versenytárs válhat. Egy-egy új innováció pillanatok alatt felforgatja a piacot ebben a környezetben, új helyzetet teremtve, miközben mindenki mindent gyorsan és jó minőségben vár, beleértve az ügyfeleket, a tulajdonosokat és az új munkatársakat is (*Fűzér, 2018*).

A szervezet sikerességének mércéje általában az árbevétel, a nyereség és a hatékonyság növekedése, vagy akár egyszerűen a kitűzött célok elérése, amelyek közös alapja a lendületesen növekvő magas ügyfél-elégedettség.

⁵ Az agilishez leginkább társítható további jelzők a fürge, a gyors, az ügyes és a hatékony.

A Spotify agilis módszerének előnye az, hogy a munkatársak motivációjára épít, és a gyors piacra jutást támogatja, gyors javításokkal, kiigazításokkal, melyek a nagy rendszert nem veszélyeztetik. Jobb és jobb megoldásokat kínál, amelyek több elégedett vevőt és nagyobb profitot eredményeznek.

A Spotify által kidolgozott és alkalmazott modell központi elemeit a közösen elfogadott célok és víziók jelentik. Az érdekelttek (stakeholderek) mind tisztában vannak és azonosulnak a szervezet céljaival és létezésének értelmével. Ennek megfelelően az erős ellenőrzés és a hierarchikus szervezeti struktúra kevésbé játszik fontos szerepet.

A vezetés szerepe az, hogy definiálja a problémát az egyes területeken. A megoldást az önszerveződő csoportok hivatottak meghatározni, kidolgozni és kivitelezni. Így a vezetők egyik legfontosabb feladata a dolgozók motivációjának a maximumon tartása. A szervezet legkisebb – és leginkább jellemző – alkotóelemei az önszerveződő csoportok (squadok), amelyek általában 6-15 emberből állnak. Ők egy termék vagy szolgáltatás fejlesztésének teljes folyamatáért felelősek, és birtokolják az ehhez szükséges tudást, készséget. Munkájuk irányulhat külső ügyfelek kiszolgálására vagy szervezeten belüli tevékenység ellátására. Az autonómia növeli a dolgozók motivációját és a kivitelezés sebességét. Ezek a csoportok hálózatot alkotnak a szervezetben, amelyek képesek túllépni a több szintű, hierarchikus működésen.

Az ügyfél-elégedettség egy fontos jellemzője az értékelhetőség. Az új vagy megújult termékek, szolgáltatások bevezetése természetes legyen, és ne drámai. Ezeket először csak kisméretű vevőcsoportok számára vezetik be, amelyek tulajdonképpen tesztelik az újdonságot. Amikor a kis csoportban már olajozottan működik a rendszer, akkor terjesztik ki a teljes vevőkörre és a piacra.

A Spotify szlogenje: „Hibázz előbb, tanulj hamar, és fejlődj gyorsan!”

Magyarországon elsőként a PREZI Kft. honosította meg a kreatív, stratégiai területeken rugalmas hierarchiát, majd több nagyvállalat, a bankszférából elsőként az OTP és a Magyar Telekom is követték a már bevált jó példát. Az efféle agilis struktúrák előnyeit többek között a Deutsche Telekom, az IBM, a Samsung, a Microsoft, az Apple vagy a McDonald's is bevezette és kamatoztatja (*Innolytics, 2019*).

4.3. A Talk-a-Bot emberi erőforrás-gazdálkodási megoldása

A legnagyobb, azonnali üzenetküldő felületeken csevegő robotokat (röviden chatbotokat) fejlesztő, ill. az erre alkalmas keretrendszert építő, vezető hazai startup olyan megoldást szállított egyik ügyfelének, amellyel az egy belső kommunikációs csatornán, hatékonyan bonyolíthatja a formális kommunikációt a kétértelmű munkásokkal és üzemi dolgozókkal. Ezzel tűnt kezelhetőnek az a gyakori szűk keresztmetszet, hogy hiába léteznek hivatalos kommunikációs csatornák, a valós kommunikáció még a nagyvállalatokban is személyesen, a közösségi média felületein vagy zárt csevegőcsoportokban történik. Az erősen formalizált és ellenőrzött üzenetváltás az esetek többségében nem gerjeszt tényleges kommunikációt, és az ügyek valódi megvitatásának hiánya rendszerint félreértésekhez vezet.

A kifejlesztett, vállalatra szabott chatbot iOS és Android platformokon fut, és kizárólag az alkalmazottak számára elérhető. Lehetővé teszi a közvetlen, tömeges kommunikációt, bárholnan elérhetővé teszi az információt, egy helyen válaszolja meg a gyakran ismételt kérdéseket – ahelyett, hogy ez egy hús-vér munkatárs kapacitásaira vagy a munkaórák idejére korlátozódna ugyanazon emberi erőforrás kérdések megválaszolásában minden egyes alkalommal –, kezeli a műszakokkal, a szabadságolásokkal, a bérezéssel, a juttatásokkal stb. kapcsolatos dokumentumokat. Ha egy kérdésre nem tud felelni, vegyes megoldásként lehetőség van egy munkatárs bevonására az emberi erőforrás részlegről.

Ez a modell a szervezeti innováció egyik legfontosabb területére, az emberi erőforrás-menedzsmentre és a munkaszervezésre kínál korszerű megoldásokat.

4.4. Az innováció, mint szervezeti kultúra a Tungsram Csoportnál

A Tungsram 2018 áprilisa óta, a GE Lightning-ből kiválva újra önálló, magyarországi székhelyű, globális vállalatcsoporttá alakult, amely innováció révén, prémium európai márkaként készül a világpiaci hódításra. Miután befejeződött a külföldi egységek csatlakozása, az év végére a magyarországi központhoz 22 országban működő 23 leányvállalat csatlakozott, így létrejött egy globálisan működő, hazai tulajdonban lévő vállalat. A Tungsram története a vállalat elődjének megalapítása óta összefonódik Magyarországgal és az innovációval. Jelenleg 5 hazai városban működnek gyárai, és a cég itthon fektet K+F tevékenységbe is (*Tungsram, 2019*).

A Tungsram új menedzsmentje a versenyképesség kulcsát az innovációban, új partnerségek kialakításában, valamint az oktatás és a tehetségek ösztönzésében látja. Ez alól nem kivétel a leendő munkavállalókkal való kapcsolat építése sem, a vállalat támogatásával működő, a Future Talents (A Jövő Tehetségei) elnevezésű, középiskolai karrierprogram már öt középiskolában, több mint 90 diák részvételével működik. A diákok az egyéves kurzus során üzleti angol nyelvvizsga megszerzéséhez kapnak segítséget, illetve a gyárak és az üzleti élet működésével is megismerkedhetnek (Piac & Profit, 2019). A vállalatcsoport a szervezeti átalakulás után is megtartotta a jogelőd szervezettől örökölt, befogadó, rugalmas és érdemeken alapuló kultúrát, és szakemberei a kezdetektől napjainkig tudatosan törekednek arra, hogy olyan új megoldásokkal rukkoljanak elő saját szakterületükön, amelyek stabil helyet biztosítanak a Tungsram számára a világ élvonalában. A teljes szervezet felépítése azt a célt szolgálja, hogy a stratégiai célok már az egyének szintjén, egy startupra jellemző rugalmassággal, a nemzetközi és hazai üzletfelekkel, kkv-partnerekkel, a felsőoktatás szereplőivel és önkormányzatokkal szoros együttműködésben valósuljanak meg (Tungsram, 2018).

5. ÖSSZEGZÉS

Az elemzés a téma hazai és nemzetközi szakirodalmának megállapításaiból kiindulva rámutat a munkahelyi/szervezeti innovációk szintje és a vállalati teljesítmény változása közötti pozitív kapcsolatra. A tanulmány utolsó fejezetében szereplő vállalati esettanulmányokban górcső alá vett bevált, hatékony alkalmazások a szervezeti innováció legfontosabb területein kínálhatnak korszerű megoldásokat. Megállapításunk szerint a szervezeti innováció egyre nagyobb szerepet játszik mind az innovációs folyamat valós természetének, mind pedig az innováció gazdasági jelentőségének alaposabb megértésében, amely további vizsgálatok témája lehet.

6. KÉRDÉSEK

1. A stratégiai vezetés tekinthető-e szervezeti innovációnak? Indokolja meg válaszát!
2. Fogalmazzon meg olyan feladatot, amely az évfolyam, mint szervezet szempontjából szervezeti innovációnak tekinthető! Indokolja álláspontját!

IRODALOMJEGYZÉK

- Csizmadia, P. (2015) A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban. Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola, Szociológia és Társadalom-politika Intézet. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/862/1/Csizmadia_Peter.pdf 12. 03. 2019.
- Defining Innovation, OECD, <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>
- Deloitte (2019) The Industry 4.0 Paradox: Overcoming Disconnects on the Path to Digital Transformation, Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/energy-resources/deloitte-cn-er-industry-4.0-paradox-overcoming-disconnects-en-full-report-190225.pdf> 25.02.2019.
- Delventhal, S. (2019) Apple's 5 Most Profitable Lines of Business, Investopedia. <https://www.investopedia.com/apple-s-5-most-profitable-lines-of-business-4684130> 08.04.2019.
- Fűzér, G. (2018) Úton az agilis szervezet felé, HR Power. 25.10.2018. <http://hrpwr.hu/future/cikk/uton-az-agilis-szervezet-fele> 12. 03. 2019.
- Gurman, M. – Shaw, L. (2019) Apple's Shift from Gadgets to Services, Bloomberg. 26.03.2019. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-26/apple-s-shift-from-gadgets-to-services-tests-investor-patience> 12. 03. 2019.
- Halpern, L. – Muraközy, B. (2010) Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon, Közgazdasági Szemle. Vol. 57. No. 4. pp 293–317. <http://epa.niif.hu/00000/00017/00169/pdf/01halpern-murakozy.pdf> 12. 03. 2019.
- IBM (2016) Redefining Competition, Institute for Business Value IBM. No. Jan. <https://www.ibm.com/downloads/cas/L5QQQADW> 25. 02. 2019.
- Lam, A. (2004) Organizational Innovation, School of Business & Management, Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability & Ethics (BRESE). Brunel University, Working Paper. Vol. 1. No. 4. https://www.researchgate.net/publication/23543362_Organizational_Innovation 19. 02. 2019.
- Lindgardt, Z. – Reeves, M. – Stalks, G. – Deimler, M. S. (2009) Business Model Innovation – When the Game Gets Tough, Change the Game, The Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> 15. 02. 2019.
- Meyer, P. (2019) Apple Inc.'s Organizational Culture & its Characteristics, The Panmore Institute. <http://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications> 15. 02. 2019.
- OECD (2005) Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Ed. OECD/Eurostat. No. 11. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1564483782&id=id&accname=guest&checksum=3A612AE75D12ED97FBCA40B2961007B0> 15. 02. 2019.
- OECD (2018) Oslo Manual 2018 – Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 3rd Ed. OECD/Eurostat No. 10. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1564483873&id=id&accname=guest&checksum=777F694EE1F37AFA415628E65D14618C> 15. 02. 2019.

- Piac & Profit (2019) Innovációs elitklubhoz csatlakozott a Tungsram. Piac & Profit. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/innovacios-elitklubhoz-csatlakozott-a-tungsram/2019. febr. 1.
- Szunyogh, Zs. (2010) Az innováció mérésének módszertani kérdései. KSH, Statisztikai Szemle. Vol. 88. No. 5. pp. 493-507. http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2010/2010_05/2010_05_492.pdf 15. 02. 2019.
- Tasnim, M. (2018) An Organizational Analysis on Apple, The European Journal of Business and Management. Vol. 10. No. 11. pp. 35-40. <https://pdfs.semanticscholar.org/43e8/06c4c4e68f14b1d3463c8763613213ba4321.pdf> 15. 02. 2019.
- Technische Universität Dortmund (2012) Summary: Workplace Innovation as Social Innovation, Dortmund/Brussels Position Paper on Workplace Innovation, Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund. http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/de/DieSFS/GremienNetzwerke/EUWIN/Dortmund_Brussels_Position_Paper_on_Workplace_Innovation_12th_June_2012.pdf 15. 02. 2019.
- Tungsram (2018) Örökségünk az innováció. Tungsram Operations Kft. 2018. ápr. 3. <https://tungsram.com/hu/hirek/tungsram-oroksegunk-az-innovacio> 15. 02. 2019.
- Tungsram (2019) Stratégiai partnerséget kötött a magyar kormány és a Tungsram, Tungsram Operations Kft. 2019. jan. 7. <https://tungsram.com/hu/hirek/strategiai-partnerseget-kotott-a-magyar-kormany-es-a-tungsram> 15. 02. 2019.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

„Életünk égő szövetnekhez hasonló, mely kezdetben lassabban, majd egyre gyorsabban, de szüntelenül fogy. Boldog ki midőn létének e mulandóságára gondol, azzal vigasztalhatja magát, hogy másoknak világított.”/ Báró Ötvös József/ Farkas Ferenc professzor úr világító lámpás volt a menedzsment szakmában. Köszönjük a fényt és a világosságot a MESTERNEK. Adja a Jóisten, hogy ne csak tisztelői, hanem követői és tanítványai maradhassunk ezen az úton!

Gaál Zoltán

FOLYAMATAUTOMATIZÁLÁS: A FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS ÚJ SZINTJE

PROCESS AUTOMATION – THE NEW LEVEL OF PROCESS OPTIMIZATION

DRÓTOS GYÖRGY

PhD, egyetemi docens, intézetigazgató
Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
gyorgy.drotos@uni-corvinus.hu

MARCINIAK RÓBERT

PhD, egyetemi adjunktus
Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
robert.marciniak@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A hatékonyság és eredményesség javítása ma már mind az üzleti szektorban, mind a nonprofit és közszférában meghatározó követelmény. A különböző szektorok és szektorokon belüli ágazatok szervezeteinek közös vonása, hogy működésük értékalkotó tevékenységek összefüggő láncolatából, vagyis folyamatokból épül fel. E folyamatok megfelelő feltérképezése és elemzése adja a szervezeti működés optimalizálásának alapját. Jelen tanulmány célja a folyamatautomatizálásnak, mint a folyamatoptimalizálás ma talán legfontosabb technológiai megoldásának a bemutatása, elsősorban a nem termelési (fizikai transzformációval nem, vagy kevésbé járó) folyamatok esetében. A folyamatautomatizálás nem új jelenség, de az utóbbi években a digitális transzformáció trendje révén új lendületet kapott. Így a hagyományos automatizálási megoldások mellett ma már a robotizált folyamatautomatizálás eszközei és a kognitív technológiák is a folyamatfejlesztők rendelkezésére állnak. Tanulmányunk nagyobb részben szakirodalmi áttekintésre, míg kisebb részben, főként az 5-6. pontokban, empirikus kutatásokra (azon belül is elsősorban az HOA-HIPA-Corvinus konzorcium üzleti szolgáltató szektorban végzett éves benchmarking vizsgálataira), illetve tanácsadói tapasztalatokra támaszkodik.

Kulcsszavak: folyamatoptimalizálás, folyamatautomatizálás, RPA, kognitív automatizálás

Abstract

Increasing efficiency and effectiveness is more and more a core requirement in the business, nonprofit and public sector alike. What is common in all of these sectors (and the industries/branches belonging to them) is that the operation of their organizations is made of chains of value creating activities, that is, processes. Mapping and analyzing these processes represent the very basis to the organization level optimization of operation. The objective of this study is to introduce process automation as perhaps the most important technological solution nowadays to process optimization, mainly focusing on the non-manufacturing processes that do not (or only moderately) require physical transformation. Process automation is not a new phenomenon, but with the trend of digital transformation it has received a new impetus in the recent years. As a consequence, beside traditional automation solutions there are also robotic process automation tools and cognitive technologies that are available for process developers. Our study is primarily based on literature review and to a lesser extent, mainly in Point 5 and 6, on empirical research (mostly done by the HOA-HIPA-Corvinus consortium as part of their annual benchmarking study in the business services sector) as well as consulting experience.

Keywords: process optimization, process automation, RPA, cognitive automation

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt években az innováció sebességének felgyorsulásával és az új információs technológiák megjelenésével kialakult digitális forradalom egyre nagyobb menedzsment kihívást támaszt úgy az üzleti szervezetek, mint a közszféra számára (*Farkas et al., 2015*). A digitális megújulás a szervezetek alapvető dimenzióit érinti: termékek, elsődleges és másodlagos folyamatok, vevőkapcsolatok, üzleti modell (*Sebastian et al., 2017*).

2. A FOLYAMATOK AUTOMATIZÁLÁSA

Korunkban a folyamatfejlesztő szakemberek egyik legfontosabb feladata mindazon intelligens technológiák megismerése és alkalmazása, amelyek képesek a szervezeti folyamatok leképezésére, egyszerűsítésére, vagy akár egy új megoldás komplett végrehajtására. E technológiák közül is kiemelkednek az emberi közreműködést kiváltó vagy minimalizáló folyamatautomatizálási megoldások, amelyek a versenyelőny-szerzés egyik fő forrását

jelenthetik a vállalkozások körében, míg a nonprofit és közszervezetek esetében a költségcsökkentéshez és az ügyfélelégedettség növeléséhez járulhatnak hozzá.

Egyes feladatok elvégzésének különböző kontrollrendszerekkel, illetve akár az emberi testet vagy viselkedést imitáló robotokkal való automatizálása valójában nem is annyira új jelenség. Kezdetleges formái az ókori kultúrákig, azokon belül esetenként az időszámításunk előtti időkig nyúlnak vissza. De ha csak a termelési ágazatban egyre általánosabban jelen lévő ipari robotokat tekintjük, az ő történetük is már több, mint 80 éves.

Napjaink automatizálási megoldásainak alkalmazása azonban korántsem szűkül le a termelési tevékenységekre, hanem széles körben és rohamléptékben terjed a gazdaság és társadalom minden területén. Az automatizálás révén rendelkezésre álló digitális adattömeg ráadásul arra is lehetőséget ad, hogy a szervezetek újszerű – és jórészt szintén automatikus – elemzési technikákkal korábban elképzelhetetlen mélységű betekintést nyerjenek belső működésük részleteibe, illetve ügyfeleik igényeinek, magatartásának mintázataiba, ami azután újabb innovációkat alapozhat meg (*Manyika et al., 2017*).

3. A FOLYAMATAUTOMATIZÁLÁS SZINTJEI

A folyamatautomatizálás széles területén belül a továbbiakban a fizikai transzformációval nem, vagy csak kevésbé járó, elsősorban szolgáltatási, adminisztratív, információs stb. folyamatokra koncentrálnunk.

Az így körbehatárolt vizsgálati területünkön a folyamatautomatizálás három szintjét különböztethetjük meg, amelyek bár kialakulásukat és funkcionalitásukat tekintve egyfajta fejlődési lépcsőfokokat jelentenek, de a gyakorlatban párhuzamosan léteznek.

Az első a már évtizedek óta alkalmazott „*alapszintű*” automatizálás, amely rövid szoftverprogramokat (szkripteket) jelent, és jellemzően jól strukturált adatbázisokra építve képes egy változatlan tevékenységsor automatikus elvégzésére. Az alapszintű automatizálásra érett tevékenységek jellemzően nagy volumenűek és gyakran ismétlődnek. Ilyen, szinte minden gazdálkodó szervezetre jellemző és nagy arányban automatizált tevékenység a munkavállalói bérjegyzékek elkészítése, vagy a nagyobb üzleti szervezeteknél az analitikus könyvelési tételek feladása a főkönyvbe az ERP rendszeren belül.

Ezeket az automatizmusokat jellemzően az adott szoftverkörnyezethez rendelkezésre álló szoftverkiegészítők biztosítják, amelyek fejlesztéséhez, testre szabásához szükséges lehet valamilyen szintű programozási ismeret. Az automatizmusokat ezt követően a felhasználó vezérli, ő indítja el és követi nyomon a lefutást, illetve használja annak eredményét.

Az automatizálás második szintje a *robotizált (vagy robotikus) folyamatautomatizálás* (angol megnevezése, a Robotic Process Automation alapján rövidítve: RPA), amely napjaink legnépszerűbb megoldását jelenti. Az RPA esetében az automatizálást egy szoftverrobot (bot) végzi, amely már félig strukturált adatbázisokkal is képes dolgozni. Működése nem korlátozódik le egy adott informatikai alkalmazásra, hanem képes több különböző szoftverkörnyezetet és adatbázist áthidalni, ezáltal egy folyamat széttöredezett lépéseit integrálni. A folyamat attól válik robotizálttá, hogy az automatizálásért felelős szoftver az emberi tevékenységet utánozva, a felhasználói felületen keresztül végzi el a szükséges tevékenységet, de sokkal gyorsabban és pontosabban, ha kell megállás nélkül, kiváltva ezzel a lassabb, pontatlanabb és rekreációt igénylő emberi munkaerőt. Egy szolgáltató szervezetnél az RPA alkalmazásának egyik lehetséges területe a szabványos úrlapon érkező szolgáltatáselőfizetési, szerződésmódosítási stb. igények fogadása, majd a megfelelő belső rendszerekben a szükséges adatmódosítások elvégzése, illetve ha kell, a további ügyintézés elindítása. De említhetjük a munkatársak elektronikus levélben érkező utazási számlamásolatainak és költségösszesítéseinek fogadását és azt követő feldolgozását is a könyvelési rendszerben.

A folyamatautomatizálás harmadik szintje az *intelligens vagy kognitív folyamatautomatizálás* (angol megnevezéseik alapján rövidítve: IPA vagy CA), amely képes a nem standard folyamatok nem strukturált adatbázisok felhasználásával történő automatizálására a mesterséges intelligenciára épülő technológiák (pl. gépi tanulás, mintafelismerés, természetes nyelv felismerés, mesterséges látás) segítségével. A kognitív automatizálás a szcenáriók és az adatok segítségével folyamatosan tanul, fejlődik, és így képes egyre komplexebb folyamatok kezelésére, döntések meghozatalára. A kognitív folyamatautomatizálás révén a külső és belső ügyfelekkel akár intelligens írásbeli vagy szóbeli kommunikáció is folytatható, amely alapján a szoftver azonosítja a kérés, probléma lényegét, majd hozzátársítja és elindítja a megfelelő megoldási folyamatot.

4. ROBOTIZÁLT FOLYAMATAUTOMATIZÁLÁS

A folyamatautomatizálás három szintjéből ma a legnépszerűbb a robotizált folyamatautomatizálás, ezért a következőkben ezt ismertetjük részletesebben.

Az RPA egy ernyőfogalom mindazon informatikai szoftverekre, amelyek más informatikai rendszerek felhasználói felületén keresztül végzik el azt, amit egy emberi munkaező tenne (*Burnett – Kotari, 2016*).

Az RPA nem egy tisztán dobozos (off-the-shelf) szoftver, azt mindig az érintett szoftverkörnyezetre és folyamatra kell szabni. A piacon elérhető RPA megoldások eltérhetnek funkcionalitásban és integrációs képességekben is, ezért különböző feladattípusokhoz és szoftverkörnyezetekhez más és más RPA megoldás lehet optimális (*Burnett – Kotari, 2016*).

Az RPA egy olyan szoftver, amelynek komolyabb programozást nem igénylő, grafikus felhasználói felületén (Low-Code Development Platform, LCDP) akár az üzleti felhasználók is képesek a folyamatautomatizálás előkészítésére és későbbi változtatására, finomhangolására (*Bornet, 2017*).

Az RPA célja az érintett folyamatban résztvevő emberi munkaező minimalizálása. Ez a minimum viszont sokszor nem nullánál optimális, azaz számos esetben csak bizonyos részfolyamatok automatizálása történik meg a jelenlegi technológiai lehetőségek és költség-haszon elemzés alapján. Emellett még az automatizált részfolyamatoknál előfordulhat, hogy az RPA tervezetten „asszisztens” módban dolgozik, vagyis humán felügyelet mellett, egy munkatárs alkalmi beavatkozásával.

5. A FOLYAMATAUTOMATIZÁLÁS ALKALMAZÁSÁNAK ELŐFELTÉTELEI

A folyamatfejlesztéssel foglalkozó szakemberek számára fontos kérdés, hogy mely folyamatokat vagy folyamatrészeket érdemes automatizálni, és melyeket érdemes meghagyni az emberi munkaező számára (*van der Aalst et al., 2018*).

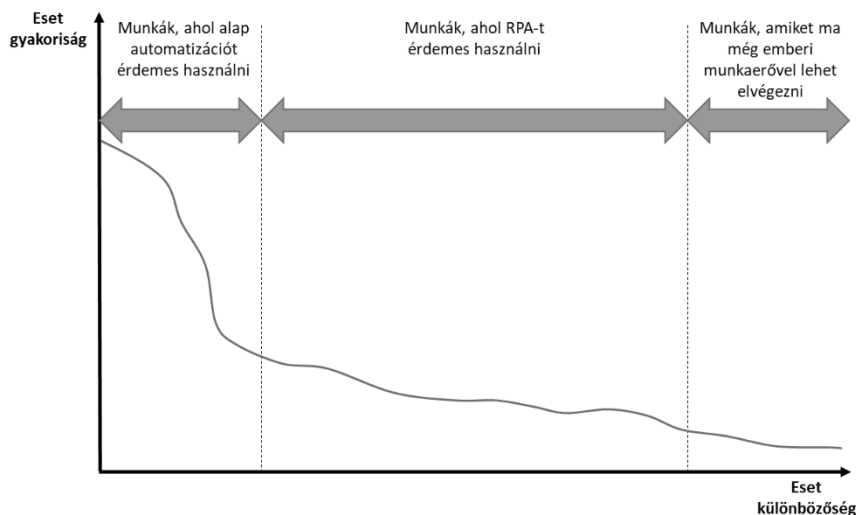
Általánosságban elmondható, hogy a folyamatok automatizálásának mára szükséges előfeltétele a digitalizáció, azaz a folyamatban érintett tevékenységekhez a lehető legnagyobb mértékben kapcsolódjanak informatikai rendszerek és digitalizált adatok. Történelmileg az

automatizálás megelőzte a digitalizáció megjelenését, de a mai automatizálási technológiák már nem létezhetnek megfelelő digitális alapok nélkül.

A folyamatautomatizálás célszerűsége függ a folyamatban érintett tevékenységek gyakoriságától is. Ha elhelyezzük a munkatevékenységeket egy kétdimenziós ábrán, ahol az x tengely a tevékenységek során előforduló esetek különbözőségét, míg az y tengely az esetek gyakoriságát mutatja, akkor láthatjuk, hogy itt is érvényesül a Pareto-elv. Emiatt az automatizálást ott érdemes alkalmazni az élőmunkával szemben, ahol magasabb a gyakoriság (gyakran ismétlődő, repetitív tevékenységek).

A folyamatautomatizálás alkalmazásának további előfeltétele a folyamat lehető legnagyobb mértékű standardizálása. Ez jellemzően a kevésbé komplex folyamatok esetén végezhető el egyszerűen. Minél egységesebb, standardizáltabb az érintett folyamat, annál inkább szabály-alapú lesz a folyamat lefutása és egyszerűbbé válik annak programozása (algoritmizálása). Ez gyorsabb és hibamentesebb lefutáshoz vezet, így a humán munkaerőt igénylő kivételkezelés is minimalizálható (1. ábra).

1. ábra: Munkatevékenységek automatizálhatósága



Forrás: van der Aalst et al., 2018

További szempont, hogy elsőként olyan tevékenységeket érdemes automatizálni, amelyek nem tartoznak az adott szervezet kulcsfolyamatai közé, így kevésbé kockázatos, kritikus a működésük, sőt akár tértől és időtől is függetlenül elvégezhetőek. Ez leginkább a back office támogató folyamatokat jellemzi, ahol nincs, vagy kevés az ügyfél-interakció, mint például jelentések, beszámolók készítése, könyvelés, adatrögzítés, adatkonverzió, adattisztítás stb. A

tapasztalatok birtokában, a szükséges szervezeti képességek gyarapodásával lehet azután az RPA alkalmazását további területekre kiterjeszteni.

6. RPA ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI ÉS KIHÍVÁSAI

Az RPA alkalmazásának számos előnye van, amelyek önmagukban vagy más technológiai megoldásokkal összehasonlítva teszik népszerűvé a technológiát (*Burnett – Kotari, 2016*):

- *Jelentős költségcsökkenés* a folyamat működtetésében, elsősorban a humán munkaerő kiváltásával, de a termelékenység javulásán, az alacsonyabb hibaarány és a jobb skálázhatóság révén is, ami nagyobb versenyképességet, és végeredményben magasabb jövedelmezőséget jelent.
- *Nő az alkalmazotti elégedettség* az ismétlődő, standard tevékenység kiváltásával és az emberi munkaerő komplexebb, magasabb hozzáadott értékű tevékenységekre való átirányításával. Ezzel együtt csökken az új munkatársak betanítási ideje, javulhatnak a munkaerő-megtartási mutatók.
- *Termelékenységnövekedés* (jellemzően 40-70%-os) érhető el a gyorsabb folyamatlefutás és így redukált átfutási idő révén. A szoftverrobot akár ötször gyorsabban végzi el ugyanazt a tevékenységet, mint az ember, és jelentősen lecsökkenhet vagy akár meg is szűnhet a folyamat átfutási idejének tetemes (akár 80%-át) részét kitevő várakozási idő.
- *Csökken a hibaarány* (akár 0%-ra) az ember kiváltásával. A folyamat minőségének javulása pedig elégedettebb ügyfeleket és lojálisabb munkatársakat eredményez.
- *Az emberi közreműködés kiiktatásával magas szintű megfelelés (akár 100%) és biztonság* érhető az adatkezelésben, ami „audit-biztosabb” üzleti folyamatokat jelent.
- *Magasabb skálázhatóság és rugalmasság*: a szoftverrobotok bármikor elindíthatók és leállíthatók (akár még ez is automatizálható), ahogy az igények ezt megkövetelik. Az automatizált folyamat az emberi munkaerővel végzett folyamattal szemben gyorsabban és olcsóbban skálázható, ezáltal nő a rugalmasság.
- *Lehetővé válik a folyamatos (24/7) munkavégzés*: a szoftverrobotok képesek folyamatos munkavégzésére, szemben az emberi munkaerővel, így időben jobban elosztott munkaütemezést lehet megvalósítani.
- *Könnyű integráció a meglévő szoftverkörnyezethez*: az RPA ún. nem invazív technológia, vagyis nem szükséges szoftveres interfészek fejlesztése a bevezetéshez, mivel a meglévő

felhasználói felületeken keresztül kommunikál a szoftver. Ez csökkenti a bevezetési időt és a költségeket, ezáltal pedig gyorsabb megtérülést tesz lehetővé.

- *Rövid bevezetési idő:* megfelelően előkészített (standardizált, digitalizált) folyamatok esetén néhány hét alatt bevezethető. Egyszerűbb folyamatok akár napok alatt automatizálhatók, de a folyamatok nagyobb előkészítését igénylő bevezetések is mindössze néhány hónapot vesznek igénybe. A későbbi folyamatváltozások lekötése a szoftver grafikus felületén viszonylag egyszerű, így a folyamatok menedzselése sokkal rugalmasabb más informatikai rendszerek lassabb változáskezeléséhez képest.
- *Rövid megtérülési idő:* noha a szoftverrobotok ára ma még viszonylag magas, mégis megfelelően kiválasztott és előkészített folyamatok, gyors bevezetés és jól kihasznált szoftverrobotok esetén a megtérülés akár néhány hónap alatt elérhető, de a komplexebb folyamatautomatizálási beavatkozások mellett is átlagosan egy év alatt tartható.
- *Kevesebb humán adminisztrációt* igényel a folyamat, hiszen az automatizálás minden folyamatlépést naplóz, ami szükség esetén visszakereshető, elemezhető.
- Az RPA bevezetésével *a folyamatok standardizációja tovább nő*, ami javíthatja a folyamat minőséget és egyszerűsítheti a folyamatok menedzselését.
- Az RPA képes a meglévő, alapvetően jól működő, de *szigetszerűen tagolt szoftverkörnyezetek összekapcsolására* anélkül, hogy jelentősebb interfészfejlesztésekkel vagy a teljes szoftverkörnyezet cseréjével kelljen foglalkozni.
- Az RPA lehetőséget biztosít az alkalmazó szervezetnek, hogy megállítsa vagy *megfordítsa azt a trendet*, amelyet követve a nagyobb munkaerő-arbitrázs érdekében olcsóbb lokációkra telepítenek munkákat. Az RPA átformálhatja az offshoring és nearshoring piacokat.

Ha az RPA mellett dönt egy szervezet, akkor viszont tudni kell azt is, hogy melyek az alkalmazásával járó legfontosabb kihívások (*Willcocks – Lacity, 2016*):

- *Folyamatok előkészítése:* az RPA bevezetések sokszor elmarad a folyamat megfelelő standardizálása és digitalizálása, ami lassítja vagy akár meg is gátolhatja a bevezetést.
- *Kevés az alkalmazási tapasztalat*, kevés a kellő szakértelem, de ez remélhetőleg időben javulni fog.

- *Rejtett költségek*: ahogy minden új technológia bevezetésekor, úgy az RPA esetében is a nem elég körültekintő tervezés miatt számos rejtett költség merülhet fel a használat során (pl. bevezetés, karbantartás, hosztolás).
- A szoftverrobotok az emberi munkaerőhöz képest *sokkal érzékenyebbek* az általuk használt szoftverkönyezetek akár csak minimális tartalmi vagy formai jellegű változásaira. Ezért bármely érintett alkalmazás frissítésekor a szoftverrobotok felülvizsgálata lehet indokolt a vártalan leállásokat megelőzendő (a komolyabb verzióváltásokról nem is beszélve).
- Az RPA projektek *eredményességének mérése egyelőre problematikus*, főleg azért, mert a felszabadult munkaerő jellemzően nem elbocsátásra, hanem áthelyezésre kerül a szervezeten belül. Ha pedig nem sikerül a teljes kiváltás (az RPA asszisztens módban működik), az biztosan rontja a megtérülést.
- *A valós idejű láthatóság hiánya* okozhat nehézséget, hiszen a szoftverrobotok működése rejtettebb, így a szervezet érzése az lehet, hogy elveszti a kontrollt a folyamat felett.
- *Biztonsági és megfelelőségi kérdéseket* vet fel a robotok önálló döntéshozatala, kommunikációja, adat- és rendszerhozzáférése, de hibák esetén a felelősségi kérdések is sokszor tisztázatlanok.
- Az automatizálás alapját jelentő nagyfokú standardizálás *csökkenti a personalizációt*, és bizonyos esetekben ronthatja az ügyfél-elégedettséget.
- A fentiek következtében *szervezeti ellenállás alakulhat ki* a folyamatban résztvevők, az ügyfelek, vagy az IT funkció részéről.
- A magas fokú automatizálás *növeli a szervezet kiszolgáltatottságát* és felértékeli az üzletmenet-folytonosság tervek, megoldások szerepét.
- Amennyiben nem a szervezet üzemelteti a robotokat, akkor a külső szolgáltató hozzáférést kap a robotokon keresztül a vállalati rendszerekhez, adatokhoz, ami *biztonsági kockázatokat* jelent. Adatszivárgás esetén pedig még a felelősség is kérdéses maradhat.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A folyamatok automatizálása a technológia fejlődésével különösen felgyorsult. Ma még elsősorban a tranzakcionális tevékenységeket végző területeken találkozhatunk az RPA alkalmazásával, hiszen itt fordulnak elő nagy tömegben ismétlődő, standardizált és digitalizált

folyamatok. Ahhoz, hogy nőjön az RPA elterjedtsége, fontos, hogy az RPA szoftverek tudása is bővüljön. Ehhez segítséget jelenthet a mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence, AI) és a gépi tanulás (Machine Learning, ML) integrálása az RPA megoldásokkal. Ahogy ma az RPA dominálja a jelent, úgy várhatóan a kognitív automatizálás fogja meghatározni a jövőt. Ma a kivételes eseteket a szoftverrobotok átadják az emberi munkaerőnek, az AI és ML révén azonban a szoftverrobot megfigyelheti a kivételek kezelését, és eltanulhatja az embertől.

8. KÉRDÉSEK

1. Melyek az automatizálás szintjei a nem termelési jellegű (pl. üzleti szolgáltatásokat megvalósító) folyamatokban?
2. Mit jelent a robotizált folyamatautomatizálás (RPA), és melyek a megvalósításának előfeltételei?
3. Milyen előnyei és kihívásai vannak az RPA alkalmazásának?

IRODALOMJEGYZÉK

- Bornet, P. (2017) *Robotic Process Automation (RPA) in 2017: thoughts and trends*. New York, E&Y.
- Burnett, S. – Kotari, N. (2016) *Robotic Process Automation*. Dallas, Everest Group Inc., Edgeverve.
- Farkas F. – Balogh G. – Rideg A. (2015) *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs, PTE KTK.
- Manyika, J. – Chui, M. – Ramaswamy, S. (2017) *What's now and next in analytics, AI, and automation*. San Francisco, McKinsey Global Institute.
- Sebastian, I. M. – Mocker, M. – Ross, J. W. – Moloney, K. G. – Beath, C. – Fonstad, N. O. (2017) *How Big Old Companies Navigate Digital Transformation*. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16. No. 3. pp. 197–214.
- van der Aalst, W. M. P. – Bichler, M. – Heinzl, A. (2018) *Robotic Process Automation*. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 60. No. 4. pp. 269–272.
- Willcocks, L. P. – Lacity, M. C. (2016) *Service Automation - Robots and the Future of Work*. Stratford-upon-Avon, Steve Brookes Publishing.

14. Tervezés és ellenőrzés mint menedzsment funkció

TEACHING ENTREPRENEURSHIP AT HTW DRESDEN: THE CASE OF START UPS

VÁLLALKOZÁSTAN OKTATÁSA A DREZDAI HTW-N: A UPS ELINDÍTÁSÁNAK

ESETE

STEPHAN KÜHNEL

Professor of Auditing and Management Consulting
Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Dresden
Department of Business Administration
Stephan.Kuehnel@htw-dresden.de

Abstract

This paper describes elements of a program at HTW Dresden that aims at teaching entrepreneurial knowledge and skills. The program's objectives are to offer students the opportunity to successfully found their own business and to allow for cooperation between students from different areas of expertise or different institutions. Selected initiatives and their interrelationships are highlighted and discussed in a case study format.

Keywords: Entrepreneurship, Start Up, Education

Absztrakt

Ez a tanulmány a drezdai HTW egyik programjának elemeit írja le, amelynek célja a vállalkozói ismeretek és készségek oktatása. A program célja, hogy lehetőséget biztosítson a hallgatók számára a saját vállalkozásuk sikeres elindításához, és lehetővé tegye az együttműködést a különböző szakterületek vagy intézmények hallgatói között. A hallgatók esettanulmány formájában vizsgálják meg és tárgyalják a kiválasztott kezdeményezéseket és azok kapcsolatait.

Kulcsszavak: vállalkozástan, Startup, Oktatás

1. INTRODUCTION

The purpose of this paper is to present an approach to teaching entrepreneurship in a specific field of application, namely startups. It is focused on experiences at HTW Dresden, a German University of Applied Sciences. The underlying assumption is that entrepreneurship is

something that students experience. Initiatives are *combined to offer a track*. From the perspective of the business administration curriculum, it consists of two modules held in a seminarist mode. There is an option to *join a business incubator*. I have been involved in this process for approx. one year. It should be noted that the overall concept is *interdisciplinary*.

This paper is organized as follows: In the next section, design parameters of the teaching concept are explained. It is followed by an outline of the two modules and related experiences from my perspective. Afterwards, the incubator and its relevance is highlighted. A short discussion is closing the paper. It is my intention to stimulate the research on teaching methods and I hope that this contribution might be helpful to lecturers, students and future entrepreneurs.

2. DESIGN PARAMETERS OF THE TEACHING CONCEPT

From the perspective of a student of business administration at HTW Dresden, the content is presented in two modules. The first one is *mandatory* at the undergraduate level. The second is *voluntarily* chosen at any time afterwards; it is open to *all students* of HTW Dresden and partnering organizations.

Both modules follow a *seminarist design*. The role of the lecturer is to present core elements of theory and to provide for references from academic research and practice. There is sufficient time for *deliberations at the team level*, to allow each team to develop their ideas. Interim presentations serve as a reality check and control mechanism for the progress. These presentations and the participation in the seminars are not subject to a grading procedure, so students can make errors and correct misconceptions throughout the semester. Only the *outcome*, captured in the format of a business model (mandatory module, cf. section 3.) and a business plan (voluntary module, cf. section 4.) is evaluated.

Students are informed by lecturers about current initiatives in the startup domain, too. This includes competitions and other events. The cooperation with a *business incubator* is a huge benefit for students as they can continue to set up their own business (cf. section 5).

To summarize, the objective of HTW Dresden is to provide a structure for students that allows them to *put their ideas and thoughts into practice*.

3. FIRST MODULE: BUSINESS MODEL

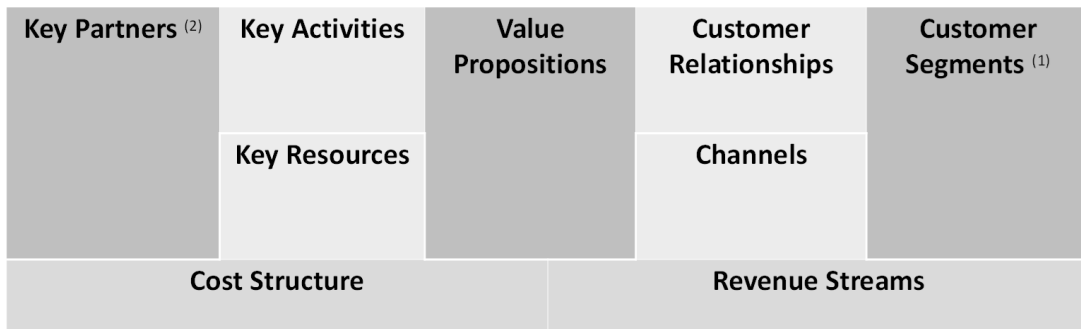
The first module⁶ is held four times per semester, with study groups of approx. 25 students. Most students prefer a weekly schedule⁷. They learn the *major elements* of a business model, develop contents for its *strategic and operational aspects*, and evaluate the *potential of their ideas* for practice. The following list is a brief description of the contents:

- a) *Introduction*: The first seminar covers general information on the development of ideas, business rationales, and an overview of elements of a business model. It is also used to establish *teams of 4-5 students* who will work together. Participants are encouraged to exchange ideas with each other and to find adequate partners.
- b) *Ideas for Business*: The second seminar starts with information on *startup or entrepreneurial contests* that provide funding and support. This is used to outline typical success criteria from the perspective of investors and funding bodies. The theoretical input consists on strategic and operational aspects plus specifics of entrepreneurial initiatives in a startup. The teams of students are encouraged to *develop their own idea* for a business. In a further seminar, they define their business' *goals and objectives*. There shall be a preliminary identification of *external and internal factors of influence* on the achievement of the goals and objectives.
- c) *Business Models*: Elements of a business model are presented in depth with reference to academic and practice-oriented research (e.g. Osterwalder et al, 2010; Nagl, 2018). The following picture shows an example from the lecture:

⁶ The internal code of the module is W141.

⁷ E.g. last semester, there were three courses in the weekly format, and one block course.

Exhibit 1: Elements of a Business Model



(1) Customers are those who pay for the products or service. Cf. Malik (2002) on criticism on stakeholder approaches to strategy.

(2) There is no reference to elements of the value chain, i.e. partners can relate to inputs, throughput or output.

Source: Osterwalder et al., 2010

The objective is to understand the elements and their interrelationships. Details are developed in consecutive seminars. It should be noted that entrepreneurial aspects like decisions on the *composition of the teams* and required *competences* are also covered. The latter implies that students think of other people that might be helpful for the founding of their business and the role they should be attributed (equity partner, investor, consultant etc.). Furthermore, a reference to the *company's mission and core values* is to be established. Results of this section are presented by the teams to the lecturer who gives feedback and suggests improvements in class.

d) *Innovation*: The lecturer *presents selected examples* which are analyzed by students. The idea is to develop an understanding what an innovative idea might look like in different circumstances or settings. From the strategic management literature, innovation approaches are recalled following the broad lines of market-based view (e.g. Grant, 2019) and the resource-based view (e.g. Barney, 1997). In the entrepreneurship literature, the topic is mirrored as the difference between discovery vs. creation of business opportunities (cf. Ramoglou/Tsang (2016)). Students are encouraged to *challenge their business idea* by using checklists⁸, brainstorming, visualization techniques and role plays. In the end of this part, student groups *present their business idea* and explain the development process including any changes or modifications made.

⁸ Checklists are meant to cover typical questions, i.e. address completeness. They are not intended to be a “tick marking” exercise.

- e) *First Interim Presentation*: The current status is presented by the team. There are approx. 10 minutes plus time for discussion and feedback.
- f) *Analysis of the Business Model's Elements*: Typically three seminars in the weekly format are used for *deepening and extending the understanding* of the business model. The format is again a presentation on selected aspects by the lecturer in the beginning while group discussion takes the major part of the time available. The role of the lecturer is inquiring on the status of group deliberations, giving feedback and providing suggestions. Seminars also cover contingencies, so the further refinement of the business model is done in scenarios. There is no detailed financial modelling at this stage.⁹ This is covered in the second module.
- g) *Second Interim Presentation*: Each team of students presents the current status of their business model. The format is comparable to the first presentation.
- h) *Individual Consultations*: There is some time reserved in the curriculum for self-organizing *group deliberations*. A team is expected to *contact the lecturer at least once* to discuss any pending issues of the business model.

The outcome of the course is a business model that is described in a *term paper*. Students are free to choose the theoretical framework for this purpose. Grading is performed based on individual contributions to the student team's term paper. There is a requirement that each author must present an *in-depth analysis of at least one part* of the business model.

4. SECOND MODULE: BUSINESS PLAN

The second module¹⁰ is organized in a format called "studium generale", i.e. it is open to all participants. This has two implications, (i) the course is *voluntary* and (ii) students *from various academic disciplines* can participate. Students from different backgrounds¹¹, i.e. engineering or information technology, can join with students from business administration to develop a

⁹ For example, teams must answer what revenue they would expect from a typical customer per transaction (analyzed per segment), the acquisition of customers per period, customer retention rates and any activities or specific investments required. The idea behind this approach is to focus on the contents and not to emphasize the formal aspects of modeling.

¹⁰ The internal code is W319. In German, it is called "Praxis der Existenzgründung".

¹¹ Students from other academic disciplines than business administration (and related fields) at HTW Dresden may participate in an additional module for preparation that teaches basics of business administration from an entrepreneurial perspective before attending this module. This allows all participants have an adequate preparation for the second module.

common business plan. The module highlights the objective of *achieving actionable results*. It is structured in a *project format*. Students are again expected to work in teams. Except for an introductory session that explains the outline and objectives of the course, there are only *two formally organized workshop days*. The content is briefly outlined below:

4.1. Introductory Session

It focuses on *organizational details*, timeline, information on the course and an opportunity for finding appropriate *team members*. An overview of what is a potential business plan may look like is also presented. The session last 90 minutes and is scheduled in the evening hours to allow participation of a wide audience.

4.2. First Workshop

The workshop starts with a summary of the *strategic and operational aspects* that have been covered in a previous semester for students of business administration at the undergraduate level. This serves to create a common basis for all participants. The content is structured around the following topics:

- a) *What is a Business Idea?* Starting from current examples from the press and experiences from previous classes where students have decided for the founding of a company, a general description of “dos and don’ts” is derived.
- b) *Understanding the Customer:* The second part focuses customers’ needs and their potential buying criteria (including segmentation approaches). As there is limited time during the workshop, research and analysis on actual customer data cannot be performed during the workshop day. However, suggestions for relevant sources of data and approaches for its analysis are presented to students.
- c) *Customer Benefit and Unique Selling Proposition:* Based on the preliminary segmentation of customers, their respective needs or problems to be addressed by the entrepreneur are covered. This typically results in students’ learning that not “the product” or “the service” is the focus of the entrepreneurial venture but the ability to address demand. Customers’ expectations may also be shaped by the entrepreneur or other sources of information. Students should recognize whether their product or service is ready to be used by the

targeted customer groups or segments. If not, additional measures must be considered. Finally, teams shall identify for each targeted customer group or segment the entrepreneur's unique selling proposition vis-à-vis potential competitors.

- d) *Formal Requirements and Table of Contents of the Business Plan:* In addition to examples available to the participants, the following major sections of a business plan are explained and discussed. The overall document prepared by a student team is expected to be around 30 pages. However, the actual size depends on the contents and specifics of the business plan.

Table 1: Sample Table of Contents for a Business Plan, as used in the workshop

Section	Pages
Executive Summary	1
Business Idea, Description of the Product and/or Service	4
Industry and Competitive Analysis	5
Marketing Concept	4
Management Team	3
Description of the Company	3
Opportunities and Risks	2
Agenda and Next Steps	1
Financial Planning	7
Appendices	as needed

Source: own edition

The emphasis is on a focused documentation. To help students, guiding questions are formulated.¹² As this agenda also covers future contents of the two workshops, the emphasis is on topics discussed so far and to give an overview of future topics.

- e) *Industry and Competitive Analysis:* This part follows approaches from strategic management to characterize the business setting for the entrepreneurial venture (e.g. Porter, 1980). Contrary to what one might expect from the heading, approaches from both market-based and resource-based views are incorporated. In other words, the focus is on the current industry and competitive landscape and it covers expected changes due to

¹² For example, the section on the Business Idea is covered by the following guiding questions: (i) What is the product/service offering?, (ii) What are the benefits to the targeted customer segment(s)?, (iii) How can the company make money with the idea?

innovation and other influences from the resource base. This part is presented by lecturers while students are expected to develop a preliminary definition of the relevant industry or segment. Furthermore, a list of potential competitors shall be prepared. The actual analysis is performed afterwards by the student teams themselves. Information on typical databases for this purpose is shared.

- f) *Marketing Concept*: The idea is to develop a suitable concept for the identified customer segments or groups. Measures or initiatives for the introduction of the product or service to the marketplace and the concluding continuing marketing efforts are covered by the student teams.

4.3. Second Workshop

It is conducted one or two weeks after the first workshop. In the beginning, there is some *time to reflect* on the current status for each team. The content is structured around the following topics:

- a) *Reflection on Business Models*: The reflections are designed to put the current status of the business idea and model into the context of established alternatives. A collection of typical business models (*e.g. Gassmann et al., 2017*) is used for this purpose. The lecturer discusses the current status with the teams and presents some alternatives.¹³ The expected outcome is a comparison of the respective team's own thinking with established industry practice.
- b) *Financial Planning*: This part starts from the perspective of an investor and emphasizes their expectations. It follows a portfolio approach which is used to quantify the chances of success for a new business venture.¹⁴ Conceptually, this explains to students why a business model shall provide economies of scale and scope. Put differently, it explains why "think big" might be a good idea. Furthermore, the contents of a financial plan for a start up is described. The team discussion phase is limited to the qualitative aspects and general topics

¹³ For example, there is a collection of 55 "game of cards" to accompany *Gassmann et al. (2017)*, with each card describing in approx. 10 lines of text the business model and giving an example of one or two companies for reference. Typically, four to five alternatives are discussed with each team while the total list is displayed in the room so that students may ask and inquire about other alternatives.

¹⁴ For a general discussion of the relevance of financial indicators cf. *Aldrich* based on Osterwalder et al, 2010 *Ruef (2018)*.

like using scenario analyses. The actual modelling of the financial planning part is performed during meetings with the mentors afterwards.

- c) *Legal and Tax Aspects*: Different legal forms and their implications, e.g. for limiting liability and cash requirements, are discussed. This is usually a short section as in Germany, there is not a huge choice of appropriate legal forms. Of course, the team discussion will lead to a selection based on their requirements (e.g. private partnership or limited liability company). Tax aspects considering formal registration and filing procedures and a short overview of income and corporate tax legislation is given.
- d) *Financing*: This part asks the question for the initial and future funding of the entity.¹⁵ In Germany, there's something like a "hole" after the seed and start-up phases. For approx. two years, there are funds available from the government or specific subsidized loans for entrepreneurs. Within these two years the entrepreneurs must search for investors and close financing deals to allow for the further growth of the company and develop the products or services for the marketplace. Suggestions for making contacts with investors are included based on the lecturers' experiences from the incubator or from other sources (e.g. advice from audit or consulting practice). There are also regular exchanges of ideas with potential investors, so aspects from their perspectives are also shared with the students. Currently, participative approaches like crowd funding are not very relevant to the student teams at HTW Dresden. However, this might change in the future.
- e) *Meet the Entrepreneur*: So far, the workshop was based on theory and its application a practical business case only. At HTW Dresden, we like to invite an actual entrepreneur who has successfully founded a company to share their views on the entrepreneurial process.¹⁶ It also results in a description of the typical working day and experiences that the entrepreneur has made. The didactic objective is to provide students with a reality check. If they want to set up their own business, there should be clear expectations on what they can expect and what their working life will be like during the first years. The format is a short presentation of the entrepreneur followed by a group discussion. Typically, students very much appreciate this part of the agenda.

¹⁵ The mathematical part is again outsourced to a later discussion with the mentor. A statement of cash flows for the business venture is used as the basis for this purpose.

¹⁶ This also covers learning from errors or limited failures, cf. *Toumi – Smida (2018)*.

- f) *Dos and Don'ts*: The table of contents presented in part 4 of the first day is used to present a condensed checklist of potentially successful practices. Of course, typical errors found in practice are also highlighted by the lecturer.
- g) *Questions and Further Steps*: Serving as a summary and determination of next steps, the final point on the agenda is a general discussion where all areas of concern may be addressed.

4.4. Interim Presentation

Teams are presenting their business concept and key elements of the business plan within a very short period of time. Typically, *five minutes* are available per team. However, an additional time for discussion is granted. This presentation is performed in front of the *entire class, with all mentors participating*. The idea is to capture feedback from fellow students and technical input from the different knowledge domains of the mentors.

Students are expected to consult for the preparation of the presentation with their *mentor*. The mentor can be a lecturer from the university and/or a member of the incubator. The mentors' role is to follow the progress of team discussions, provide advice, and suggest areas of improvement for the business model.

4.5. Exam Format and Grading

Students' achievements are evaluated based on the business plan submitted. Each team can decide whether they want the grading to be performed individually or at the team level. Typically, the latter option is used.

5. COOPERATION WITH AN INCUBATOR

There is an incubator *located at the premises* of HTW Dresden called "Gründungswerkstatt". The organization has been operational since the year 2000. It helps with government funding, provides facilities and support to future entrepreneurs (incl. access to technical equipment). From the perspective of business administration, the incubator helps with the conceptualization of a business idea, the further development of a business plan and general

consulting services aimed at start ups.¹⁷ And of course, it provides opportunities for the exchange of ideas between entrepreneurs and relevant actors in the region.¹⁸ The maximum time frame available from the incubator to a start up business is two years. *Staff from the incubator* participates in the second module.

6. DISCUSSION

The paper presents a descriptive account of the education concept for startups at HTW Dresden. The two curricular modules covered focus on theoretical explanations and examples from practice to foster students' understanding. Generally, after each subsection where content is presented, there is a *teamwork phase*. Students are requested to translate the theoretical aspects into their field of application and to formulate implications for their business model. This is a different approach compared to e.g. *Garubio – Lovallo (2018)* who favor to start with a defined situation and use design thinking to arrive at an improved outcome.¹⁹ The assumption is that students shall receive some basic guidance in the beginning, develop their ideas using group processes and various references. The role of lecturers during the teamwork phases is that of a coach, i.e. there are different lecturers that represent alternative domains and discuss the relevant topics with the teams. The final step is a validation and refinement that results in an adequate business model or business plan.

The implementation follows a *flexible approach* to allow for students' initiative, thinking and learning from *entrepreneurial practice* – from an entrepreneur, from competitions, from the experiences of the lecturers and mentors etc.

7. CONCLUSION

It is the understanding of the author that education in entrepreneurial domains like starting an own business requires practical skills. HTW Dresden has invested in a concept that consist of

¹⁷ Further information can be obtained from their website at <https://www.htw-dresden.de/en/wiwi/institutes/htw-gruendungsschmiede-consulting-centre-for-company-founding.html> (accessed 30 August, 2019). This also includes a list of current projects supported by the incubator.

¹⁸ For example, via a network called "Dresden|exists", cf. <https://www.dresden-exists.de/> (accessed 30 August, 2019).

¹⁹ It should be noted, the authors focus on entrepreneurship which also covers different fields of application.

various measures. Taken together they allow students to gain a sound understanding of the process and context of entrepreneurial *decision-making* while offering them an alternative path for their *future careers*.

REFERENCES

- Aldrich, H. E. – Ruef, M. (2018) Unicorns, Gazelles, and other Distractions on the Ways to Understanding Real Entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 32. pp. 458–472.
- Barney, J. B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison Wesley.
- Garbuio, M. M – Lovallo, D. – Dong, A. – Lin, N. (2018) Demystifying the Genius of Entrepreneurship: How Design Cognition Can Help Create the Next Generation of Entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 17. pp. 41–61.
- Gassmann, O. – Frankenberger, K. – Csik, M. (2017) *Geschäftsmodelle entwickeln, 2/e*. München, Hanser.
- Grant, R. M. (2019) *Contemporary Strategy Analysis, 10/e*. Hoboken, Wiley.
- Malik, F. (2002) *Die richtige Corporate Governance – Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern*. Frankfurt, Campus.
- Nagl, A. (2018) *Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen, 9/e*. Wiesbaden, SpringerGabler.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Wegberg, J. T. A. (2011) *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt, Campus.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Ramoglou, S. – Tsang, E. W. K. (2016) A Realist Perspective of Entrepreneurship - Opportunities as Propensities. *Academy of Management Review*. Vol. 41. pp. 410–434.
- Toumi, M. – Smida, A. (2018) Entrepreneurship education - Understanding the failure of entrepreneurial act for learners. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*. Vol 17. pp. 275–294.

ACKNOWLEDGEMENTS

The author would like to thank staff of HTW Dresden and the incubator (Gründungsschmiede) for proving additional insights to my teaching in the field.

TERVEZÉS ÉS ELLENŐRZÉS A FÉMIPARI KFT. ESETTANULMÁNYA ALAPJÁN

CASE STUDY OF PLANNING AND CONTROLLING ILLUSTRATED BY METAL INDUSTRY LTD.

RIDEG ANDRÁS

PhD, adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Kvantitatív Menedzsment Intézet

ridega@ktk.pte.hu

Absztrakt

A Fémipari Kft. esettanulmányának elsődleges célja az, hogy a hallgatók kipróbálhassák magukat a menedzsment főfunkciói közül a tervezés és az ellenőrzés praktikumában, és gyakorolhassák a kapcsolódó kvalitatív és kvantitatív elemzési eszközök alkalmazását. A megjelölt főfunkciók mellett az esettanulmány számos további általános és konkrét menedzsment kérdést is felvet.

Kulcsszavak: tervezés, ellenőrzés, szervezés, HR, esettanulmány

Abstract

The primary objective of the Metal Industry Ltd. case study is to enable students to test themselves in the main functions of management in the fields of planning and control and to practice the use of related qualitative and quantitative analysis tools. In addition to the main functions outlined, the case study raises a number of general and specific management issues.

Keywords: planning, control, organizing, HR, case study

1. HÁTTÉR

Kovács Tamás gondterhelten lépett az irodája sarkában lévő bárpulthoz. Szeme gyorsan átsiklott a tárgyalópartnereknek bekészített üdítők felett és megakadt egy üveg villányi boron. „Jó évjárat” – gondolta, és gyakorlott mozdulatokkal felnyitotta. Már jócskán elmúlt 22:00 óra, a második műszak is befejezte a munkát, az üzem elcsendesedett. Kinézett az ablakon, figyelte,

ahogyan az utolsó kamion is elhagyja a telep területét. A kapu mellett a portás és az éjszakai őr beszélgettek cigarettázás közben. Számára azonban a harmadik műszak még csak most kezdődött.

Tulajdonostársával még mindig nem sikerült megegyezniük a következő éves terveket illetően, pedig az elmúlt 2 hónapban több alkalommal tárgyalóasztalhoz ültek. „Már december 21-e van, nyakunkon az Újév” – mérgelődött magában. Tamás visszaült az íróasztalához, nagyot kortyolt a borból, és átgondolta mindazt, ami aznap történt:

Reggel a gazdasági vezető hozta a legfrissebb piaci adatokat, melyekből kiderült, hogy a legnagyobb volumenben értékesített LÉTRAVASALATOK eladási árai olyan nagymértékben csökkentek a piaci szegmensben, hogy az már az egész termékcsalád rentabilitását veszélyezteti. Szerencsére az eladási árak további csökkenésére – az előrejelzés szerint – középtávon nem kell számítani.

Délelőtt a műszaki vezető jött a csapatával beszámolni arról, hogy hogyan lehetne a LÉTRAVASALATOK önköltségét technológiai átalakítással csökkenteni. Ők sem hoztak jó híreket: az elmúlt évek fáradtságos munkájával összehangolt, jelenleg feleslegektől és üresjáratoktól mentes emberi és gépi kapacitásokat jelentős mértékben érintené az átalakítás. Úgy fogalmaztak, hogy csak az üzem teljes kapacitásának 15%-os csökkentése árán képesek a LÉTRAVASALATOK egy termékre eső közvetlen (fajlagos változó) költségének 10%-os csökkentésére. A technológiai átalakítás költségét – mintha a kapacitások csökkenése nem lenne már elég nagy baj – 100 ezer euróra becsülték.

Délután a vállalat marketing feladatainak zömét ellátó alvállalkozó érkezett az embereivel. A következő évben várhatóan értékesíthető termékmennyiségekre vonatkozó, három hónappal korábbi becslésük felülvizsgált eredményeit mutatták be. Ebből kiderült – az, amit részpiaci ismeretei és az értékesítési analitika adatai alapján már Tamás is sejtett –, hogy komoly értékesítési kockázatokkal kell számolni. A Fémipari Kft. elmúlt két éves növekedése és fejlődése alkalmazkodásra kényszerítette a vállalat közép-kelet-európai versenytársait, így megkezdődött a részpiac szereplőinek és piaci súlyainak átrendeződése. Ezek az értékesítési kockázatok sajnos nem csak a LÉTRAVASALATOK esetén állnak fenn, hanem a másik három termékcsalád esetén is ugyanúgy reális veszélyt jelentenek. A következő évben várható eladási volumeneket így csak $\pm 20\%$ -os pontossággal tudták megbecsülni.

Mi legyen a termékcsaládokkal? Vajon hogyan fognak alakulni az eladható volumenek? Hogyan illeszkedik mindez a vállalat termelési kapacitásaihoz? Belevágjanak-e a technológiai átalakításba? Hogyan alakul a működési eredmény? Ha mindez nem okozna éppen elég fejtörést, az elmúlt néhány hónapban Tamás számára világossá vált, hogy a szervezeti struktúra szintén átalakításra szorul, de talán az még várhat egy kicsit. Mielőbb döntésekre kell jutni, ezt várja a tulajdonostárs is. Jobb ötlet híján alternatívákat kezdett felvázolni, miközben az óramutató a 23:30-at is elhagyta.

Néhány kilométerrel távolabb, a Kovács család otthonában, Kata asszony elfújta a gyertyákat és az ünnepi ételeket a hűtőbe pakolta. „Boldog névnapot, Tamás” – gondolta és nyugovóra tért.

2. CÉGTÖRTÉNET

A Fémipari Kft.-t a rendszerváltást követő időszakban alapította Kovács Kálmán és Tóth Bertalan. A fémmegmunkálással, lakatos lemezmunkával, hegesztéssel, vasalatok előállításával foglalkozó, 6-9 főt foglalkoztató mikrovállalat az évtizedek során jó megítélést vívott ki magának szegmensében, termékeivel – az árkategóriához képest – magas minőséget képviselve. Kálmán saját fiát, Tamást is bevezette a fémipar és az üzemben folyó munka rejtelmeibe, majd egy idő után egyre tudatosabban taníttatta és képezte, hogy megfelelő utódja lehessen a cég vezetésében.

Kovács Tamás a Budapesti Műszaki Egyetemen végzett gépészmérnökként, egyetemi évei alatt több alkalommal vendégeskedett külföldi felsőoktatási intézményekben. A diplomázást követően nagyvállalati környezetben helyezkedett el Németországban, ahol jelentős ipari és piaci tapasztalatot szerzett. Édesapja váratlan, korai halálát követően tért haza Magyarországra, hogy átvegye a cég vezetését. Önkritikusan felismerte menedzseri képességeinek hiányosságait, melyek pótlása érdekében három évvel ezelőtt beiratkozott a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar vezetés-szervezés mesterképzésére.

Tamás vezetői pályafutása első időszakában döntően két tevékenységre fókuszált: egyrészt jelentős költségvetésű beruházásokat megvalósítva igyekezett a vállalat technológiáját a modern termelési követelményekhez igazítani, másrészt új munkaszervezési eljárások bevezetésével törekedett az emberi és gépi kapacitások teljes összehangolására. Ebben az

időszakban a vállalat gyors növekedésen ment keresztül, a mikrovállalat egy 40 főt foglalkoztató nagyobb méretű kisvállalattá bővült. A vállalat hétköznapijaiból időközben a nyugdíjas éveiben járó Tóth Bertalan is kiszállt, mert az operatív működtetésben az új technológiákkal és eljárásokkal együtt járó változásokhoz már nem tudott alkalmazkodni. Jelenleg tulajdonosi minőségében vesz részt a stratégiai szintű döntések meghozatalában.

3. SZERVEZET ÉS TERMELÉS

Tamás számára a kezdeti időszak nem volt zökkenőmentes. Ahogyan a hatékonyságnövelő, selejt- és veszteségminimalizáló intézkedései kiteljesedtek, úgy vált a cégnél egyre rosszabbá a hangulat. A korábban családias légkörű, termelési központú, „laza” munkahely egy formalizált eljárásokkal felépített, stabilan sztenderd minőséget előállító, eljárásrendek és technológiai utasítások mentén működő, erőteljesen vevőorientált, egyre professzionálisabb szervezetté vált. A régi, jelentős tapasztalattal rendelkező munkatársak közül többen felmondtak, másik oldalról a vállalat gyors növekedése eredményeként egyre nagyobb problémát jelentett az új alkalmazottak integrálása. Tamás régi barátai közül hívott maga mellé „erősítést”: a műszaki vezetővel a BME-n, a gazdasági vezetővel a „PécsiKözház”-on voltak csoporttársak.

Újra kellett építeni a vállalat külső (beszerzési és értékesítési) kapcsolatrendszerét is, hiszen ezek a bizalmi üzleti kapcsolatok döntően a korábbi vezetők személyéhez kötődtek.

Jelenleg a vállalat évi 250 napon át, két műszakban működik. A termelést műszakonként 10-10 fő szakmunkás és segédmunkás végzi, mely létszám 8 fő karbantartóval és operátorral, valamint 12 fő fehérgalléros munkatárssal egészül ki, az alábbiak szerint:

Iroda (9:00-17:00)	Termelés		Működtetés (9:00-17:00)
	1. műszak (6:00-14:00)	2. műszak (14:00-22:00)	
1 fő ügyvezető	1 fő műszakvezető (termelésirányítás)	1 fő műszakvezető (termelésirányítás)	8 fő karbantartó és operátor
1 fő műszaki és minőségbiztosítási vezető	6 fő szakmunkás (gépek működtetése)	6 fő szakmunkás (gépek működtetése)	
1 fő gazdasági vezető	3 fő segédmunkás (anyagmozgatás)	3 fő segédmunkás (anyagmozgatás)	
5 fő gazdasági ügyintéző (értékesítés, beszerzés, pénzügyek, számvitel, HR adminisztráció)			

4 fő titkár(nő), adminisztrátor

átlagos fizetések:

bruttó 560 000 Ft/fő/hó	bruttó 350 000 Ft/fő/hó
teljes bérkötség tömeg (bér+bérráulék):	
kb. 8 000 000 Ft/fő/év	kb. 5 000 000 Ft/fő/év

A vállalat jelenleg törzskarral kiegészített lineáris szervezeti struktúraként definiálja saját működési kereteit, ahol a szervezet gerincét a termelés, a törzskart pedig az irodisták jelentik. A hatáskörmegosztás egyvonalas, a munkamegosztás pedig a termelési lépések logikája szerint felbontott, az alábbiak szerint:

- Előkészítés: a beszállított alapanyagok fogadása, raktározása, az acéllemezek előkészítése a megmunkálásra, tisztítás, méretezés, darabolás.
- Lakatos lemezmunka: első lépésben CNC számítógép vezérelte szerszámgép végzi a beállításoknak megfelelő megmunkálást (pl. lyukasztások, kivágások, gyakorlatilag a lemezteríték kialakítását), második lépésben CNC hajlítógép végzi a lemezhajlítást.
- Hegesztés: a formázott palástok rögzítése, a lemezfelületek zárása ponthegeztéssel.
- Csomagolás, raktár: a kész termékek tisztítása, ellenőrzése, csomagolása, a raktár kezelése, kamionok felpakolása.

A termelés műhelyrendszerű munkavégzésben zajlik.

A koordináció korábban strukturális volt, napjainkban egyre inkább technokratikus. A (a) különböző körű erőforrásokat kezelő, eltérő körű feladatokat végző szervezeti egységek munkájának összehangolásában bekövetkező változások, a (b) megnövekedett szervezetméret, a (c) törzskar túlterjeszkedése, az (d) egyvonalas hatáskörmegosztásból fakadó ügyvezetői leterheltség, valamint a (e) működtetésen dolgozó 8 fő munkatárs nem pontosan tisztázott szervezeti integritásából fakadó egyre gyakoribb problémák mind-mind olyan tényezők, amelyek miatt Tamás egyre inkább felismeri a szervezeti struktúra átalakításának, finomhangolásának szükségességét. Jelenleg vannak sürgősebb teendők, így ez a kérdéskör egyelőre háttérbe szorul.

A termelésben az emberek és gépek kapacitása – az összehangolás eredményeként – jelenleg egyenlő, a két műszakban nincsenek üresjáratok, nincsenek szűk keresztmetszetek. Az üzem 60 000 normaóra kapacitással rendelkezik, és a működtetéshez kapcsolódó, termelési volumentől független (fix) költségek 300 000 eurót tesznek ki egy évben.

A kapacitás bővítése csak gépberuházással vagy a harmadik műszak bevezetésével lehetséges. A szegmensben uralkodó erőviszonyok átalakulása miatt túlságosan kockázatos lenne többszázézer eurós kapacitásbővítő beruházásokat végrehajtani, illetve a harmadik (éjszakai) műszak bevezetése sem kecsegtető, az alkalmazottaknak fizetendő +50%-os éjszakai pótlékok miatt. Ezen kapacitásbővítő megoldásokban Tamás tehát egyelőre nem gondolkodik. Tóth Bertalan úgy véli, hogy az éjszakai műszak bevezetése esetleg járható út (ha rentábilis), de a kapacitásbővítő beruházásokat Ő sem támogatja.

4. PIACI SZEGMENS, TERMÉKEK, ÖNKÖLTSÉGEK, ÉRTÉKESÍTÉSI KILÁTÁSOK

A vállalat döntően német vevők számára értékesít, de a termékek a német disztribútorokon keresztül a világ minden részére eljutnak. A termékek szállítványozását alvállalkozó végzi. A vállalat jelenleg négy termékcsaláddal foglalkozik:

I. HOSSZÚPÁNTOK

A többi termékcsalád összehasonlításában a HOSSZÚPÁNTOK alacsony értékű, nagy volumenben előállítható és „viszonylag” profitabilis termékeknek tekinthetők. A terméket az elmúlt években nettó 3,10 euró/db áron tudták értékesíteni, és nincs jele annak, hogy ez az eladási ár a közeljövőben változna. A termék előállításának egy termékre eső közvetlen (fajlagos) költsége 3,00 euró/db, normaóra szükséglete 0,01 normaóra/db.

II. LÉTRAVASALATOK

A vállalat legalacsonyabb értékű, de legnagyobb volumenben termelt és értékesített termékcsaládjá, melynek profitabilitása 2019-ben az eladási árak folyamatos csökkenése miatt elérte a nullát. Az eladási árak múltbéli alakulását mutatja be az alábbi táblázat:

2016	2,65 euró/db
2017	2,60 euró/db
2018	2,55 euró/db
2019	2,50 euró/db
2020	? euró/db

A termék előállításának fajlagos költségét a 2,50 euró/darab szintig tudták csökkenteni, további csökkentés csak a Háttér című (1.) fejezetben bemutatott technológiai átalakítással lehetséges. Jó hír az, hogy az előrejelzések szerint az eladási árak további csökkenésére 2020 után nem kell számítani. A termékek előállítása 0,01 normaóra/db kapacitást emészt fel.

III. TOLÓZÁRAK

A vállalat legalacsonyabb volumenben értékesített, de legmagasabb értékű és profitabilitású termékcsaládja. Az eladási árak jövőre 6,35 euró/db környékén várhatóak, így a fajlagos fedezet (az eladási ár és a fajlagos változó költség különbsége) 0,2 euró/db fog alakulni. A termékek előállítása 0,02 normaóra/db kapacitást emészt fel.

IV. TÖRTÉNELMI PÁNTOK

Korábban a vállalat csúcs termékcsaládja volt, napjainkra a termék eladási volumene, értéke és profitabilitása közepes szinten stabilizálódott. Jövőre a terméken 4,05 euró/db fajlagos változó költség mellett 0,15 euró/db fajlagos fedezet várható. A termékek előállítása 0,02 normaóra/db kapacitást emészt fel.

Az egyes termékcsaládok értékesítési kilátásai 2020-ban az alábbiak:

	Termékcsalád			
	I.	II.	III.	IV.
Pesszimista becslés (eladás minimális volumene):	692 000 db	1 040 000 db	508 000 db	908 000 db
Reális becslés (eladás várható volumene):	865 000 db	1 300 000 db	635 000 db	1 135 000 db
Optimista becslés (eladás maximális volumene):	1 038 000 db	1 560 000 db	762 000 db	1 362 000 db

5. ZÁRÓ GONDOLATOK, FELADATOK

Az esettanulmány elkészítését konkrét vállalati esetek ihlették, de a cég, a felvázolt üzleti szituáció és a nevesített személyek fiktívek.

A tananyaghoz kapcsolódó törzsfeladatok:

1. Segítsenek Kovács Tamásnak meghozni a döntést arról, hogy érdemes-e a Háttér című (1.) fejezetben bemutatott technológiai átalakítást végrehajtani! Javaslatukat számításokkal is támasszák alá!
2. Állítsák össze a termékcsaládok 2020-as termelési/értékesítési terveit (döntésüktől függően az átalakítás nélküli vagy az átalakítás utáni adatokkal számolva), valamint számítsák ki az alaptevékenységből származó tervezett nyereséget!

3. Véletlen eljárással határozzák meg azt, hogy az egyes termékcsaládok értékesítésének pesszimista, reális vagy optimista becslése valósult-e meg 2020-ban, majd vessék össze a termelés/értékesítés volumeneinek és az alaptevékenységből származó nyereségnek a tervezett és tényleges adatait! Részletesen értékeljék az eredményeket!

További (opcionális) feladatok:

1. A vállalat két lényeges funkcióját (külső logisztika és marketing) alvállalkozó működteti. Érdemes lenne-e ezeket a tevékenységeket házon belül végezni? Érveljének mellette és ellene!
2. Vázoljanak fel a Fémipari Kft. számára egy új szervezeti struktúrát! Indokolják az új struktúra szükségességét és listázzák annak előnyeit-hátrányait!
3. Fogalmazzanak meg javaslatokat a munkaidő rendszer, valamint a bérezési rendszer átalakítására!
4. Készítsenek becsléseket az éjszakai műszak esetleges bevezetésének pénzügyi következményeiről!
5. Beszélgessenek az esettanulmány konkrét tervezési, ellenőrzési, szervezési és HR kérdéseitől független, általános üzeneteiről!

A PÉCSI ÉRCBÁNYÁSZ MODELLEZŐ KLUB STRATÉGIAI KIHÍVÁSAI

STRATEGIC CHALLENGES OF THE PÉCSI ÉRCBÁNYÁSZ MODEL CLUB

SCHMUCK ROLAND

PhD, egyetemi adjunktus

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

schmuck.roland@tkk.pte.hu

Absztrakt

Az esettanulmány a Pécsi Ércbányász Modellező Klubot (röviden: Klub) mutatja be. Röviden ismertetésre kerül a modellezés, mint sportág, annak szakosztályaival együtt. A pécsi modellezés története 1957 óta összefonódik a Klubbal. A büszke múlt azonban nem elegendő. Az elmúlt évtizedekben a Klub számos stratégiai kihívással szembesült, beleértve a rendszerváltást és a pénzügyi világválságot is. Míg a versenytársak többsége elbukott, a kihívásokra a Klub eddig mindig talált megfelelő választ. A kihívások sora azonban jelenleg sem ért véget. A Klub Elnöksége számos problémát azonosított, melyekre megoldást keres.

Kulcsszavak: nonprofit, stratégia, sportmenedzsment, egyesület

Abstract

The case study shows the Pécsi Ércbányász Model Club (in short: Club). Modeling as a sport is briefly introduced along with its sections. The history of modeling in Pécs is interconnected with the Club since 1957. But a proud past is not enough now. In the last decades, the Club faced a number of strategic challenges, including the change of regime and the world financial crisis. While most competitors have failed, the Club always found the right answer to these challenges. However, new challenges are ahead. The Board of the Club identified a number of problems that it is seeking to resolve.

Keywords: nonprofit, strategy, sport management, association

1. MODELLEZÉS

Modellezésnek hívjuk a távirányítású modellek építését, irányítását, versenyzést velük. Ezek a modellek minőségükben és teljesítményükben különböznek a játékoktól. A modellek szerelhetőek, javíthatóak, bővíthetőek és átépíthetőek. A modell fizikai törzse (vagy alváza) és elektronikája egymástól elválasztható, szemben a játékokkal, ahol ezek egybe vannak integrálva. A modellezés lényege a modell létrehozása is. Ez történhet teljesen az alapoktól, pl. fa alapanyagok használatával, vagy ún. kit-ek segítségével, melyekben az alkatrészek készen érkeznek, a modellező feladata pedig ennek az összeszerelése. A modell elektronikáját a modellezőnek kell a modellbe beépítenie. Az elektronika jellemzően tartalmaz: távirányítót, ennek vevőegységét, motort, szabályzót (a motor fordulatszámának szabályzásához) és egy vagy több szervót, mely az irányváltásokhoz használatos. A modellek jellemzően lithium-polymer akkumulátorokról működnek, 8-12V közötti feszültséggel. Az akkumulátorok töltéséhez speciális töltőberendezésekre van szükség.

A modellezést tipikusan három szakágra bontják: (1) autós, (2) hajós, (3) repülő.

1.1. Autómodellezés

A modellautók high-tech termékek, pontosan megtervezett futóművel és hajtáslánccal, szénszálas alvással, ezért nem jellemző egyedi modellek kézi építése. A modellautók alvázat (elektronika és karosszéria nélkül) erre specializált vállalatok gyártják, akik versenyek és tesztek segítségével fejlesztik tovább termékeiket. Léteznek gyorsasági pályautók, offroad autók (pl. buggy), és valódi terepjáró modellek. A versenyzésre használt modellautók jellemzően 1:10, 1:8 vagy 1:5 méretarányúak. A kisebb méretű, 1:10 méretarányú elektromos meghajtású változatok a legnépszerűbbek. Szinte mindegyik kategóriában rendeznek versenyeket, Magyarországon országos bajnokságot is.

1.2. Hajómodellezés

Hasonlóan az autókhoz, a hajóknál is több szakág van: léteznek gyorsasági hajómodellek, élethű hajómodellek és vitorlások. Ezekben a kategóriákban Magyarországon is rendeznek versenyeket a nemzetközi versenyszabályok alapján. A hajómodelleket az autómodellekkel szemben gyakran építik egyedileg: fából vagy üvegszálból, de egyre jobban terjednek a 3D

nyomtatott műanyag hajómodellek is. Ezek mellett az autókhoz hasonlóan léteznek un. kit-ek is, melyeket a modellezőnek kell összeszerelnie.

1. ábra: Nagy Árpád gyódi modellező az általa 2016-ban épített 1,5 méter hosszú Kelén balatoni hajómodellel



Forrás: Nagy Árpád saját készítésű fotója

1.3. Repülőmodellezés

A repülőmodellezés a modellezés legrégebbi szakága: kezdetben jellemzően repülőket építettek a modellezők. A repülőmodellezés manapság is nagyon elterjedt. A modellek készülhetnek egyedileg, pl. balsafából, vagy hungarocell jellegű, de annál rugalmasabb habból. A modellek készen is kaphatóak: a választék ezekből hatalmas. A repülőmodellek számára is rendeznek versenyeket, számos kategóriában. A repülőmodellek közé sorolják a forgósárnyas modelleket is, amelyekhez a helikopterek illetve a multikopterek, népszerű nevükön drónok tartoznak, mely utóbbi manapság a modellezés legjobban növekvő területe.

2. MODELLEZÉS PÉCSETT

2.1. A rendszerváltás előtt

A modellezésnek nagy hagyománya van Magyarországon és Pécsen is. Az első magyar modellező kör 1909-ben alakult Kőbányán. Magyarországon az első országos modellező versenyt 1913-ban rendezték meg, melyen pécsi résztvevő is indult. Ekkoriban még csak repülőgépmodellekkel versenyeztek. Pécsen 1925-ben jött létre az első modellező kör, a modell gépek építése a Piarista papok iskolai tananyagába is bekerült. A II. világháború után más pécsi iskolákban is modellező körök alakultak. 1951-ben alakult meg Mohai István vezetésével az első pécsi, iskoláktól független modellező szakosztály. 1957-ben létrejött az Urán modellező kör, később szakosztály, mely 1967-től az Ércbányász Modellező Klub (továbbiakban: Klub) nevet viseli, mivel a Klubot a Mecseki Ércbányász Vállalat támogatta. A ma is működő Klub első vezetője Mohai István lett. Az 1960-as évektől egyre fontosabbá vált a repülőmodellezés mellett a hajó- és autómmodellezés is. A Balokányban országos és nemzetközi hajómodell versenyeket is szerveztek. A Klub 1970 óta jelenlegi telephelyén működik (Dr. Veress Endre utca 17.), ahol először körrepülő és körautó pályák épültek fel, melyek világ- és Európa-bajnokság rendezésére is alkalmasak. Ezeken a pályákon a modellek távirányítás nélkül, a pálya középpontja körül köröznek. A modell két acélhuzal segítségével irányítható és rögzíthető, hogy a centrifugális erő hatására ne repüljön ki a pályáról. A cél a minél nagyobb sebesség elérése. 1970-ben a Mecseki Ércbányász Vállalat Pécsen mutatta be a szocialista országok első digitális modell-távirányító berendezését, melyből 100 db-ot gyártottak is. 1982-ben a Klub pályáján rendezték a rádiótávirányítási autómmodellek Európa-bajnokságát. (MHSZ 1984) 1983-ban Mohai István építette meg a 4,5 méter hosszúságú és 6 méter szárnyfesztávolságú AN-10 repülőmodellt (lásd 2. ábra), mely akkoriban a világ 5 legnagyobb repülőmodellje közé tartozott (*Dunántúli Napló 1986*). Az 1980-as évek közepére a modellezést a Dunántúli Napló már Baranya megye legsikeresebb sportágaként említi: 1984-ig 51 egyéni és 12 csapat országos bajnoki címmel, számos Európa és világbajnoki helyezéssel. 1986-ban a Klub repülőgépmmodell világbajnokságot szervezett Pécsen, melyen 27 ország 250 résztvevője vett részt (*Dunántúli Napló 1986*).

2. ábra: Mohai István, a Klub első vezetője az általa épített hatalmas modellrepülőgéppel



Forrás: Pécsi Ércbányász Modellező Klub

2.2. A rendszerváltástól a pénzügyi válságig

Sajnos a rendszerváltás a modellezést mint sportágat is nagyon megviselte. Az állami vállalatok megszűnésével a pénzügyi támogatások is eltűntek. A modellező klubok egy része megszűnt, a létesítményeket megszüntették vagy eladták, lebontották. A rendszerváltás után a Pécsi Ércbányász Modellező Klub is nagyon nehéz helyzetbe került. A versenyzők ettől kezdve már nem kapnak pénzügyi támogatást eszközeik beszerzésére, a modellezőpályát pedig az állam saját kezelésébe vonta. Az egyesületi formában működő Klub közgyűlésén felmerült a Klub megszüntetése is, azonban ezt a tagok leszavazták. A Klub ekkoriban bér munkából tartotta fenn magát, és az állam megóvásra sem volt pénze (*Új Dunántúli Napló 1992*). A Klub tagjainak aktivitását jelzi, hogy még ilyen nehéz helyzetben is körrepülő Európa-bajnokságot rendeztek 1993-ban 231 fő nevezővel (*Új Dunántúli Napló 1993*). A Klub létszáma 1994-re 46 főre csökkent (*Új Dunántúli Napló 1994*).

3. ábra: A Pécsi Ércbányász Modellező Klub létesítménye 2017-ben



Forrás: Pécsi Ércbányász Modellező Klub

A Klub egy stratégiai döntéssel felvállalta, hogy a modellezőpálya közel 1,3 hektáros létesítményét tovább üzemelteti, melyet sikeresen menedzselte, így a létesítmény végül a Klub saját tulajdonába került. A létesítmény a 3. ábrán látható: a képen baloldalt a körautópálya, közepén a gyorsasági autópálya, jobb oldalt pedig a körrepülőpálya látható. A kép alján és a jobb felső sarokban találhatóak a Klub épületei. A létesítmény fenntartásának, karbantartásának költsége és a versenyzők támogatása a létesítményen található épületek egy részének kiadásából került finanszírozásra. A Klub tagságának éves tagsági díjat kell fizetnie, mely évente 12 000 Ft, ebből a nyugdíjasok és az ifjúságiak kedvezményt kapnak. A Klubtagsággal a tagok Magyar Modellező Szövetség (MMSZ) tagságot és biztosítást is kapnak, mely feltétele a modellező versenyeken való indulásnak.

2.3. A pénzügyi válságtól napjainkig

A 2008-as pénzügyi válság újabb problémát okozott a Klubnak, mivel a kiadó helyiségek számára a Klub nem talált bérlőt, így – bár a létesítmény a rendszerváltás után megmenekült – a Klub pénze elfogyott. A legrosszabb időszakban egyetlen bérlő bérleti díjából működött a Klub

és a bankszámláján néhány tízezer forint volt csak. Az önkormányzat csak alacsony összegű támogatást adott (100 000 Ft/év), ezen felül kivetett egy új adónemet, a telekadót is, mely sok százezer forintnyi plusz terhet jelentett a Klub számára éves szinten. A telekadó rendeletet később módosították, így a sportcélú ingatlanok telekadója csökkent – de nem szűnt meg. A telekadó és az építményadó ma is évi kb. 300 000 Ft-os terhet jelent a nonprofit szervezetként működő Klub számára. A Klubot az Elnökségnek sikerült a pénzügyi válság éveiben is fenntartania, a gazdasági növekedés megindulásával pedig ismételten megjelentek a piacon az ingatlant kereső bérlők is. Ahogy az 1. táblázat is mutatja, 2018-ban a Klub évek óta először zárt jelentős nyereséggel (ami természetesen nem jelenthet osztalékfizetést, mivel nonprofit szervezetről van szó). 2019-ben a Klubnak négy bérlővel van bérleti szerződése, kizárólag az épületeket illetően, a létesítmény telke és sportpályái teljes egészében továbbra is sportcélokat szolgálnak. A Klub tulajdonában nincs olyan további épület, ami bérbeadható lenne. A Klub pénzügyi helyzete stabilizálódott.

A Klub modellezőpályája – a többi hasonló pálya megszűnésével – mára egyedülállóvá vált az országban. A pályán gyorsasági autós pálya üzemel, melyhez csak a Hungaroring modellpályája mérhető az országban. A pálya az országos gyorsasági robbanómotoros autómodell bajnokság futamainak is otthont ad évente két alkalommal. A létesítmény körautó pályáját a tagok önkéntes munkával felújították, azóta a létesítmény évente házigazdája a körautós Sebességi Autómodell Európa Bajnokság egy futamának, melyet a pályán a Kaposvári Textiles Modellező Klub szervez. A tradicionális körrepülő pálya továbbra is működik. A Klub stratégiai jelentőségűnek ítélte meg egy offroad pálya létrehozását a klubtagság növelése céljából, ezért a Klub saját forrásából, sok önkéntes munkát is felhasználva jelenleg épül a helyszínen egy Európa-bajnokság megrendezésére is alkalmas, 250 méternél hosszabb offroad (terep) autós pálya is.

A Klubnak hagyományosan három szakosztálya van: autós, hajós, repülő. A szakosztályokat választott szakosztályvezetők vezetik. Egy tag egy szakosztálynak lehet tagja, azonban ez nem zárja ki, hogy más szakosztályok kategóriáiban is modellezen, versenyezzen. Minden klubtagnak egy szavazata van a Klub Közgyűlésén, mely a Klub legfőbb döntéshozó szerve. A Klubot egy 5 fős választott Elnökség irányítja: elnök, alelnök (aki egyben a gazdasági vezető is), valamint a három szakosztályvezető. Az Elnökség havonta egyszer ülészik. A Klubban Felügyelő Bizottság is működik.

1. táblázat: A Pécsi Ércbányász Modellező Klub 2017. és 2018. évi eredménykimutatása

(adatok ezer forintban)

	2017. év	2018. év
1. Értékesítés nettó árbevétele	2 481	3 588
2. Aktívált saját teljesítmények értéke		
3. Egyéb bevételek	2 307	608
ebből:		
- támogatások		
= központi költségvetési	72	44
= helyi önkormányzati	100	
= egyéb	50	100
4. Pénzügyi műveletek bevételei		
5. Rendkívüli bevételek		
6. Tagdíjak	539	459
A. Összes bevétel (1+2+3+4+5+6)	5 327	4 655
7. Anyagjellegű ráfordítások	4 156	2 363
8. Személyi jellegű ráfordítások	314	380
9. Értékcsökkenési leírás	291	288
10. Egyéb ráfordítások	409	369
11. Pénzügyi műveletek ráfordításai	37	0
12. Rendkívüli ráfordítások		
B. Összes ráfordítás (7+8+9+10+11+12)	5 207	3 400
C. Adózás előtti eredmény (A-B)	120	1 255
I. Adófizetési kötelezettség	147	238
D. Jóváhagyott osztalék	-	-
E. Tárgyévi eredmény (C-I-D)	-27	1 017

Forrás: Pécsi Ércbányász Modellező Klub 2017. és 2018. évi beszámoló

A Klub létesítménye nem ad lehetőséget a hajós szakosztály tagjainak a hajómodellek úsztatására, ezért a Klub együttműködik az Orfúti Vitorlás Egyesülettel, ahol lehetőség van versenyek szervezésére is. Ezzel az együttműködéssel a Klub volt a házigazdája 2017-ben a Pécsi tavon megrendezett XIX. Naviga RC Sailing vitorlásmodell világbajnokságnak, mely az elmúlt évek egyik legnagyobb magyarországi modellező eseménye volt. A világbajnokságon a TenRater vitorláshajó kategóriában ezüstérmet szerzett ifj. Csóka László, a Klub hajós szakosztályának tagja.

A sikerekben azóta sincs hiány: Szvacsek Ferenc, a Klub repülős szakosztályának tagja a gyulai Dobos István Modellező Klub két tagjával, Csoma Györggyel és Elekes Imrével együtt egy csapatban, 2018-ban a körrepülő modellek világbajnokságán a sebességi kategóriában csapat

világbajnoki aranyérmet nyert, egyéniben pedig második lett. A csapat 2019-ben megnyerte az Európa-bajnokságot is.

3. A KLUB JELENLEGI KIHÍVÁSAI

2017-ben a Klub vezetését a korábbi, lejáró mandátumú Elnökség már nem vállalta, ezért a Közgyűlés új Elnökséget választott. A korábbi Elnökség vitathatatlan eredménye, hogy sikeresen átvezette a Klubot a pénzügyi válság nehéz évein. Az új Elnökség elsődleges célja volt a pénzügyi helyzet stabilizálása, melyet 2018. év végére sikerült is elérni úgy, hogy a Klub az állagmegóváson felül új beruházásokba (offroad pálya építése és fűtőkorszerűsítés) is kezdhetett. Az Elnökség számára azonban továbbra is számos megoldandó stratégiai probléma adódik.

A Klub tagságát az 1990-es évek óta nem sikerült jelentősen növelni. A pénzügyi válságot követően a tagság létszáma kis mértékben tovább csökkent, a mélypontot 2017-ben érte el, ekkor 41 tagja volt a klubnak. Jelenleg 42 tagja van a Klubnak, melyből 1 fő serdülő, 1 fő ifjúsági tag, 5 fő nyugdíjas státuszú. A serdülő és ifjúsági tagok felnőtt klubtagok gyermekei. A Klub utánpótlás gondokkal küzd, de ez igaz az ország más modellezőklubjaira is.

A 2000-es években a Klubban a modellezésben nem érdekeltek próbáltak meg hatalomátvételt azzal a céllal, hogy az ingatlanvagyon felett rendelkezhessenek. Az alkalmazott módszer új tagok beléptetése, akik így szavazati jogot kapnak a Közgyűlésben. Ennek megakadályozására az Elnökség javaslatára a Közgyűlés alapszabályt módosított: minden új belépőnek 50 000 Ft belépési díjat kell fizetnie a belépéskor szintén esedékes éves 12 000 Ft-os tagdíjon felül. Az intézkedéssel az „ügyeskedőket” sikerült visszaszorítani, azonban az összeg a valódi modellezők belépési kedvét is csökkentti.

A Klub története folyamán végig a versenyzők Klubja volt, nem a hobbimodellezőké. Ezért manapság az érdeklődők a zárt kapuk és a gyakran üres autós gyorsasági modellpálya miatt úgy vélhetik, hogy a létesítmény nem működik. A helyszínen nincs senki sem, aki megmutathatná a Klub pályáit az érdeklődőknek. Az érdeklődőknek nincs lehetőségük a pályára lépni vagy kipróbálni, kivéve, ha megkeresnek egy klubtagot ezzel az igényükkel. Eddig a lépésig azonban többnyire nem jutnak el, mely tovább rontja a Klub tagsági létszámának növelési esélyeit.

Míg régen a Klub helyiségeiben valódi modellépítés folyt, a mai felgyorsult világban ez megszűnni látszik. Bár a Klubban a szaktudás és a segíteni akarás megvan, a tudás átadására nem sok lehetőség van: az általános- és középiskolákban nincsenek már modellező szakkörök. A modell kit-eket és elektronikájuk nagy részét Kínában gyártják, a modellépítők fő feladata azok összeszerelése, mely azonban szintén bonyolult és szaktudás-igényes. Az alkatrészek a hazai fizetésekhez képest drágák, egy-egy modell megépítéséhez szükséges komponensek összességében akár több százezer forintba is kerülhetnek. A modellépítésbe ezért tapasztalt segítség nélkül kevesen vágnak bele.

Az autós szakosztály rendelkezik saját pályával, a hajós pedig az Orfíi Vitorlás Egyesülettel történő együttműködés során használhat megfelelő területet. A repülő szakosztálynak jelenleg csak a körrepülőpálya áll rendelkezésre. Korábban szerződés alapján használhattak egy nagyméretű füves területet repülés céljára, de jelenleg nem, így a modellrepülőtérré helyzete megoldatlan. Az egyre népszerűbb drónok reptetésére sincs a Klubnak megfelelő területe.

A szakosztályok a Klub költségvetéséből a közgyűlés által elfogadott szakosztályi költségvetés alapján részesednek. Ez jelenleg 200 000 Ft/év szakosztályonként. A szakosztályok a saját költségeiket (versenyzés, versenyrendezés) ebből a keretből fizethetik ki. Amennyiben bevételt hoznak (pl. versenyrendezésből), a kapott összeg növeli a költségvetésüket. A szakosztályok létszáma: 21 fő autós, 12 fő repülő, 9 fő hajós. Mindhárom szakosztály egyaránt sikeresnek mondható a versenyeredményeikre nézve. A Klub közgyűlésében az autós szakosztály tagjainak aránya jelenleg 50%. A költségvetési és infrastrukturális problémák a szakosztályok között ellentétes érdekeket feszítenek: míg a Klub költségvetésének szakosztályi kereteken felüli része a létesítmény fenntartására, tehát gyakorlatilag az autómobil pályákra megy el, a repülő és a hajós szakosztályok tagjai joggal érezhetik úgy, hogy nekik infrastrukturálisan kevesebbet tud a Klub nyújtani. Ráadásul az autós gyorsasági pálya állagának romlása miatt néhány éven belül a pálya újraszfaltozásra szorul, ennek becsült költsége 6-10 millió forint lehet. Az Elnökség úgy véli, hogy ezt a pénzt a költségek alacsony tartásával lehet előteremteni, viszont ha ez így történik meg, más beruházásokra aligha fog forrás jutni a következő években.

A nonprofit szervezeteknek professzionalizációjukhoz menedzsment technikákat kell alkalmazniuk, ha meg akarják találni a válaszokat a környezeti kihívásokra (Farkas-Dobrai, 2014). A Klub esetében ennek megvalósítása nehézkes, mivel egyetlen klubtag vagy elnökségi tag sem vesz fel sem fizetést, sem tiszteletdíjat a munkájáért, így minden, a klubtagok által

elvégzett tevékenység önkéntes munka. A klubtagok az alapszabály szerint nem kötelesek önkéntes munkát végezni, a kötelességük a klubtagsági díj kifizetésében merül ki. Az ebben a környezetben alkalmazható motivációs rendszer kidolgozása még várat magára.

IRODALOMJEGYZÉK

Dunántúli Napló (1986) Pillekönnyű repülők a pécsi légtérben. Vol. 43. No. 185. 1986. július 7.

Farkas, F. – Dobrai, K. (2014) Szervezetfejlesztés és professzionalizáció. Hol tartanak a nonprofit szervezetek? Budapest, Nonprofit Társadalomkutató Egyesület.

MHSZ (1984) 75 éves a magyar modellezés: Baranya modellezésének története 1909-1984.

Új Dunántúli Napló (1992) Modellezőgondok. Vol. 3. No. 33. 1992. február 3.

Új Dunántúli Napló (1993) Közeleg a július végi pécsi modellező EB. Vol. 4. No. 188. 1993. július 12.

Új Dunántúli Napló (1994) Névváltozás a pécsi modellezőknél. Vol. 5. No. 48. 1994. február 18.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Az esettanulmányt Dr. Farkas Ferenc egyetemi tanár nonprofit témában végzett kutatásai ihlették.

Az esettanulmányt Nagy Árpád modellező emlékének ajánlom.

15. Szervezeti viselkedés, kommunikáció és tanulás

VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ – HÍRNÉV – VÁLSÁG

CORPORATE COMMUNICATION – REPUTATION – CRISIS

KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA

PhD, habil, egyetemi tanár

Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar

Vezetéstudományi és Szervezeti Kommunikáció Tanszék

kszm@sze.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány célja a vállalati kommunikáció két fontos területe, a hírnévépítés és a kríziskommunikáció jelentőségének, lehetséges módjainak és szükségszerűségüknek a szemléltetése. Először áttekintjük a hírnévépítéssel foglalkozó kommunikációs terület, a Public relations (PR) fogalmát és a hírnév szerepét a vállalati értékteremtésben. Majd kríziseseteket tanulmányozunk, a hírnévmenedzsment és válságkommunikációs stratégiák szempontjából. Mindezek alapján következtetéseket tudunk levonni a vállalati kommunikációra, annak menedzselésére vonatkozóan. Megismerünk válságkommunikációs eljárásokat, azok alkalmazására látunk követendő és elutasítandó megoldásokat.

Kulcsszavak: vállalati kommunikáció, Public relations, hírnév, kríziskommunikáció

Abstract

This study investigates two different fields of corporate communication employed by firms in order to successfully deal with the reputation building/maintenance and crises communication. Aiming to explore their significance, ways and necessity, the approaches reflect the varying interpretation of relation between corporate communication and PR, furthermore the many ways of communicating during crisis. Studying the most significant literature, we intend to give an overview on the corporate communication, especially focusing on reputation, Public relations and their role in the corporate value creation. By doing so, we suggest an integrated framework of corporate communication and provide positive and negative cases, from the reputation management and crisis communication strategies approaches. Following that we can draw consequences; and the associated empirical results demonstrate strategic and

practical guidance for managers responsible for these special fields of corporate communication.

Keywords: Corporate Communication, Public relations, Reputation, Crisis Management

1. BEVEZETÉS

A vállalat, mint szervezet életben maradásának alapvető feltétele a kommunikáció, egyrészt a szervezeten belül, másrészt a szervezeten kívül (*Bajzát, 2014; Borgulya, 2010*). A vállalati kommunikáció magában foglal minden kommunikációs folyamatot, amely a vállalat belső és külső környezete között játszódik (*Zerfass et al., 2018*).

A szervezet kifelé (de egyes értelmezések szerint befele is) irányuló kommunikációjának egyik területe az a tevékenység, amit a köznyelvben PR-ként („public relations”) ismerünk, ami egy szervezet, vállalat megjelenésének, képének (imázsának, „image”-ének) és hírnevének tudatos kialakítását, fenntartását és javítását jelenti a kiválasztott célcsoportok szemében.

A szervezetek/cégek nem engedhetik meg maguknak, hogy negatív vélemények tönkretegyék a hosszú időszak alatt (vagy nagy teljesítmény által) megteremtett jó híreket.

A közösségi média megjelenése és általánosan elérhetővé válása a vállalati kommunikációt is új kihívás elé állította. Hatalmával számolniuk kell a vállalati kommunikáció, a hírnév és a krízisek szakembereinek. Mivel valós párbeszédet jelent, kétirányú kommunikáció, ezért jelentős erőforrásokat és tudatosan felépített kommunikációt igényel (*Konczosné – Keller, 2011*). A menedzsmentben az 1980-as évek óta megjelenő stratégiai szemlélet a kommunikáció menedzsmentjében is érvényesül (*Nothhaft et al., 2019*).

2. VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS HÍRNÉV

A vállalati jó hírnév elsősorban az etikus, hiteles, megbízható, korrekt, átlátható jelzőkkel jellemezhető tevékenységen, magatartáson múlik. A vállalat érintettekkel (public) való kétirányú kommunikációja az, ami mindezt ismertté teszi, ezáltal növel(het)i a bizalmat és kialakít(hat)ja a pozitív, vonzó képet, a jó hírnevet.

A kommunikáció tehát fontos szerepet játszik közvetve a vállalat pénzügyi sikerességében is. A hírnév így vagyoneként értelmeződik, sőt, az általánosan elfogadott vélemény szerint a legfőbb

vagyontárgy. Ebből következően, egy sikeres cég materiális vagyonát sokszorosán felülmúlhatja piaci értéke (Sveiby, 2001).

2.1. Vállalati kommunikáció

Egy szervezet/vállalat érintettjei a nemzetközi szakirodalomban stakeholder-ként azonosított csoportok. A szervezetek egyre tudatosabb ügyfelekkel találják magukat szemben, ami arra készíti őket, hogy proaktívan kezeljék a társadalmi érdeklődésre számot tartó ügyeket, ezeket hitelesen kommunikálják, és így növeljék a szervezet jó hírnevét. A nemzetközi vagy nemzetek közötti szervezetek kommunikációs szakértői is dolgoznak e szervezetek jó hírnevének, az irántuk való bizalomnak a felépítésén és megtartásán. A sikeres nemzetközi kommunikáció interkulturális tudást és készségeket is feltételez. Hazánkban is növekszik az ez irányú kutatások száma (pl. Tompos – Ablonczyné, 2011; Borgulya, 2014; Malota – Mitev, 2013).

2.2. Hírnév

„A hírnév különböző emberek nézeteinek és benyomásainak kombinációja” (Roper – Fill, 2012, 5.). Bromley (2001) úgy határozza meg a hírnevet, mint egy személyről vagy szervezetről elterjedt véleményeket. „Míg egy termék hírnevét nagyrészt a fogyasztóinak és vásárlóinak a véleménye alakítja, addig egy vállalat esetében számos embercsoport benyomásán alapul, melyek közül csak az egyik a termék/szolgáltatás fogyasztói” (Roper – Fill, 2012, 5.).

Charles Fombrun, a Reputation Institute elnöke a vállalati hírnév fogalmáról így ír: „általános elképzelés, amelyet egy cégről a 'szavazói' vélnék”, továbbá „annak nettó észlelése, hogy egy vállalat képességei mennyire tudnak találkozni a stakeholderei elvárásaival” (Fombrun, 1996). A vállalati hírnév menedzsmentje tehát nem csupán kommunikáció, hiszen tartalmaz stratégiai menedzsment, szervezetelmélet, közgazdaságtan, marketing, szociológia, pénzügy és számvitel aspektusokat is (Fombrun et al., 2000).

A hírnév, mint vagyon mérésére számos módszert dolgoztak ki, de nem alakult ki a mindenki által elfogadott, egységes eljárás. A Fortune magazin által évente közzétett „Most admired companies” a legismertebb hírnév-rangsor. A Reputation Institute – Fombrun és társai által kidolgozott – módszere a RepTrak Model, amelyet 2006 óta alkalmaznak a világ vállalatai, országai és városai hírnév-rangsorának az elkészítésére (Fombrun – van Riel, 2004).

A média által kialakított kép is lehet reputáció-mutató (a Reputation Institute ajánl ügyfeleinek „média reputáció index” mérést, amely a konkurens cégekkel veti össze a vizsgált cég médiabeli hírnevét) (Konczosné 2013a, 2013b).

3. KRÍZIS: VÁLTOZÓ HÍRNÉV ÉS VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIÁK

A hírnév romlása, a cégbe vetett bizalom mérséklődése rohamosan csökkenti az adott cég piaci értékét. A válságstratégiáknak – és abban a kommunikációs stratégiáknak – kiemelkedő szerepük van a hírnév megtartásában.

A továbbiakban *Timothy Coombs (2012)* tipizálását alkalmazva tekintjük át a különféle válságstratégiák alkalmazását és azok hatását.

3.1. Defenzív válságstratégiák

Védekező stratégiáknak nevezi Coombs azokat az eljárásokat, amikor a vállalat nem ismeri el a válság létét vagy annak súlyosságát, illetve a benne játszott szerepét. Alkalmazásának többféle formája lehet:

- Attack the accuser: a vádlót vádolja,
- Denial: tagadja a válságot, állítja, hogy nincs válság,
- Excuse: minimalizálja a felelősségét,
- Justification: azt állítja, nem súlyos, nincs kár, vagy a fogyasztóra hárít.

Ezekre látunk példákat az alábbiakban.

A defenzív válságstratégia alkalmazásának pozitív esete a Pepsi Cola 1993-as hírnévválsága, amikor egy fogyasztó azt állította, hogy fecskendőt talált a dobozos Diet Pepsiben. Ennek a hírnek a médiában való megjelenése után tömegesen érkeztek jelzések újabb és újabb, a dobozos italokban talált idegen anyagokról. A cég tagadta a vádat (*denial*). A bolti kamerák felvételei alapján pedig bizonyítást nyert, hogy egy fogyasztó felbontás után helyezte bele az idegen tárgyat a dobozos italba. Feltehetően a kártérítési per során nyerhető összeg motiválta a csalást. A Pepsi cég közzétette, hogy vizsgálatot és pert indít mindenki ellen, aki hamis hírt terjeszt a termékről (*attack the accuser*). Ennek a határozott fellépésnek a hatására megszűntek

a bejelentések. A Pepsi cég hírneve tisztán került ki az óriási válságból, a helyesen megválasztott kommunikációs válságstratégia hatására.

A defenzív válságstratégia alkalmazásának negatív esete az Exxon cég Valdez nevű olajszállító hajója által okozott válság 1989-ben. Az Alaszkánál zátonynak ütdött olajszállító tankhajó okozta olajszennyezést minden idők legsúlyosabb környezeti katasztrófájaként tartják számon. Ennek ellenére a társaság másokra hárította az okozott kárt: vádolták a hajót érbe adó társaságot, a kapitányt és a hibásnak nevezett térképet (*denial és excuse*). Azt tették közzé a nyilatkozatokban, hogy a kormány túloz az okozott kár nagyságáról (*justification*). A cég a Fortune listán a 8. helyről a 110. helyre zuhant. A cég továbbra is kijelentette, hogy nem felelős (*ingratiation*). Hiába fordítottak 3 milliárd \$-t a kár elhárítására (*corrective action*), a közvélemény csak annak késedelmes voltát hangsúlyozta. Az Exxon cég azóta is a közvéleménnyel való helytelen kommunikáció negatív eseteként él a köztudatban.

A közösségi média hatalmának bizonyítékeként vált ismertté a Greenpeace vs. Nestlé ügy 2010-ben. Az egyik komment szerint (*Kovács, 2010*) mérföldkő a közösségi média szerepének és hatékonyságának megítélésében a pár nap alatt óriás web2-s vihart kavart Greenpeace vs. Nestlé párharc. Az eset egyrészt bizonyította a hibás válságstratégiának a hírnévre gyakorolt negatív hatását, másrészt megmutatta a közösségi média erejét, amely nyomást tudott gyakorolni egy multinacionális nagyvállalat tevékenységére.

3.2. Akkomodatív válságstratégiák

Ilyen néven összegzi Coombs azokat a válságkezelő eljárásokat, amikor a vállalat aktívan reagál a válságra, elismeri a kárt, és igyekszik azt helyrehozni.

Alkalmazásának szintén többféle formája lehet:

- Ingratiation: a fogyasztók lecsillapítása,
- Corrective action: helyrehozni a kárt,
- Full apology: felelősségvállalás és bocsánatkérés.

A fogyasztók lecsillapítása (*ingratiation*) stratégia példaként említi *Roper és Fill (2012)* a Burlington Industries esetét: a cég olyan szőrmegalléros kabátokat forgalmazott, amelyeket coyote (prérifarkas) szőrként adtak el, de kiderült, hogy kutyaszőr. A cég teljes bocsánatkérést

(*full apology*) gyakorolt, és nagy összegű jótékonysági adománnyal próbálta kiengesztelni fogyasztóit.

A helyesen alkalmazott kommunikációs válságstratégia sok pozitív esete közül álljon itt egy hazai viszonylatban kevésbé ismert: az Odwalla cég – gyümölcslevének fertőzöttsége miatt kirobbant – 1996-os válsága. A közegészségügyi hivatal jelezte a cégnek, hogy a vizsgálatra beküldött friss alma juice-ban E.coli baktériumot találtak. A cég 20 perc múlva sajtókonferenciát hívott össze, és bejelentette a termék azonnali visszahívását. Kivizsgálták a folyamatot, kiderült a hiba oka, és minderről folyamatosan tájékoztatták a saját dolgozóikat és a közvéleményt is. A teljes nyilvánossággal zajló vizsgálat kiderítette, hogy a friss íz megőrzése céljából nem alkalmazták a pasztörizálást, ami a fertőzés oka volt. A cég elnézést kért (*full apology, corrective action*). A fogyasztók bizalmának helyreállítását jelzi, hogy alig két hónappal a válság kirobbanása után újra forgalmazták a juice-t, pasztörizálva (Konczosné, 2014).

4. ÖSSZEGZÉS

A vállalatoknak tehát stratégiai kérdésként kell foglalkozniuk a vállalati reputációval és az esetleges kockázatokkal, azok kezelésével. Számptalan eset bizonyítja, hogy a hírnév a szervezetek/vállalatok piaci értékének fontos eleme. Vagyonként való értelmezése, így a vállalati eredményességgel való egyenes arányossága döntő fordulatot jelent a hírnév-menedzsmenttel foglalkozó PR rangjában is.

A válságkommunikációs szakemberek szerint (Sós, 2009) a válság elkerülhetetlen, de a válságra fel lehet készülni. A válságnak két kimenete is lehet. Egyrészt tönkretelheti szervezetünk jó hírét. Megfelelő válságkommunikációs stratégiával azonban a hírnevet megőrizve, sőt megerősítve kerülhetünk ki a válságból. Jelen tanulmány a válságkezelés negatív és pozitív eseteit hozta példaként, a változó világban változó hírnévvel kapcsolatos irodalmat és vállalati eseteket feldolgozván.

5. FELADATOK

1. Gyűjtsön információt, majd elemezze a Costa Concordia luxus-üdülőhajó 2012. január 13-án bekövetkezett tragikus balesetének a kommunikációját. Coombs tipológiáját használva,

azonosítsa a tulajdonos és az üzemeltető cég, valamint az érintettek által alkalmazott válságkezelő stratégiákat.

2. Dízel- vagy emissziós botrány néven jegyzik a 2015. szeptember 18-án nyilvánosságra került esetet. Vitassák meg, hogy milyen tapasztalatok szűrhetők le az eset kommunikációs stratégiájából!
3. Keresse meg a Greenpeace vs. Nestlé 2010-es ügygel kapcsolatos Youtube videókat. Mi a véleménye mindezek alapján az esetről?

IRODALOMJEGYZÉK

- Bajzát, T. (2014) Belső vállalati kommunikációs stratégiák használata munkavállalói szemmel az észak-magyarországi régió vállalatainál. Miskolc, Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények. Vol. 9. No. 1. pp. 18–28.
- Borgulya, I-né (2010) Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Borgulya, I-né (2014) Kulturális távolságok. Budapest, Typotex.
- Bromley, D. B. (2001) Relationship between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*. Vol. 35. No. 3-4. pp. 316–334.
- Coombs, T. W. (2012) *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding* (Third Edition). SAGE Publications.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. - van Riel, C.B.M. (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey, Practice Hall.
- Fombrun, C. J. – Gardberg, N. A. – Sever, J. M. (2000) The reputation quotient: a multi stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*. Vol. 7. No. 4. pp. 241–255.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013a) A hírnév értéke, a reputáció mérhetősége. In Király, É. (szerk.) *Kiterjesztett marketing. Konferenciakötet*. Budapest, BGF. pp. 504–516.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013b) A hírnév és menedzselése. In Tompos, A. – Ablonczyné Mihályka, L. (szerk.) *"Növekedés és egyensúly" Kautz Gyula Emlékkonferencia elektronikus formában megjelenő kötete*. pp. 1–11.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2014) A megújuló hírnév. In „Marketing megújulás”, Marketing Oktatók Klubja 20. Konferenciája (IT a marketingben szekció, pp. 1–10.)
- Konczosné Szombathelyi, M. – Keller, V. (2011) A social media szerepe a Public Relations eszköztárában. In Borgulya, Á – Deák, Cs. (szerk.) *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*. Miskolc, Z-Press. pp. 233–246.

- Kovács, D. (2010) A közösségi média valódi ereje, avagy a Greenpeace – Nestlé párharc.<http://nextwave.hu/blog/a-kozossegi-media-valodi-ereje-avagy-a-greenpeace-nestle-parharc/> 24. 01. 2014.
- Nothhaft, H. – Verčič, D. – Werder, K. P. – Zerfass, A. (Eds.) (2019) Future Directions of Strategic Communication. New York, NY, Routledge.
- Roper, S. – Fill, C. (2012) Corporate Reputation. Pearson.
- Sós, P. J. (2009) Mindennapi PR-ünk. Budapest, B. Swan Partners.
- Sveiby, K. E. (2001) Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK-Kerszöv.
- Tompos, A. – Ablonczyné Mihályka, L. (2011) Kritikus interakciós esetek: magyar adatközlők osztrák üzleti partnereikről. In Lőrincz, I. (szerk.) Európaiság, magyarság Közép-Európában. Tanulmánykötet. Győr, NYME ACSJ Kar. pp. 93–101.
- Zerfass, A. – Verčič, D. – Nothhaft, H. – Werder, K. P. (2018): Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. International Journal of Strategic Communication. Vol. 12. No. 4. pp. 487–505. doi:10.1080/1553118X.2018.1493485.

**AZ ELSŐ MAGYAR EGYETEM ALAPÍTÁSÁNAK 650 ÉVES JUBILEUMA,
AVAGY SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓS FELADATOK EGY PROJEKTASSZISZTENS
MUNKÁJÁBAN**

**650TH ANNIVERSARY OF THE FOUNDATION OF THE FIRST HUNGARIAN
UNIVERSITY**

**NAMELY ORGANIZATIONAL COMMUNICATION TASKS IN A PROJECT
ASSISTANT WORK**

KURÁTH GABRIELLA

PhD, adjunktus, tanácsadó

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
Rektori Kabinet

kurath.gabriella@pte.hu

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA

tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

szakot@ktk.pte.hu

JARJABKA ÁKOS

PhD, habilitált egyetemi docens, intézetigazgató

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

Absztrakt

A Nagy Lajos király által 1367-ben létrehozott Pécsi Tudományegyetem 2017-ben ünnepelte alapításának 650. évfordulóját. Az esettanulmányban a Pécsi Tudományegyetem nemzetközi mértékkel is jelentős Jubileum 650 projektje kerül bemutatásra.

Az esettanulmány célja, hogy a hallgatókat bevezessük egy ilyen nagyléptékű projekt világába, és megismertessük velük a projektasszisztensek komplex feladatkörét, kiemelve a szervezeti kommunikációs területeket.

Kulcsszavak: Felsőoktatási menedzsment, szervezeti kultúra, kommunikáció, projekt

Abstract

The University of Pécs, established by King Louis the Great in 1367, celebrates the 650th anniversary of its foundation in 2017. In this case study we present the Jubilee 650 project of the University of Pécs, highlighting its main principles, goals, and management and communication activities.

Keywords: Higher Education management, corporate culture, communication, project management

1. AZ ELŐZMÉNYEK

Péter 22 éves, frissen végzett a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán (PTE KTK) gazdálkodás és menedzsment szakon. Már a hallgatói éve alatt hallott arról, hogy 2017-ben fogja az egyetem alapításának 650. évfordulóját ünnepelni, így amikor a tanulmányai végéhez közeledve kapott egy lehetőséget, hogy projektasszisztensként részt vegyen a Jubileumi Projektiroda munkájában, habozás nélkül elfogadta. Nagy izgalommal és várakozással kezdte meg munkáját, bár kicsit félt az új kihívástól. Előzetesen már átnézte a projekt honlapját, egyetemi ismerőseitől is érdeklődött, a munkába állásának első napján pedig a menedzsere részletesen bemutatta neki a projektet, illetve átadott neki egy összefoglaló dokumentumot.

2. A JUBILEUM 650 PROJEKT

2.1. Alapelvek és célok

A Pécsi Tudományegyetem az ország egyik legnagyobb egyeteme, több mint 20 ezer fős hallgatói létszámával és 10 karával a Dél-Dunántúl tudásközpontja, Pécs mellett Szekszárdon önálló kara, Kaposváron, Szombathelyen és Zalaegerszegen jelentős képzési központja működik. A PTE a klasszikus egyetemi értékeket képviseli, ugyanakkor sikeresen kell alkalmazkodnia a jelen és a jövő kihívásaihoz; ezt támogatják az Intézményfejlesztési Tervben (IFT) rögzített stratégiai célok (egységes, innovatív, valamint nemzetközi egyetem), illetve a kiemelten kezelendő 19 stratégiai irány, amelynek egyike a Jubileum 650 Projekt (*PTE Intézményfejlesztési Terv, 2017*).

A Projekt alapvető célja

1. a PTE hazai és nemzetközi hírnevének jelentős emelése volt, valamint
2. az egyetemi identitástudat erősítése az oktatókban, kutatókban, dolgozóknak és a jelenlegi és a volt hallgatókban egyaránt.

Az ünnepségsorozat kiemelt jelentősége miatt a Magyar Országgyűlés az első magyar egyetem alapításának 650 éves évfordulója alkalmából *szeptember 1. napját a Magyar Felsőoktatás Napjává*, a pécsi egyetemalapítás emléknapjává nyilvánította (*Magyar Közlöny, 2016*).

A *koncepció* lényegi elemként a *partnerséget* emelte ki, ezért minél több belső egyetemi és külső partnerszervezetet kívánt bevonni az együttműködésbe. Ennek érdekében a jubileumi programsorozatot városi és országos kommunikációs kampány kísérte, amelyeket különleges emléktárgyak, művészeti alkotások tettek maradandóvá (*Jubileum 650 Projekt Koncepció és programterv 2015 – 2017, 2015*).

2.2. Módszertan és előkészítés

A jubileumi projekt koncepciójának kidolgozása egy hosszú folyamat volt, a tervezését megelőzte már 2014-től az intézmény munkatársainak és az együttműködő partnerek javaslatainak összegyűjtése, elemzése, illetve hasonló nemzetközi és hazai jubileumi benchmarkok tanulmányozása, konferenciák, ünnepségek látogatása.

Így 2015-től az alapelvek és a főbb célok lefektetését követően kidolgozásra került az egységes megjelenés feltételrendszere, az ünnepségsorozat főbb, ún. kiemelt elemeinek leírása, illetve a kommunikációs kampányterv – az együttműködő partnerek és stakeholderek számbavételével – összhangban a kormányzati elvárásokkal.

A kommunikáció kiemelt célcsoportjai a következők voltak:

- PTE jelenlegi polgárai: oktatói, hallgatói, dolgozói.
- PTE-n végzett hallgatók (alumni tagok).
- Pécs és a régió lakossága.
- Magyarország felnőtt lakossága.
- Hazai és nemzetközi tudományos élet szereplői.
- Fiatal hazai célcsoport.

2015. év végére definiálásra kerültek az elérni kívánt eredmények, illetve a projekt eredményességét mérő módszertan is, valamint 650 nappal az alapítási évforduló előtt (2015. november 20-án) megszervezésre került a projekt nyitó rendezvénye is.

2.3. A menedzsment

A projekt lebonyolításának főbb elveit a Projekt Alapító Dokumentum (PAD) rögzítette (*PTE Jubileum 650 Projekt, PAD, 2016*), mely szerint több szintű, ún. funkcionális projektszervezet (*Jarjabka, 2008*) jött létre (*1. ábra*).

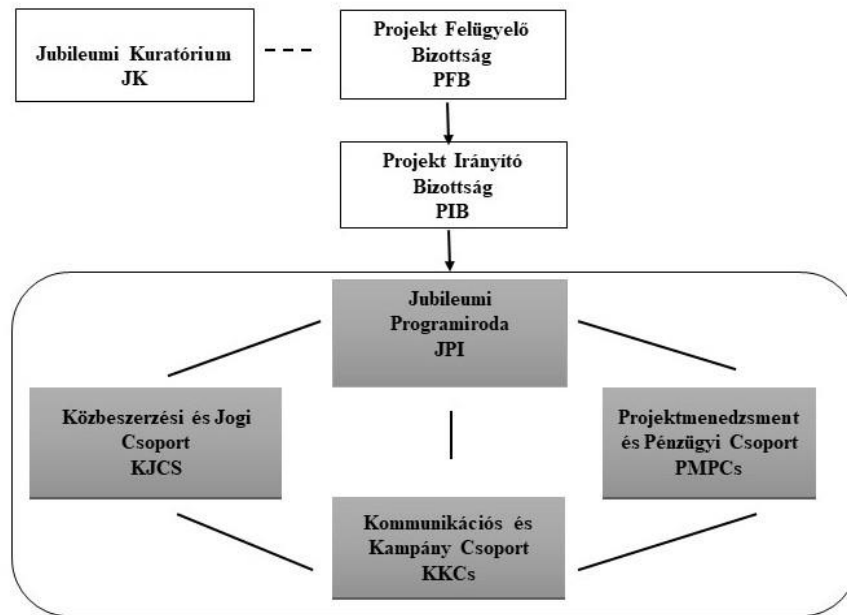
A PAD definiálta a projektszervezeti szereplők munka- és hatáskör-megosztását, ezek alapján a projektet a Projekt Irányító Bizottság (PIB) irányította, amely rendszeresen ülésezett, és követte a projektet a menedzsment által előkészített PIB jelentések mentén, irányt mutatott, feladatokat szabott az operatív szintnek, beszámoltatott, és döntést hozott (*PTE Jubileum 650 Projekt, PAD, 2016*).

A PIB munkáját a Projekt Felügyelő Bizottság (PFB) felügyelte, amely a PIB beszámolóit alapján végezte munkáját, üléseire az alapító ülést követően a mérföldkövek teljesítési határidejével egy időben került sor. Feladata a mérföldkövekhez kapcsolódó teljesítések követése, illetve stratégiai döntéshozatal volt.

A projektelemek megvalósulását a Jubileumi Projektiroda (JPI) koordinálta, a projekt munkaszervezete, segítette annak működését, ellátta a szervezési, előkészítési feladatokat, adminisztrált, a határidőket szem előtt tartva összefogta a projektet. A projektiroda közvetlenül a PIB irányítása alatt állt, a munka elvégzéséért a projektmenedzserek feleltek.

A PFB, PIB, JPI szakmai tevékenységét a Kuratórium segítette, amely a hazai köz- és gazdasági élet meghatározó szervezeteinek és testületeinek képviselőiből álló stratégiai, tanácsadó testületként működött.

1. ábra: Projektszervezet (organogram)



Forrás: PTE Jubileum 650 Projekt, PAD, 2016

A projekt funkcionális területei közül kiemelt volt a jelentősége a *közbeszerzési, jogi, a pénzügyi,* valamint a *kommunikációs* területeknek. Ezen területeken munkacsoportok látták el az egyes alprojektek operatív feladatait. A teljes szakmai koordinációért a Jubileumi Projektiroda, a kommunikációért a Marketing Osztály, a nemzetközi kapcsolatokért a Külügyi Igazgatóság felelt. A projektmenedzsment pénzügytechnikai műveleteit, a beszerzési, jogi, műszaki megvalósítási tevékenységeket és a Fenntartó felé irányuló jelentéstételt a *Kancellária* érintett egységei végezték kinevezett projektmenedzser vezetésével.

Érdekes tény, hogy amíg a PTE szervezetén belül a koordinációs egység neve a Jubileumi Projektiroda (JPI) volt, úgy a PAD – szakmailag pontosabban fogalmazva – a programiroda elnevezést használta, mely jobban lefedi az azonos cél érdekében létrehozott, egymáshoz kapcsolódó projektek láncolatát (Jarjabka, 2008, 27.). Maga a JPI a PAD definíciója alapján „koordinációs szervként, ún. projekt támogató irodaként működött, a fentiekben jellemzett korlátozott hatásköri lehetőséggel” (Jarjabka, 2008, 178.).

2.4. Az elérni kívánt célok és eredmények

A projekt során elérni kívánt célként fogalmazódott meg, hogy az első magyar egyetem alapításának 650 éves évfordulója méltó módon kerüljön megünneplésre, ezáltal is növelve az egyetem és a magyar felsőoktatás társadalmi ismertségét, tudományos és nemzetközi hírnevét.

A belső pályázatok során és a Projekt Irányító Bizottság ülésein elfogadott koncepció alapján *2016-2017-ben összesen 137 program került elfogadásra és megvalósításra*, valamint jelentős számú művészeti alkotásról is született döntés.

A megvalósított programok során az eseménykommunikáció kiemelt jelentősége miatt a jubileumi arculatot (több mint 50 elemből álló egységes rendszer, valamint a 2008-ban levédett *Magyarország első egyeteme szlogen*) a programsorozathoz kötődő egyetemi és partnerszervezők, valamint a művészek is megkapták.

A teljes jubileumi aktivitás, a művészeti alkotások és a hozzájuk kapcsolódó események az egyetem és a projekt honlapján elérhetőek, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi közönség számára fellelhetőek legyenek az információk (*jubileum.pte.hu*, *marketing.pte.hu*).

3. A PROJEKTASSZISZTENSI FELADATKÖRÖK

Péter munkája nagyon összetett volt, hiszen a Jubileumi Projektiroda felelt a teljes szakmai koordinációért, így a projektmenedzser munkáját támogatva minden más szervezeti egységgel neki kellett tartania a kapcsolatot.

3.1. Belső pályázatok

A Pécsi Tudományegyetem 2015-ben belső pályázatot írt ki a Jubileumi rendezvénysorozat céljaihoz igazodó események megszervezésére, „PTE Programok a 650 éves Jubileum jegyében” címmel, két programtípusban:

- Szakmai és tudományos programok.
- Kulturális, sport, hallgatói programok.

Az eseménykoncepció kidolgozása során a kulturális értékek közvetítése, megőrzése, a tradíciók hangsúlyozása, ezzel összefüggésben a magyar felsőoktatás, valamint a PTE hazai és nemzetközi szerepének erősítése is megfogalmazódott célként.

A PTE a projekt előkészítő szakaszában belső pályázatokat írt ki művészeti alkotások tervezésére és kivitelezésére is, ennek célja a jubileumhoz kapcsolódó maradandó érték létrehozása, hiszen az alkotások a szimbólumrendszerükkel kifejezik azokat a célokat, amelyeket az intézmény a rendezvénysorozattal közvetíteni kívánt.

A pályáztatás a következő főbb területekre terjedt ki:

- Művészeti pályázatok kiírása, együttműködve a PTE Művészeti Kar oktatóival, szakértőivel.
- Elsősorban a PTE-hez kötődő művészek felkérése.
- Hallgatói ötletpályázat kiírása.

A megvalósítás során pedig meghatározták a nyertes és támogatásra jogosult eseményeket, művészeti alkotásokat, illetve az együttműködés keretében pontosan definiálták a lebonyolítás módját, a felelős szervezetet, illetve személyt.

3.2. Eseményszervezés, PIB ülések

Ezeken túl az új kolléga kiemelt feladatai közé tartozott a kétheti (vagy igény szerinti) PIB ülések megszervezése is.

- A PIB üléseken általában 10-15 fő vett részt, szavazati joggal azonban 8 fő rendelkezett: a Jubileumi Projektet felügyelő Rektorhelyettes (elnök), a projekt szakmai vezetője, a rektori megbízott, a KJCS (rövidítéseket lásd az 1. ábra Organogramja szerint) vezetője, a KKCS vezetője, a PMPCS vezetője, a PMPCS vezető helyettese és az EHÖK (Egyetemi Hallgatói Önkormányzat) elnöke. A PTE Rektori illetve Kancelláriai Hivatalvezető állandó részvételi joggal rendelkezett.
- Ehhez kapcsolódóan a projektasszisztens feladatát képezték a PIB ülésekkel kapcsolatos előkészítő feladatok (meghívás, a tagok elérése, szakértők felkérése, előterjesztések begyűjtése, előzetes vezetői egyeztetés és jóváhagyás), a lebonyolítás (terem, vetítés, szavazás, háttéranyagok biztosítása), valamint a zárás tennivalóinak (emlékeztető, pályázók, előterjesztők értesítése, határidők figyelése) elvégzése.

A projektasszisztensi feladatkörbe tehát a projektben résztvevő szervezeti egységekkel, pályázókkal, valamint a projektszervezet szerepelőivel való folyamatos kapcsolattartás és az adminisztrációs feladatok is beletartoztak, így a feladatkör összességében a belső kommunikációs területekre fókuszált.

A munkaidő kb. 70-80%-át így olyan feladatok alkották, amelyek erős kommunikációs kompetenciákat igényeltek. Szükséges volt írásban, szóban egyaránt egyértelműen, hatékonyan kommunikálnia, otthon kellett lennie a formális és informális kommunikáció sajátosságaiban is. Emellett rá kellett jönnie az idők folyamán, hogy minden személlyel máshogy kell beszélnie, valakivel írásban volt könnyebb, de tudta, hogy bizonyos személyekkel először a szóbeli egyeztetés a hatékony, és csak utána foglalta össze a megbeszélést egy emlékeztető e-mail formájában.

Péter munkája tehát nagyon változatos és sokrétű volt, rengeteg tapasztalatot gyűjtött projektasszisztensként, sokat fejlődött a szervezeti kommunikáció területén.

4. ÖSSZEGZÉS

A 650 éves alapítási évforduló méltó megünneplése nem csak Pécs, de a magyar kultúra és oktatásügy szempontjából is jelentős kezdeményezés volt.

Sikeréhez a fent vázolt szervezeti és működési mód is hozzájárult, hiszen a projekt elsődleges céljaival összhangban kidolgozásra került a megvalósítási feltételeket is tartalmazó részletes programterv, a lebonyolítást végző szervezeti és szabályzati keretrendszer, valamint a projekteredményesség mérésére kidolgozott módszertan is. Az eredményességet rövidtávon egyrészt a PTE saját kommunikációs aktivitásainak elemzésével, másrészt a kiemelt csoportok körében végzett felmérésekkel mértük.

A hosszú távú hatások mérése olyan megállapításokat eredményezhet, ami segíti a továbblépést, a következő projektek még hatékonyabb tervezését és lebonyolítását, hiszen a Jubileum 650 Projekt a múltból indult ki, azonban a tervezés folyamán már definiálásra került a Modern Városok Programmal (MVP) való együttműködési lehetőség is, hiszen a fejlesztések sora elindult. Az MVP kiemelt célja a PTE-n tanuló külföldi hallgatók számának megduplázása, a tervek szerint 2020-ra ez a szám elérheti az 5 000 főt, a programhoz kapcsolódó beruházásokból a lakosság és a teljes régió is sokat profitálhat (*Kuráth et al., 2018*).

5. KÉRDÉSEK

1. Mutassa be a Projekt belső kommunikációs eszközeit, és határozza meg az egyes eszközök céljait, előnyeit és korlátait!
2. Tervezze meg egy PIB ülés (kommunikációs) folyamatát (előkészítés, lebonyolítás és zárás)!

IRODALOMJEGYZÉK

Jarjabka, Á. (2008) Projektmenedzsment ismeretek I. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. Carbocomp.

jubileum.pte.hu, <https://jubileum.pte.hu> 2019. 05. 20.

Kuráth, G. – Jarjabka, Á. – Tarrósy, I. (2018) Vonzerőfejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban, avagy egy jubileumi projekt menedzselése. Marketing és Menedzsment. Vol. 52. No. 1. pp. 5–16.

Magyar Közlöny (2016) Az Országgyűlés 6/2016. (IV.5.) OGY határozata a Magyar Felsőoktatás Napjáról. Magyar Közlöny. pp. 46 4208.

marketing.pte.hu, <https://marketing.pte.hu> 2019. 05. 20.

PAD (2016) PTE Jubileum 650 Projekt, Projekt Alapító Dokumentum. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.

PTE IFT (2017) Pécsi Tudományegyetem Intézményfejlesztési Terv. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.

PTE Jubileum 650 Projekt Konceptió és programterv 2015-2017. (2015) Pécs, Pécsi Tudományegyetem.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen esettanulmányt a Szerzők a pécsi egyetemalapítás 650. évfordulója emlékének szentelik.

Külön köszönet Fábián-Farkas Gyöngyvér Csilla és Pálfi Melinda kollégáknak, akik háttér-információkkal és javaslatokkal fejlesztették az esettanulmányt.

16. Szervezeti kultúra

SZERVEZETI KULTÚRA RE-LOADED

ORGANIZATIONAL CULTURE RE-LOADED

HEIDRICH BALÁZS

Prof, PhD, egyetemi tanár
Budapesti Gazdasági Egyetem
Menedzsment és Gazdaságinformatika Intézet
heidrich.balazs@uni-bge.hu

„Szervezeti kultúra? Az még nekünk nincs, nem érünk most arra rá!”

(Magyar nagyvállalati HR vezető 2010 környékén felmérés megkeresésre adott válasza)

Absztrakt

A következő fejezet szerepe a szervezeti kultúra gyakorlati megvalósulásának bemutatása. Teszi mindezt egyrészt azzal az igénnyel, hogy a hazánkban harminc éves publikációs háttérrel rendelkező tématerület (*Bakacsi, 1996, 2015; Borgulya –Barakonyi, 2004; Branyiczki, 1989; Csath, 2008; Falkné Bánó, 2001; Gaál – Szabó, 1996; Heidrich, 1998, 2001, 2016, Jarjabka, 1999, 2011; Malota – Mitev, 2013*) „ránccfelvarrását” elvégezze, másfelől, hogy a koncepciót a fiatal hallgatók számára a munkahelyi beilleszkedés és sikeressé válás egyik legfontosabb tényezőjeként bemutassa.

A tanulmány tudatosan a szervezeti kultúra kifejezést használja, szemben a korábban szinonimaként is szerepeltetett vállalati kultúra elnevezéssel. Előbbi kibővíti a fogalom értelmezését, és megragadja azt a jellegét, hogy a kultúra nem minőség, hatékonyság vagy versenyhelyzet függvénye, akaratunktól függetlenül létezik minden munkahelyen és egyéb emberi csoportosulásban.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra fogalma, munkavállalók beilleszkedése, szervezeti kultúra elemei és szintjei

Abstract

The aim of the next chapter is to demonstrate the practical manifestation of organizational culture. The aim was defined on one hand to update the academic knowledge on this field which has been in discussion in the last thirty years in Hungary (*Bakacsi, 1996; 2015; Borgulya és Barakonyi, 2004; Branyiczki, 1989; Csath, 2008; Falkné Bánó, 2001; Gaál – Szabó, 1996; Heidrich, 1998, 2001, 2016; Jarjabka, 1999, 2011; Malota – Mitev, 2013*), and to provide perspectives of the concept as a major tool for workplace integration and individual success for the students as new employees of the future on the other hand. The study consciously applies the concept as organizational culture, as opposed to the previously considered corporate culture as a synonym. Organizational culture provides a wider understanding and captures one of the major characteristics of the concept, namely that culture is not dependent on quality, effectiveness and the competitive nature of the environment, but it exists independent from our intention at every workplace and social unit.

Keywords: organizational culture, socialization of employees, elements and levels of culture

1. A SZERVEZETI KULTÚRA, MINT EGYÉNI SIKERTÉNYEZŐ – AVAGY MIÉRT FONTOS ISMERNI AZ ADOTT SZERVEZETI KULTÚRÁT?

Az adott szervezet kultúrájának megismerése bármely munkavállaló egyéni boldogulásának kulcstényezője. Addig, amíg nem ismeri fel valaki, hogy ki a szervezetben a „jófiú” (és a jófiúság jellemzői szervezetenként változnak!), nincs esélye annak értékrendjéhez illeszkedni. A szervezetek hivatalosan is küldenek ilyen üzeneteket a dolgozóik felé, vezetői kommunikációk és nyilvánosan kihelyezett alapelvek, értékek formájában. Ezek hatékonysága és hitelessége azonban változó.

Az ilyen *vallott értékek* hatása addig tart, ha egyáltalán valaha elkezdődött, amíg egy, a dolgozók által furcsának vélt előléptetés és az év végi teljesítményértékelés meg nem hazudtolja a céges falon jól mutató elveket és elvárásokat.

Minden szervezeti tagnak elemei érdeke tehát, hogy tisztában legyen a szervezetnél *működő értékekkel*. Szerencsésebb eset, ha az egyén ezeket könnyen fel is tudja vállalni, mert nem esnek messze eredeti, egyéni értékrendjétől. Sokkal nehezebb, sőt szinte reménytelen a helyzet, ha anyagi vagy más okok miatt egy, az egyénitől távol eső értékrendet szeretne magára

erőltetni valaki a külső (ti. főnöknek-többieknek) megfelelés okán. Azzal sem a szervezet, sem az egyén nem jár jól.

1.1. A szervezeti kultúra fogalma

Noha a szervezeti kultúra fogalmára a mai napig nem sikerült általánosan elfogadott definíciót találni annak gyakorlatközelisége miatt, a vállalati vezetők 78%-a a három legfontosabb tényező között említette a cég értékét befolyásoló tényezők közül (*Chatman – O' Reilly, 2016*).

A kultúra-definíciók közül a nyolcvanas évek kezdeti időszakából két könnyen megjegyezhető ragadt meg, különösen a tanácsadói világban:

„Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.” (The way we do things around here.) A definíció eredetileg Marvin Bower-től származik, aki évekig volt a McKinsey&Co. vezetője. Igazán ismertté azonban a szintén a tanácsadó cégnél dolgozó Peters és Waterman szerzőpáros vállalati kultúráról szóló könyve tette (*Peters – Waterman, 1982*). Ez sokszor visszhangozhat a munkahelyre újonnan belépők fülében, amikor a miértekre kíváncsiak: *„mi itt ÍGY SZOKTUK csinálni!”*

A másik népszerű megfogalmazás szerint a kultúra nem más, mint *„a ragasztó, ami összetartja a vállalatot” (The glue that bonds the company together) (Deal – Kennedy, 1982).*

Később Schein (1992) definíciója vált talán legáltalánosabban elfogadottá, talán azért is, mert nála jelenik meg legélesebben a dinamikus megközelítés, nevezetesen, hogy a kultúra egy állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulnak ki az alapvető feltevéseik, amelyeknek van elegendő közös történelmük. Ezek a közösen megélt események vezetnek a mindenki által vallott feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Nem úgy tekintik azokat, mint sajátjukét, hiszen már nincsenek tudatában a kialakulásának, hanem mint „a” helyest és a követendőt a rosszal szemben. Mindezek figyelembe vételével 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”.*

Ezek a megoldási rutinok rögzülnek aztán „helyesként” és „jóként” a szervezetekben. A szervezet tagjai még inkább ragaszkodnak az ezen értékek által vezérelt megoldási módokhoz.

Az egyének többsége természetéből adódóan ugyanis hosszú távon nem tud/nem akar bizonytalan közegben dolgozni, ezért szüksége van a kultúra által nyújtott kapaszkodókra.

1.2. A szervezeti kultúra elemei

1.2.1. Gazdasági környezet

Természetes, hogy egyetlen vállalat, illetve szervezet kultúrája sem szakítható ki abból a társadalmi és gazdasági közegből, amelyben működik. A gazdasági környezet hatása vitathatatlan a kultúra formálásában. Jórészt a gazdasági környezet határozza meg, mit kell tenni, hogy sikeresek legyünk. Egészen más kultúrája alakul ki egy a piacon oligopol- vagy kvázi monopolhelyzetben tevékenykedő vállalatnak, mint egy éles versenyhez szokott FMCG vagy high-tech piacon működő szereplőnek. Való igaz, hogy semmi oka az előbb említett szolgáltatónak valamiféle dinamikus, kihívásokra gyorsan reagáló kultúrát kialakítania, amikor ez a tulajdonság a vállalati értékrendben nem szükségszerű elem. Így egy bürokratikusabb szervezet formálódik a környezet hatására. Gyakori, hogy a szervezet működése a társadalmi környezet által is erősen előírásokhoz és szabályokhoz kötött, kis rugalmasságra hagyva teret. Viszont, ha a céget versenytársai kényszerítik a piaci kihívásoknak való állandó megfelelésre, akkor kénytelen egy dinamikusabb, egyéni kezdeményezéseket jobban figyelembe vevő, gyors cselekvést elősegítő értékrendet kialakítani. Munkavállalóként természetesen mindenki előtt ott áll a döntés, hogy milyen típusú szervezetben tudja magát és jövőbeli fejlődését jobban elképzelni. Az jelentősen megkönnyíti és nehezíti a helyzetet, hogy nincsenek kizárólagosan jóként vagy rosszként elfogadható választások. Mindenki egyéni értékrendjéhez képest próbálhat döntést hozni!

1.2.2. Értékek

Az egész szervezet kultúrája azon, mindenki által elfogadott értékek mentén szerveződik, melyek áthatják a munkahelyi élet minden szeletét. Szerencsés esetben ezeket az értékeket a vezetés mindenki számára nyilvánvalóvá teszi. Az értékeket rendszeresen kommunikálják az alkalmazottak felé, megmagyarázzák, hogy honnan erednek, mi a kapcsolatuk a vállalati tradíciókkal. Az értékeket gyakorta az új belépőknek szervezett program keretében is tanítják, hogy könnyebben találjanak válaszokat a kritikus döntési helyzetekben, amelyekre a szervezeti szabályozás sem ad mindig útmutatót. Ismertek olyan vállalatok, ahol a szabálykövetés, míg

máshol az innováció él a köztudatban mindent felülíró vezérlő elvként. Az értékek sajátossága, hogy dilemma helyzetekben (pl. profit növelés vagy elavult szabályokhoz ragaszkodás) egymással szembe kerülhetnek. Ilyenkor a szervezet által évtizedek óta vallott domináns érték (lásd fentebb) szokott győztesen kikerülni az értékek csatájából...

1.2.3. Hősök

A magyar fülnek kissé szokatlan címkével azokat a dolgozókat, vezetőket illetik, akik sokat vagy valami nagyot tettek a szervezet céljainak elérése érdekében. Így ők válnak a kultúra élő hirdetőoszlopaivá, rajtuk keresztül nyernek könnyen, érthetően értelmet a szervezeti értékek. A magyar kulturális háttérhez talán jobban illeszkedik a *viselkedési minták* vagy *példaképek* kifejezés, mint az amerikai vállalati szókincsben megszokott hősök. A szervezeti tagok belépésük után folyamatosan „tapogattják” a belső környezetet és saját láthatatlan falaikat (ti. mit szabad és mit nem szabad csinálni adott helyen). Ezen tájékozódásban az idősebb munkatársak tanácsainál és a szóbeli és írásbeli vezetői kommunikációnál is erőteljesebb a csoportos és egyéni elismerések rendszere.

„Akkor válhatok értékes munkaerővé a vállalatnál, ha hozzá(juk) hasonlóan viselkedem és dolgozom.” A hősök, mint viselkedési modellek ugyanis személyükben is megtestesítik a vállalati értékrendet, így természetes, hogy az ő munkájuk kerül elismerésre, azért is, hogy nyilvánvaló legyen mindenki számára az érvényesülés módja. Ilyen példaképek gyakran a cégalapítók, a szervezetet nagy változásokon átvivő vezetők, fejlesztők, akiknek egy-egy híres termék vagy technológia fűződik a nevéhez stb. Jellemző, hogy az ilyen hősookról a cégtől való távozásuk után is keringenek legendák és történetek, amelyeket még olyanok is ismernek, akik sosem találkoztak velük személyesen.

1.2.4. Ceremóniák és szertartások

Minden szervezetnek szüksége van olyan rendszeresen ismétlődő rendezvényekre, melyek összetartják a dolgozókat, erősítik a kötődésüket a céghez, és nem utolsósorban életben tartják az értékrendet és a tradíciókat. A ceremóniák és szertartások mindig valamilyen, mélyen vallott érték felszíni megnyilvánulási formái. Sokszor a szervezet tagjai nincsenek is feltétlenül tisztában vele, hogy annak idején mi célból jöttek létre ezek a rendezvények (pl. a minden keddi vezetői értekezletek vagy az év végi ünnepségek). Lényeges elem, hogy ezek a gyűlések,

elismerések, családi napok, kirándulások stb. rendszeresek, előre ismertek legyenek, beépüljenek a szervezeti naptárba és a közös tudatba.

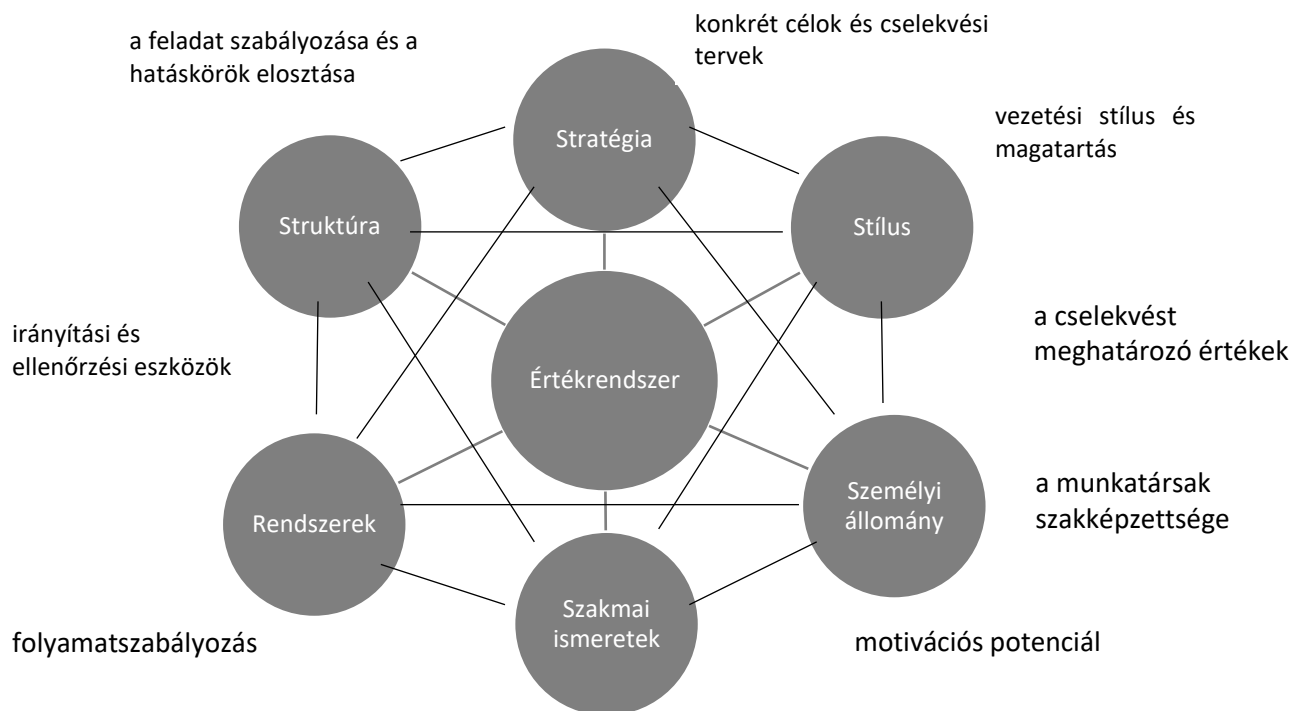
1.2.5. Kulturális hálózat

A kulturális elemek hordozója és terjedésének közege a hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornákat jelenti. Ezen keresztül tudhatók meg, hogy mi is zajlik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja a munkavállalókat, milyen változások várhatók. Ugyanez a hálózat látja el jó tanácsokkal a beilleszkedést illetően az újonnan belépőket, ismerteti velük a vállalati hősokeket, történeteket, kudarcokat és tabukat. Nincs az a vezetés, amely figyelmen kívül hagyhatná például a pletyka által szállított információkat. A kulturális hálózatnak számos megnyilvánulási helyszíne lehet, mint például a munkahelyi kávézó-ebédlő, kör e-mail, Facebook csoport, valamint a céges képzés utáni esti borozgatások.

1.3. A szervezeti kultúra szerkezete

„A vagyon esténként hazamegy...”

1. ábra A McKinsey-féle 7S modell



az összvállalat különleges erősségei
 Forrás: Peters – Waterman, 1982 és Pascal – Athos, 1981

A szervezeti kultúra modelljei közül a gyakorló vezetők által is egyik leginkább használatossá vált McKinsey-féle 7S modell, a leglényeglátóbb meghatározást adja a kultúra elemeire és azok kapcsolatára vonatkozóan (1. ábra).

A 7S modell elnevezése a hét tényező angol elnevezésének kezdőbetűiből adódik. A szerzők két csoportra osztják a tényezőket: az ún. kemény tényezőkre (*stratégia/strategy, struktúra/structure, rendszerek/systems*) és a lágy tényezőkre (*stílus/style, személyi állomány/staff, képességek/skills és értékrend/shared values*).

Kemény tényezőknek nevezzük azokat a szervezeti elemeket, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek viszonylag számszerűsíthető módszerek és modellek. Megfelelő szintű meglétük alapvető fontosságú a vállalat versenyképessége számára. Ezek használata a versenyben csak a kötelező belépőt jelenti, nem igazi versenyelőnyt. A szervezet kultúrájának egyediségét, amivel például sikerül a tehetséges munkaerőt a céghez vonzani, nem ezek adják. A szervezeti tudást, ami lehetetlenné teszi a szervezet kulturális másolását, nem ezek hozzák létre (így ebben a felsorolásban sem ezek kerülnek mélyebben kifejtésre).

- **Stratégia:** a szervezeti célok és az ahhoz vezető eszközök és elérési módok. A szakemberek hamar felismerték, hogy a stratégia és a kultúra között szoros kapcsolat, kölcsönös függőség létezik. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem illeszkedik valamennyire a szervezet kultúrájához. A stratégia készítésénél a felső vezetés a kultúrát, mint (fejleszthető!) adottságot kell, hogy kezelje, illetve olyan tényezőként, mely előnyösen is befolyásolhatja a tervek végrehajtását. A kultúrát figyelmen kívül hagyó stratégiát készíteni olyan, mintha pálmafák magvait akarnánk Grönlandon elszórni. De ez igaz az ellenkező irányban is: nincs az a kulturális változás, amelyet végre lehetne hajtani a stratégiával való összehangolás nélkül.
- **Struktúra:** egy szervezet struktúrája sokat elárul annak kultúrájáról. A stratégiához hasonlóan erős a kölcsönös függőség a két rendszer között. Nincs az a bürokratikus és sok hierarchikus szinttel tagolt vállalat, melynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná, és amelyben az innovatív egyének megvalósíthatják törekvéseiket. Másfelől nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára, mert így annak legfőbb értékeit szüntetjük meg.
- **Rendszerek:** a szervezet minden operatív rendszerének, így pl. az információs, az ügyvitelinek, a kommunikációs, a pénzügyi és számvitelinek is szoros a kapcsolata a

kultúrával. Kialakításuknál (illetve manapság inkább vásárlásuknál és testreszabásuknál) tekintettel kell lenni a létező vagy elérni kívánt kultúrára, mert nagyban akadályozhatja azok hatékony működését. Megint csak igaz azonban az is, hogy pl. egy-egy informatikai rendszer cseréje jelentősen befolyásolja a kultúra alakulását is.

A lágy tényezők (szakmai ismeretek, személyi állomány, stílus és értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más a szervezet, mint a versenytársai, ami a tudatos szervezeteknek nagy előny a munkaerőpiacon (erre utal a fejezet elején található idézet). Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát, amiről a cég megismerszik (Google, Starbucks, BOSCH stb.). A lágy tényezők és azok kombinációja ugyanis nagyon nehezen írható le modellekkel, és nem vásárolható meg szoftveren. Másolni sem könnyű, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

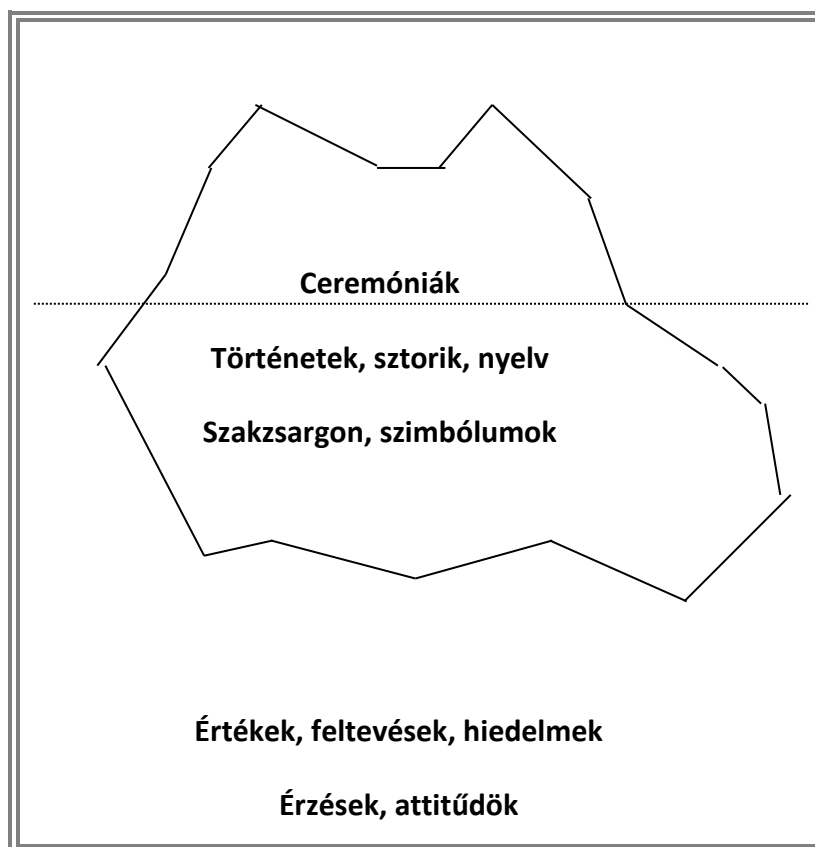
- Szakmai ismeretek: az elnevezésen nem a dolgozók szakértelmét és tudását értjük (noha természetesen kapcsolódik azokhoz), hanem a szervezet erősségét, azt az adott vezetésen és személyi állományon túlmutató képességét, amelyik az alapvető értékből következik, és mint ilyen, megkülönbözteti versenytársaitól. Erről ismerszik meg a vállalat a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy „ebben jó”. Ez az az évek, évtizedek alatt felhalmozott tudás, amellyel az adott piacról, iparágról rendelkezik. Az Apple-ről, a Siemensről, és a 3M-ről köztudott, hogy rendkívül innovatív cégek. Ellenben a svájci óragyártók többsége (Longines, Patek Philippe stb.) nem ezen érték elsődlegessége, hanem a hagyományok ápolása mentén működik a piacon.
- Személyi állomány: ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára és tudására, amelyek segítenek nekik a döntési helyzetekben és a problémamegoldás során. A csapat értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel a munkájukat végzik. A szervezet ezen két jellemző szerencsés együtt állása (ti. tudják és akarják) esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak. E két tényező az, amely például a szolgáltató vállalatoknál lassan szétválaszthatatlan, és egyik a másik nélkül használhatatlan: belső motiváltság nélkül szinte semmit nem ér a szakmai tudás, mert a nyújtott szolgáltatás tekintetében már legalább egyenlő mércével esik latba az ügyfél szempontjából.

- Stílus: a stílus jórészt a felső vezetés vezetési stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető, melyet befolyásol a döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása és a hatáskörök elosztása is. Ezen dimenzióban mérhető, mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul a szervezetről első számú vezetőjének stílusa, mert az ügyfél a cégbe hologramként be tud tekinteni már a front-vonalban is.
- Értékrend: nem véletlenül áll ez a tényező a modell szívében. Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik és általa meghatározott. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, melyet nem befolyásol az uralkodó értékrend. Ez irányítja a napi és a hosszú távú működést is. A fent bővebben kifejtett értékek irányjelző oszlopokként szolgálnak az egyéni és szervezeti dilemmák során.

2. A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI

Az előzőekben már többször történt utalás a kultúra látható és mélyben nyugvó elemeire. Jól érzékelteti ezt a jelenséget *Daft (1992)* meghatározása, aki a vállalatot egy jéghegyként képzei el, amely szerint a szervezeti kultúra a hegy víz alatti része (9/10), a csúcs (1/10) pedig a megjelenés és a környezettel való kapcsolat, mely a nem látható részen alapul. Ezt az 1/10-et látják a külső szemlélők és a frissen belépő alkalmazottak a szervezet működéséből. Ezt a külvilág felé irányított és akaratlan megjelenést tükrözik a vállalat termékei, piaci cselekedetei, a társadalmi környezettel való kapcsolata. Ezek a felszíni elemek azonban mind a víz alatt nyugvó 9/10 által meghatározottak.

2. ábra: A szervezeti jéghegy modellje

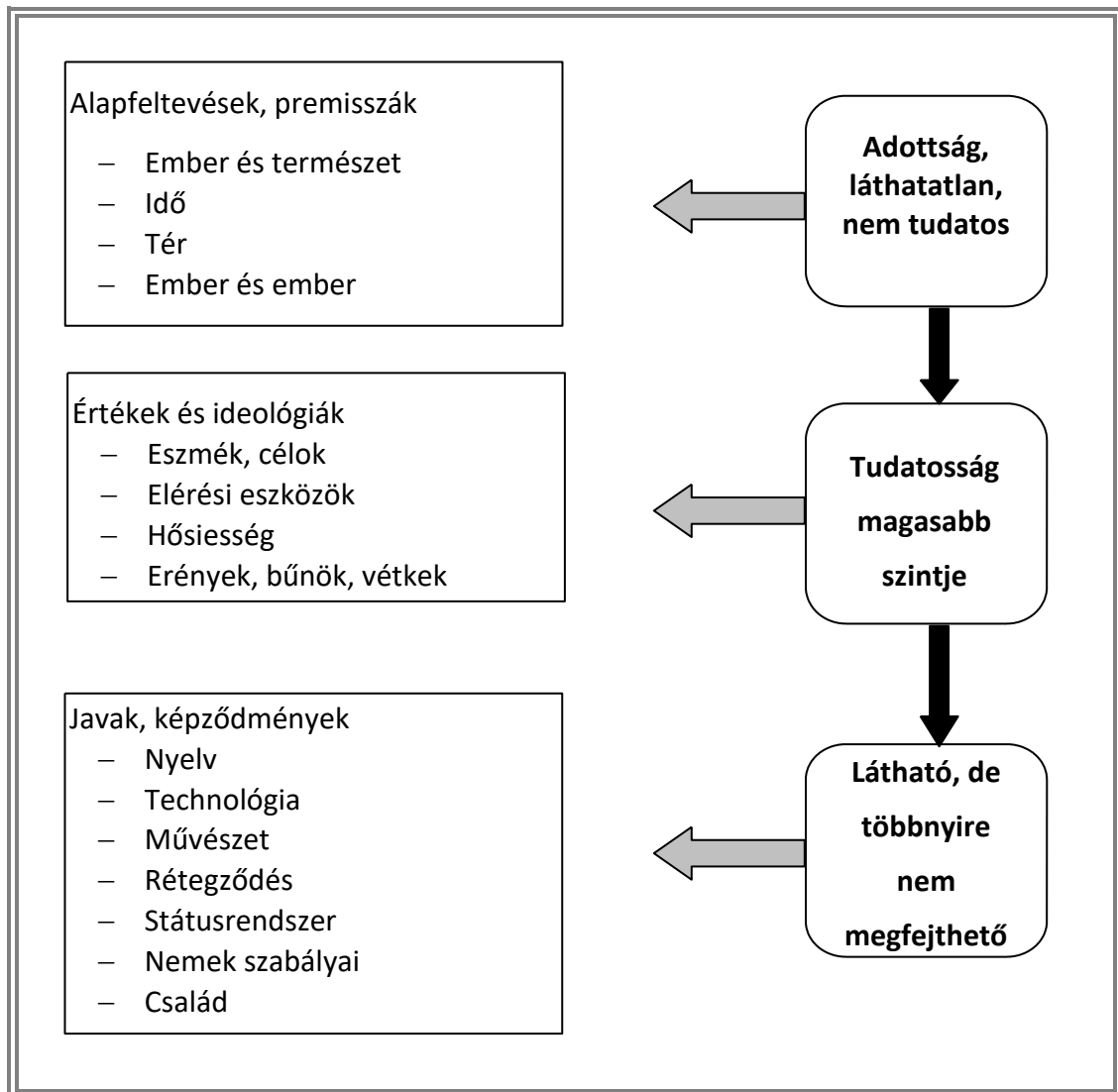


Forrás: Daft, 1992

A szervezet kultúrájának megértéséhez jelentősen hozzájárult Schein modellje, mely a kultúra szintjeit vezetői szempontból is jobban érzékelhetővé tette.

Schein hármass felosztása a kultúra különböző mélységű rétegeit tárgyalja. A különböző kulturális szintek ugyanis azt jelentik, hogy mennyire láthatók azok egy külső szemlélő számára. Ezek a szintek aszerint különülnek el, hogy mennyire manifesztálódnak az alapvető feltételezések a vállalat működéséről, amelyek a kultúra lényegét adják. Schein külön felhívja a figyelmet arra, hogy ezen feltételezések nem tévesztendőek össze az értékrenddel, annál mélyebben ágyazódnak be a szervezetbe az egyéneken keresztül. Az értékek ugyanis még tárgyalás alapját képezhetik, míg az alapfeltevéseket adottnak vesszük.

3. ábra: A szervezeti kultúra szintjei



Forrás: Schein, 1992

2.1. 1. szint – Javak és képződmények szintje

Ez a külső szemlélő által is leghamarabb és viszonylag legkönnyebben felismerhető réteg. Ezek a felszínen megjelenő, környezet felé tanúsított magatartásformák, erkölcsi, etikai megnyilvánulások (pl. Etikai Kódex), szokások, mesterségesen létrejött normák. Ide tartoznak a szervezet olyan termékei, mint az irodák elhelyezkedése és jellegzetességei (open door policy vagy open space irodák), a munka során használatos nyelvezet (pl. tegeződés vs. magázódás is), az alkalmazott technológia, a vezetők megnevezései. De ide tartoznak azok a legendák és történetek, amelyek a vállalatról keringenek, a nyilvánosan elvárt értékek és a megfigyelhető rituálék és szokások (pl. a munkaidő rugalmassága vs. merevsége).

Ezen szint legfontosabb jellemzője, hogy viszonylag könnyű megfigyelni, de nagyon nehéz megérteni. Különösen nehéz következtetéseket levonni ezen képződményekből olyanoknak, akik nem, vagy nem régen tagjai az adott kultúrának és szervezetnek, mivel azok automatikusan a saját érzéseiket és reakcióikat vetítik ki az adott kultúrára. Ha a megfigyelő már elég régen tagja az adott szervezetnek, akkor válik könnyebbé a helyzete ezen szint megértésében.

2.2. 2. szint – Az értékek, ideológiák szintje

Ez az előző, felületi struktúrát irányító szint, mely sokkal jobban kötődik az egyénhez, annak családi, társadalmi hátteréhez. Az ideológiák kevésbé tudatosak, ezért nehezebben érthetők és elemezhetők, mint az első szint elemei. Ezen félig ösztönös szinthez tartoznak az egyén és a csoportok viszonyai, a csoportokhoz való tartozás belső normái.

A normákat azok az egyének alakítják ki, akik a csoport és szervezet kezdeti működése során befolyással bírnak. Belőlük alakulnak ki később a vezetők, akiknek problémamegoldási módszerei idővel általánosak lesznek.

Ilyen egyszerű dilemma például a szabályok ütközése a hatékonysággal. A mindennapok során beívódnak azok a történetek, amikor a szervezet eredményessége és a racionalitás mentén rugalmasan értelmezték saját szabályaikat, és azok a döntések aztán sikerre vezettek. Ha ez a dilemma sokszor ismétlődik, a mindenkori döntést egyre erősebben befolyásolják a múlt (siker)történetei.

Az egyéni megközelítések és módszerek természetesen csak akkor válnak általánosan elfogadottá, ha a gyakorlat igazolja azokat. Ha ezek a megoldások elkezdenek működni, sikert hoznak, akkor a csoport „jóként” elfogadja azokat, amelyek így mindenki által elismert értékekké, majd feltételezésekké alakulnak.

Így épülnek be a szervezet értékrendjébe olyan értékek, melyeket kezdetben csak a vezető vallott. A későbbiekben ezek a szervezet működése során már mint bizonytalanságot csökkentő értékek funkcionálnak. Különösen megnő a szerepük, mint kapaszkodóknak, a kritikus és válság-helyzetekben. Az ezen a szinten megfigyelhető értékek alapján könnyebben meghatározhatók és előre tudhatók az előző szint viselkedési normái.

2.3. 3. szint – Az alapfeltevések és premisszák szintje

Ez a legabsztraktabb szint, mely a legtöbb tudatalatti és ösztönös alapfeltevést és premisszát tartalmazza a szervezet működésével kapcsolatosan. Így ez a szint egyértelműen a legkevésbé tapintható és vizsgálható. Ezen a szinten jelenik meg sok olyan nemzeti kulturális sajátosság, mellyel hordozói nincsenek tisztában. Itt említhető meg az ember és a környezete viszonya, a dolgozók idővel, mint véges vagy végtelen tényezővel való kapcsolata, és fontos kommunikációs jellegzetességek is, mint például a testbeszéd sajátosságai.

Ezeket a feltevéseket annyira adottnak veszik a szervezet tagjai, hogy ezek alapján gyakran nem is értjük mi miért történik, vagy ami még rosszabb, félreérthetjük mások cselekedeteit. Mivel az embereknek állandóságra van szükségük, ha bárki megkérdőjelezi ezen alapfeltevéseket, az dühöt és védekezést válthat ki. A szervezet szintjén is működnek ezek a védekezési mechanizmusok, ezért is olyan nehéz annak kultúráját megváltoztatni.

Ilyen például az a helyzet, amikor alapfeltevéseink alapján torzítjuk az információkat és a tapasztalt jelenségeket. Ha előzetes tanulmányaink és munkahelyi gyakorlatunk alapján az a kép alakul ki bennünk, hogy dolgozni csak a munkahelyen lehet, akkor, ha egy alkalmazott otthon szeretné a munkája egy részét elvégezni, azt rögtön lustaságként értelmezzük és visszautasítjuk azt.

Ez persze fordítva is igaz, az az alkalmazott, aki egy rugalmasabb szervezetből érkezett, ahol kisebb a kontroll, mindezt úgy értelmezheti, hogy az ilyen bürokráciában nem is lehet hatékonyan dolgozni.

Ide tartoznak az egyén és csoport viszonyát meghatározó feltevések is, valamint a munka és magánélet egyensúlya is. Minden új szervezetbe, csoportba érkező új egyén hozza a maga előzetesen tanult feltevéseit, melyeket aztán a csoport megoszt vagy a tapasztalás és működés folyamán teljesen megváltoztat a maga számára.

3. ÖSSZEGRÉS

A fejezet röviden áttekintette a szervezeti kultúra fogalmának különböző definícióit, majd a megnyilvánulásának látható elemeit egy szervezeten belül. Bemutatásra került részletesen a kemény és lágy elemeket rendszerező 7S modell is. A fejezet végén a kultúra észlelésének és

megértésének Schein-i hármastagolása került bemutatásra. A fejezetet végig áthatja az igény, hogy a már klasszikussá vált, több évtizedes modelleket mai kontextusban értelmezze.

További célja volt a tanulmánynak, hogy a szervezeti kultúrát érthető jelenséggé tegye a frissen munkába álló fiatalok előtt. Olyan jelenséggé, ami nagyban segíthet mindenkit az adott munkahelyre történő beilleszkedésben és sikeres munkatárssá válásban.

4. KÉRDÉSEK

1. Ismertesse a szervezeti kultúra fogalmát és annak eltérő megközelítéseit!
2. Miért fontos a szervezeti kultúra egy munkavállaló számára?
3. Milyen módokon tud egy friss belépő információt szerezni a szervezeti kultúráról?
4. Ismertesse a McKinsey-féle 7S modellt! Melyek a lágy elemek sajátosságai?
5. Mi a különbség a kemény és a lágy elemek között a McKinsey-féle 7S modellben?
6. A jéghegy és a Schein modellt alapul véve mely kultúraelemek találhatóak a felszín felett, illetve alatta? Mi ennek a jelentősége?

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, Gy. (1996) Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bakacsi, Gy. (2015) A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó.
- Borgulya, I. – Barakonyi, K. (2004) Vállalati kultúra. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó.
- Branyczki, I. (1989) Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle. No. 1.
- Chatman, J.A. – O' Reilly, C.A. (2016) Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. Research in Organizational Behavior. Vol. 36. pp. 199–224.
- Csath, M. (2008) Interkulturális menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Daft, R.L. (1992) Organization Theory and Design. West Publishing.
- Deal, T.E. – Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life Addison Wesley. Reading, Mass.
- Falkné Bánó, K. (2001) Kultúraközi kommunikáció - Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Püski Kiadó.
- Gaál, Z. – Szabó, L. (1996) Vállalati kultúra - kulcs a sikerhez. Ipar-Gazdaság. No. 1-2.
- Heidrich, B. (1998) A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. Vezetéstudomány. No. 1.
- Heidrich, B. (2001) Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting.

- Heidrich, B. (2016) Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Akadémiai Kiadó.
- Jarjabka, Á. (1999) A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján. *Gazdaság, Vállalkozás. Vezetés* 3. pp. 75–88.
- Jarjabka, Á. (2011) Kultúra menedzselési ismeretek. Pécsi Egyetem.
- Malota, E. – Mitev, A. (2013) Kultúrák találkozása. *Nemzetközi Kommunikáció - kultúrsook - sztereotípiák*. Alinea Kiadó.
- Pascal, R. – Athos, A. (1981) *The Art of Japanese Management: Applications For American Executives*. New York, Simon and Schuster.
- Peters, T. – Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. Harper & Row Publ.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. San Francisco, Jossey-Bass.

17. Vezetői tanácsadás, mint szakma

A MENEDZSMENT TANÁCSADÓ PIAC MOZGÁSBAN

GLOBAL CONSULTING MARKET IN PROGRESS

POÓR JÓZSEF

egyetemi tanár

Selye János Egyetem, Komárom

Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment Tanszék

poorj@uj.ssk

SZEINER ZSUZSANNA

PhD jelölt

Selye János Egyetem, Komárom

Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment Tanszék

szeiner.zsuzsanna@student.uj.ssk

Absztrakt

A menedzsment tanácsadás piacáról viszonylag kevés pontos adat áll az érdeklődő olvasók rendelkezésére. Ezért cikkünkben arra vállalkozunk, hogy különböző források alapján bemutassuk a legfontosabb globális trendeket. Ezt követően elemezzük az európai és a közép-és kelet-európai tanácsadói piac fejlődésének leglényegesebb jellemzőit. Tanulmányunkban a menedzsment tanácsadás piacának mozgatórugóit különböző szakirodalmi forrásokban közölt marketing és üzleti vizsgálatokra alapozva mutatjuk be. A jelzett források alapján leszögezhető, hogy az Egyesült Államok tanácsadó-piac a legnagyobb és a legfejlettebb. A menedzsment tanácsadás szolgáltatói (cégek és a tanácsadók) és a kínálat, napjainkban és még inkább a jövőben folyó digitalizáció/robotizáció és a mesterséges intelligencia hatására, jelentősen átalakul.

Kulcsszavak: menedzsment tanácsadás, tanácsadó cégek, globális és regionális trendek

Abstract

There is relatively little and accurate information on the management consulting market for interested readers. Therefore, in this article we are committed to presenting the most important global trends from different sources. We then analyze the key features of the development of the European and Central and Eastern European consultancy markets. In this paper, we present the characteristics of the management consulting market based on

marketing and business research published in various specialist literature. The sources indicate that the US consulting market is the largest and most advanced. We are convinced that management consulting providers (firms and consultants) and supply will be significantly transformed by today's and future's digitalisation / robotization and artificial intelligence.

Keywords: management consulting, consulting companies, global and regional trends

1. BEVEZETÉS

A közel 150 éves múltú (*Gross et al., 2009*) professzionális menedzsment tanácsadás (a továbbiakban felváltva használjuk a tanácsadás és menedzsment tanácsadás szavakat) az Egyesült Államokban született. Kezdetben a tanácsadók leginkább a termeléssel kapcsolatos területeken működtek (*Biswas-Twitchell, 2002*). Napjainkra nincs a gazdasági életnek olyan területe, ahol nem tevékenykednek tanácsadók.

A tanácsadásról elmondható, hogy nagyon sok könyv és tanulmány foglalkozik e terület értelmezésével, történetével, és a különböző konzultatív szolgáltatások jellemzőivel (*Kipping-Clark, 2012*) (*Poór, 2016*). Sokkal kevesebb publikációban lehet pontos, részletes és átfogó információt olvasni az ágazat fejlődési trendjeiről és mennyiségi jellemzőiről. (Megjegyzés: ezzel összefüggésben fontos kiemelni a tanácsadó szövetségeket (pl. FEACO) vagy a különböző kutató központok /Kennedy Intézetet vagy a későbbiekben többször idézett IBIS marketing céget/ ilyen irányú kutatói tevékenységeit.)

Jogos a kérdés, hogy mitől is függ a tanácsadó ipar fejlődése. Melyek azok a tényezők, amelyek kiváltják a tanácsadói szolgáltatások iránti igények növekedését vagy csökkenését. Sokáig megdönthetetlennek tartották a tanácsadás területén azt a felfogást, amely szerint a tanácsadás ellenálló a gazdasági élet ingadozásaira, változásaira. Hosszú évek üzleti trendjei alapján az volt leszűrhető, hogy az ügyfeleknek két okból van szükségük tanácsadóra:

A növekedés és az infláció idején a cégeknek általában van pénzük a külső tudás és erőforrások megszerzésére, keresik a tanácsadót, másrészt a tanácsadó segíthet nekik pénzük elköltésében, mely jelentős hatással lehet a tanácsadás tevékenységeinek bővülésére.

A recesszió, a gazdasági válság idején azért fordulnak tanácsadókhoz a különböző cégek, szervezetek és intézmények, hogy költségeiket csökkentsék, pénzt takarítsanak meg. Ezek a

várt eredmények azért is elengedhetetlenül fontosak, hogy a gazdaság virágzásakor legyen pénzük a verseny megkívánta beruházásokra és fejlesztésekre (Poór, 2010).

Nem mindegy, hogy milyen fejlett nemzetgazdaságban működik egy tanácsadó cég. Az sem elhanyagolható tényező, hogy mennyire nyílt és befogadó az adott ország menedzsment kultúrája. A jelzett tényezők figyelembevételével megállapítható, hogy a legfejlettebb országokban és ott, ahol leginkább alacsony az ún. bizonytalanság-kerülési nemzeti kulturális attitűd, ott a legjellemzőbb a külső tanácsadók szolgáltatásainak az igénybevétele (Barthélemy, 2019).

Ahogy már korábban jeleztük, hosszú ideig töretlen fejlődés volt a jellemző erre az iparágra. Nem volt ritka a kétszámjegyű növekedés (Bronnenmayer et al., 2014). Sőt, az sem volt precedens nélküli, hogy a tanácsadók a gazdaság visszaesése vagy megtorpanása ellenére is jól tudtak prosperálni. A 2008-2009-es válság volt az első olyan nagy gazdasági válság, amikor a tanácsadókat is elérte ugyanaz a krízis, mint amelyeket az ügyfeleiknél tapasztaltak. A leépítés és a korábban prosperáló üzletágak bezárása sem volt ritka jelenség ebben az iparágban sem. Napjainkra ez a helyzet megváltozott. Újra nem ritka a kétszámjegyű növekedés ebben az iparágban.

2. A GLOBÁLIS MENEDZSMENT TANÁCSADÓ PIAC

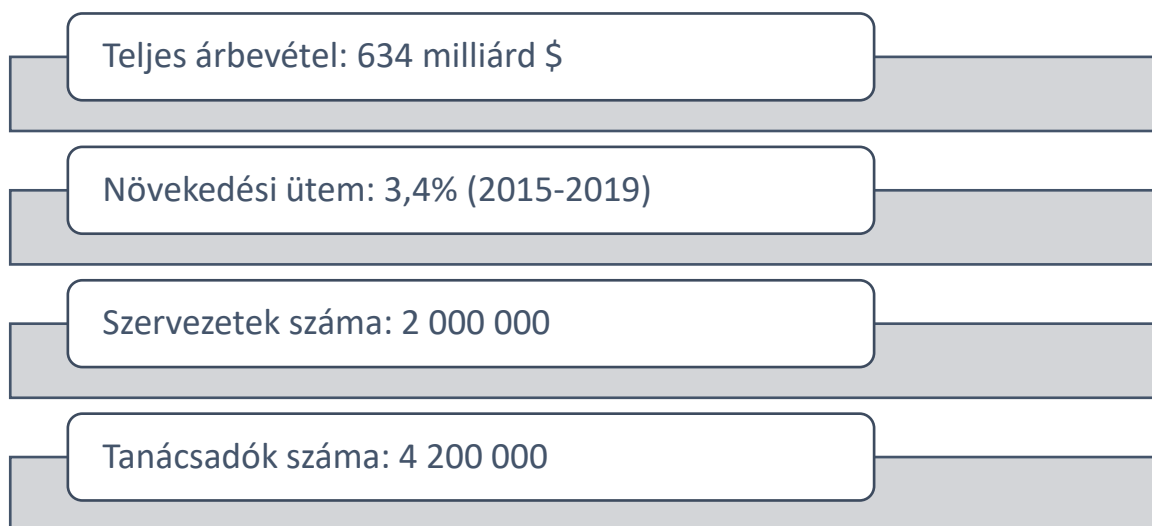
2.1. Általános áttekintés

A 2019-es *IBIS* kutatási jelentés szerint a globális menedzsment tanácsadó piac teljes árbevétele 2017-re (az utóbbi 5 évet tekintve) évi átlag 3,4%-os növekedési ütemmel elérte a 634 milliárd dolláros árbevételt, amit a különféle szerzők egyöntetűen a piac méretének definiálnak. Az említett jelentés szerint a tanácsadó szervezetek becsült száma a kétmillióhoz közelít, (ezek 38%-a található az Egyesült Államokban), és ezek a szervezetek körülbelül 4,2 millió tanácsadót foglalkoztatnak.²⁰

²⁰ Más szerzők, így például *Väth (2019)* csak 470 milliárdra taksálja a globális tanácsadói piac méretét, a Source Global Research becslése még ennél is óvatosabb, azonban a *WiseGuyReports* és a *MarketWatch* egyöntetűen 600 milliárd dollárt meghaladó árbevételt mért és tett közzé kutatási jelentésében.

Egy másik forrás (*consulting.com, 2018*) által közzétett friss felmérés a tanácsadó cégeket árbevétel, presztízs, növekedés illetve munkavállalói elégedettség alapján rangsorolja. A 10 listavezető tanácsadó cég (kizárólag tanácsadásból származó) éves árbevétele a jelzett jelentés szerint 10 és 17 milliárd dollár között mozog (1. ábra).

1. ábra: A globális tanácsadói piac főbb mutatói



Forrás: a szerzők saját szerkesztése az IBIS, 2019 globális kutatási jelentés alapján

A menedzsment tanácsadó iparág aktuális adatai sokkal teljesebb képet nyújtanak, ha tudjuk, hogy 1980-ban a globális piac becsült mérete még 3 milliárd dollár volt (*Bergh – Gibbons, 2011*), innen érte el 2005-re a 150 milliárd dolláros, 2015-re pedig a 240 milliárd dolláros árbevételt (*Barthélemy, 2019*).

A globális tanácsadó piac jellemzően Észak-Amerikában és Nyugat-Európában koncentrálódik, ugyanakkor jelentős növekedés figyelhető meg az utóbbi években a BRIC (Brazília, Oroszország, India, Kína) országokban, illetve Dél-Ázsiában, és ez a trend az elemzők szerint várhatóan tovább erősödik majd az elkövetkezendő öt évben (*Curuksu, 2018*). A Délkelet-Ázsiához tartozó országok, mint India, Pakisztán, Banglades, Sri Lanka, Nepál, Bhután, a Maldív szigetek valamint a Brit Indiai-óceáni Terület menedzsment tanácsadás piaca a korábban már hivatkozott *consultancy.com (2018)* szerint 30%-kal nőtt 2015 és 2017 között.

A kulcsfontosságú ágazatok (pénzügy, biofarmakológia stb.) földrajzi közelsége, a magasan képzett munkaerő rendelkezésre állása, és a személyes ügyfélszolgálat képessége alapfeltétel a menedzsment tanácsadó cég sikeréhez. Nem meglepő, hogy ezek a tényezők határozzák meg

a nemzetközi terjeszkedés irányát (*Curuksu, 2018*). Megállapítható, hogy Kínában és Indiában a várt növekedés korrelál a szolgáltatás-alapú kultúra gyors terjedésével.

A tanácsadás globális árbevételhez legnagyobb mértékben az USA járul hozzá, ezen ország tanácsadói ágazata uralja a globális piac 44%-át (*IBIS, 2019*). Ez nem meglepő, hiszen ahogy a cikkünk bevezetőjében írtuk, a menedzsment tanácsadó iparág éppen ott fejlődik leginkább, ahol legkedvezőbbek a gazdasági fejlődés lehetőségei. Ezért is itt alakult ki, itt alakult meg a legtöbb tanácsadó cég, amelyek közül jó néhány ma is globális piacvezető. Példaként említhető az Arthur D. Little, a McKinsey & Co., a The Boston Consulting Group, a Bain & Co, vagy olyan számviteli és könyvvizsgáló cégek, mint a Deloitte és a PwC, amelyek újabban ismét egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek tanácsadási üzletágukra; ez teszi ki az Egyesült Államokban szerzett jövedelmük legnagyobb hányadát (*Poór, 2016*). Az amerikai tanácsadó piac New York, Kalifornia, Massachusetts és Pennsylvania államokban koncentrálódik.

A Source Global Research kutatásában résztvevő szervezetek 70%-a, és a legnagyobb vállalatok 86%-a nyilatkozta azt, hogy a jövőben az üzleti modelljük digitális technológiák alapján történő átalakítására helyezik a hangsúlyt.

A globális piac második legnagyobb hányadát Európa uralja, a globális árbevétel 28%-át állítják elő itt. Általánosan elmondható, hogy az elmúlt 20 évben a menedzsment tanácsadás Európaszerte megerősödött, többek között az európai integráció, illetve az Európai Unió megalapítása és kibővítése is segítette ezt a folyamatot, lehetővé téve az üzleti vállalkozások nemzeti határokon átnyúló kiterjesztését, és ezzel nagyban hozzájárult a vezetési tanácsadási szolgáltatások iránti kereslet növekedéséhez. Az európai piac olyan nagyobb városok köré koncentrálódik, mint London, Berlin, Párizs és Zürich, de a kevésbé fejlett európai piacokon is a fővárosok dominálnak e szolgáltatási területen.

Indiában és Kínában a tanácsadó piac növekvő ciklusban van, 2017-ben a globális piaci részesedés 10%-át ebben a térségben hozták létre. A gazdasági fejlődés és a szolgáltatás-alapú kultúra felé történő elmozdulás a helyi vállalkozások exponenciális bővüléséhez, és számos globális vállalat megtelepedéséhez vezetett ezekben az országokban. Ennek eredményeként drasztikusan megnőtt a menedzsment tanácsadás és a cégre szabott szolgáltatások iránti igény. Kína továbbra is vezető szerepet játszik, de India az eltérő politikai környezetének köszönhetően különleges lehetőségeket kínál (*Srinivasan, 2014*).

A tanácsadó ipar Dél-Amerikában, Oroszországban és más közép-ázsiai régiókban is gyorsan növekszik. Az olyan régiók, mint Brazília, Mexikó, Peru és Chile, olyan feltörekvő gazdaságok, amelyek sorsa export trendjeik miatt nagymértékben függ az USA gazdaságától. Végül, Dél-Afrika és a Közel-Kelet viszonylag lassan növekszik, amit a kutatók gyakran a nem megfelelő politikai környezetnek és a polgári rendezetlenségnek tulajdonítanak.

2.2. A világ legnagyobb tanácsadó cégei

A világ 50 legnagyobb tanácsadó cégének 2018. évi tanácsadásból származó bevétele több mint 200 milliárd dollár árbevétel tett ki 2018-ban, ami a globális tanácsadói üzletág éves bevételének egyharmadát teszi ki. A legtöbb közülük amerikai székhelyű vállalat. A legnagyobb tanácsadó cégek listáját az Accenture vállalat vezeti közel 17 milliárd dollár éves árbevétellel.

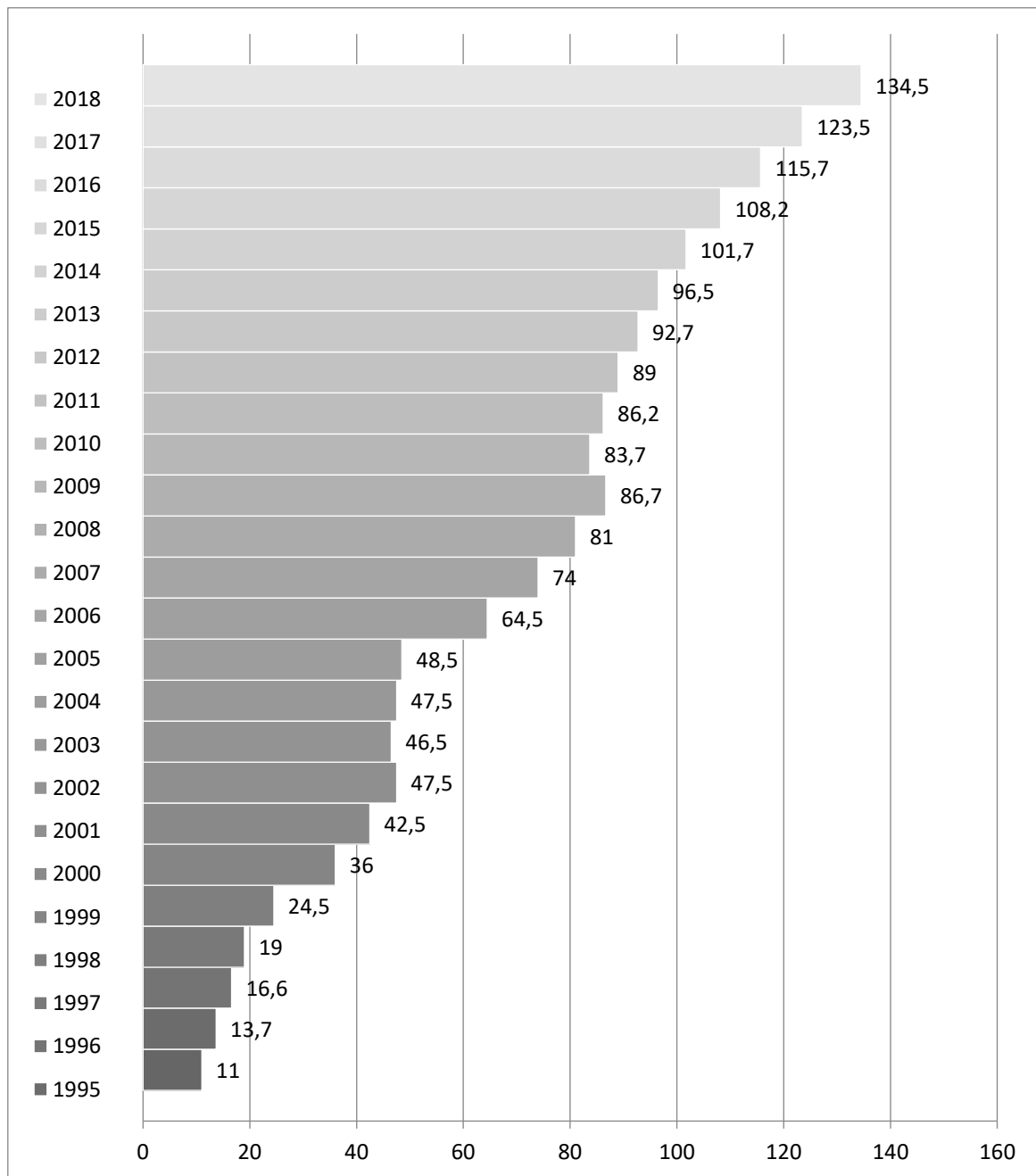
3. AZ EURÓPAI MENEDZSMENT TANÁCSADÓ PIAC

3.1. Általános jellemzők

Az európai menedzsment tanácsadó piac két legjelentősebb piaca a német és az angol. A piac egyharmadát Németország uralja, az Egyesült Királyság részesedése 24% körüli, majd őket Spanyolország és Franciaország követi 10-10%-os részesedéssel. Ezek az arányok nem változtak sokat az elmúlt 20 év során. A tanácsadás egész Európában növekvőben lévő iparág.

A Vezetési Tanácsadók Európai Szövetsége (FEACO) 1994-től folytatja éves benchmark kutatását a menedzsment tanácsadás területén. Ahogyan azt a 2. ábra mutatja, a FEACO éves kutatási jelentése szerint a tanácsadás piac gyors növekedését figyelhetjük meg az elmúlt 25 évben. Ebben az időszakban (1994-től 2018-ig) az európai tanácsadó piac átlagosan több mint 7%-kal nőtt. Ennek megfelelően a tanácsadók száma és a dolgozók teljes létszáma folyamatosan növekszik az elmúlt húsz évben. Európában a tanácsadók száma megnégyszereződött.

2. ábra: Az európai tanácsadó piac mérete 1995-2018 (milliárd \$)



Forrás: saját szerkesztés a FEACO éves adatai alapján, 1994-2018

2017-ben a vezetési tanácsadás 3 legfontosabb ügyfél-szektora Európában a pénzügyi szolgáltató szektor 31%-os részesedéssel, majd következik az ipar 27%-kal, a harmadik legnagyobb 14%-kal a közsféra (FEACO, 1994-2018).

Az európai menedzsment tanácsadás piac felemelkedése után az elmúlt 25 évben (1995-2018) átlagosan 7%-kal növekedett. Növekedésének csúcsát 2000-ben könyvelhette el évi 18%-os növekedési rátával, amelyet az 1995-ös 2,7%-ról sikerült elérnie. A feltörekvő gazdaságokban

tapasztalható gyors növekedésnek köszönhetően a növekedési trend még 2018 folyamán is elérte a 11%-os arányt. A vezetési tanácsadó ipar meglehetősen szétagolt (azaz alacsony koncentrációjú). A top hét szereplő a teljes árbevétel kevesebb, mint 15%-át hozta létre 2016-ban. Ez a trend a kínált szolgáltatások széles skálájával magyarázható és azzal, hogy az iparág továbbra is növekvő szakaszban van. A feltörekvő gazdaságok miatt a globális piac növekedése várhatóan még töredezettebbé válik az elkövetkező években. Konszolidációra várhatóan csak a fejlett gazdaságokban lehet egyelőre számítani.

Jelenleg a tanácsadó szervezetek három kategóriáját lehet megfigyelni a piacon: globális megavállalatok (az úgynevezett Top 3 és Big 4, újabban az IT konglomerátumok, mint például az IBM), speciális (nich) területek képviselői, amelyek jó hírnévre tettek szert egy adott területre vagy szolgáltatásra való specializációval, valamint a megszámlálhatatlan induló vállalkozó és szabadúszó versenyző, akik a piacon fellelhető réseket igyekeznek betölteni. Fiona Czerniawska, a London Business School Menedzsmentfejlesztési Központjának igazgatója a tanácsadási iparág jövőjét a filmiparhoz hasonlítja, ahol a különféle vállalatok és magánszemélyek összeállnak egy-egy projekt erejéig, majd tevékenységüket külön utakon folytatják. Az ügyféligények sokszínűsége a piaci szereplőket a specializáció felé tolja el, a tanácsadók közötti együttműködés egyre gyakoribbá válik, és átveszi a korábbi versengés helyét. Az említett nyomást a vállalatok közötti fúziók mögött meghúzódó egyik jellemző okként definiálta (*Nadimpalli, 2017*).

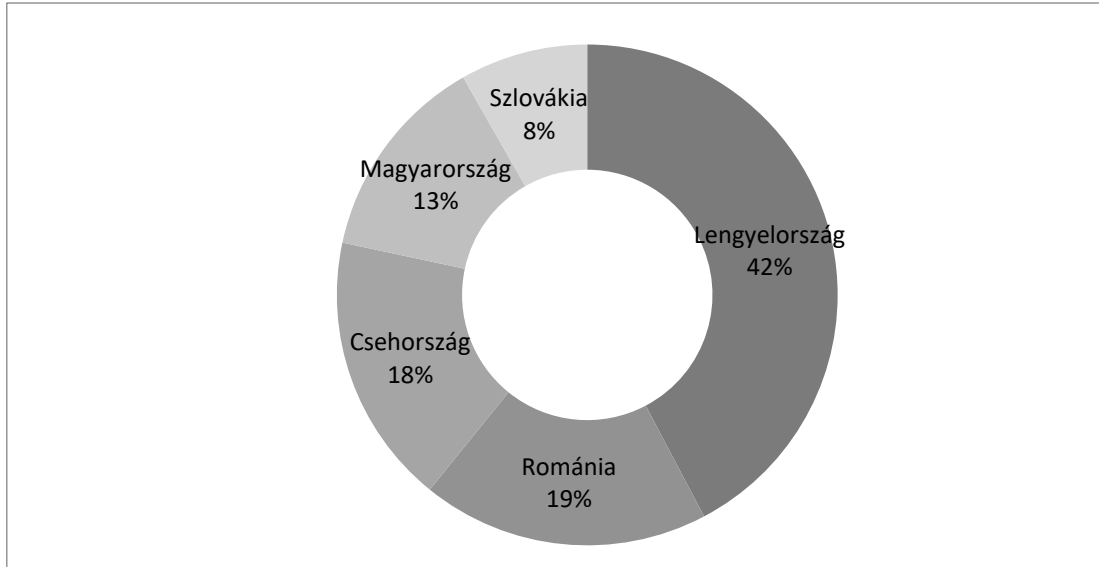
3.2. Menedzsment tanácsadó piac a közép-kelet-európai régióban

A közép-kelet-európai régió alatt a V4 országokat (Magyarország, Szlovákia, Csehország, Lengyelország) és Romániát értjük (*3. ábra*). Általánosságban véve az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a tanácsadási szolgáltatásokat állami irányítás alatt álló ágazati kutatóintézetek, egyetemek vagy az egyes minisztériumok részlegei végezték (*Poór, 2010*).

A vezetési tanácsadás a régióban növekedésben és fejlődésben lévő iparág, amelynek nagy lendületet adott a 2004-es EU-csatlakozás. A nagy multinacionális tanácsadó cégek az 1990-es években kezdtek a térségben megtelepedni. Messze a legnagyobb a piac Lengyelországban, valamint az iparág növekedése is itt a leggyorsabb. A Source Global Research adatai szerint Lengyelország 40%-os részesedésével uralja a kelet-európai tanácsadó piacot. Kelet-Európa

alatt a jelentés a KKE régiót, valamint Bulgáriát, Szlovéniát, Szerbiát, Horvátországot, Albániát, Boszniát és Macedóniát érti (*consultancy.eu, 2019*).

3. ábra: A KKE régió tanácsadó piacának földrajzi megoszlása



Forrás: saját szerkesztés a Source Global Research 2015-2017 adatai alapján

A 2012–2018 időszakban erőteljes, 5% körüli növekedéssel a KKE régió tanácsadó piaca elérte a 3,5 milliárd dolláros éves árbevételt. A pénzügyi szolgáltatások, a gyártás és a kiskereskedelem területén működő tanácsadók tapasztalják a legstabilabb növekedést, a közsféra tanácsadás azonban lényegesen elmarad az európai és globális trendektől. A térségben a leggyorsabban növekvő szolgáltatási ág a technológia, ennek megfelelően a Big4, valamint a nagy technológiai és stratégiai tanácsadó cégek folyamatos növekedést tapasztalnak, a legjobban ugyanakkor a kicsi és nagy niche-cégek teljesítenek. A consultancy.uk szerint a közép-kelet-európai régióban a tanácsadás legfontosabb területei a következők: operatív tanácsadás 42%, pénzügyi tanácsadás 20%, technológia 17%, stratégia 14% és HR 7%. A növekedés alapvető feltételei továbbra is adottak, különösen a reformorientált országokban, amelyek vállalkozóbarát környezetet teremtenek, és alacsonyan tartják a társasági adó mértékét.

4. ÖSSZEGZÉS

A Source Global Research, az IBIS és a Consultancy.uk elemzése szerint az amerikai tanácsadó ipar a világ legnagyobb és legérettebb tanácsadó piaca, amely a világ tanácsadó iparának csaknem felét teszi ki. A napjainkban tapasztalható robbanásszerű digitális transzformáció óriási szerepet játszik a tanácsadó iparág fellendülésben, miközben a kiberbiztonság iránti magas kereslet szintén új lendületet adott a növekedésnek. Az USA-ban a tanácsadás folyamatos növekedéséből az utóbbi 3 év során legtöbbet profitált a kiskereskedelem, a pénzügyi szolgáltatások és technológia, valamint a média és a telekommunikáció (TMT).

Európában, a világ második legnagyobb tanácsadó piacán a szolgáltató ipar, különösen a pénzügyi szolgáltatások, a tanácsadási szolgáltatások fő vásárlói, amelyek sok esetben a digitális átalakítási projektekhez kapcsolódóan vesznek igénybe tanácsadást. A gyártási ágazat szintén releváns mértékben nőtt, különös tekintettel az Ipar 4.0 kezdeményezésekre. Jó hír, hogy több éves folyamatos hanyatlás után a közsférának nyújtott tanácsadás jelenleg a leggyorsabban növekvő ügyfélágazat.

Habár a digitális átalakulás nagyon pozitív lehetőségekkel is kecsegtet, főleg az iparág növekedésének tekintetében, ugyanakkor jelentős kihívást jelent a tehetségek és a verseny szempontjából.

5. KÉRDÉSEK

1. Milyen okokkal magyarázhatók, hogy a Kelet-európai országok tanácsadói piaca ilyen nagyon alacsony részesedést mutat a fejlett országokéval összevetve?
2. Milyen jelentősebb változások várhatók a tanácsadás területén az egyre terjedő digitalizáció, robotizáció és mesterséges intelligencia (AI) következtében?

IRODALOMJEGYZÉK

Barthélemy, J. (2019) The Impact of Economic Development and National Culture on Management Consulting Expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*. July. pp. 1-11.

- Bergh, D. – Gibbons, P. (2011) The stock market reaction to the hiring of management consultants: A signalling theory approach. *Journal of Management Studies*. Vol. 48. pp. 544–567.
- Biswas, S. – Twitchell, D. (2002) *Management Consulting*. New York, Wiley & Sons.
- Bronnenmayer, M. – Wirtz, B.W. – Göttel, V. (2014) Success factors of management consulting. *Review of Management Science*. Vol. 1. No. 1. pp. 1-34.
- Consulting industry of Asia and Australia 6% to \$50 billion (2018) <https://www.consultancy.uk/news/18819/consulting-industry-of-asia-and-australia-grows-6-to-50-billion> 17. 07. 2019.
- Consulting industry, Europe. <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/europe> 2019.07.18.
- Curuksu, J.D. (2018) Analysis of the Management Consulting Industry. Data Driven. *Management for Professionals*. pp. 1–16. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-70229-2_1 02. 07. 2019.
- Eastern European consulting industry grows 7%, market worth €1.4 billion (2018) <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/3028/extract/The-Eastern-Europe-Consulting-Market-in-2017> 25. 07. 2019.
- Global Management Consulting Services Market (2019) Research in-Depth Analysis, Key Players, Market Challenges, Segmentation and Forecasts to 2025. <https://honestversion.com/global-management-consulting-services-market-2019-research-in-depth-analysis-key-players-market-challenges-segmentation-and-forecasts-to-2025/> 25. 07. 2019.
- Gross, A. – Poór, J. – Solymossy, E. (2009) A nyugati menedzsment-tanácsadás változó körvonalai. *Marketing és Menedzsment*. Vol. 44. pp. 20–32.
- IBIS World Report (2019) Industry trends, global industry reports <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html> 25. 07. 2019.
- Kipping, M. – Clark, T. (2012) *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford, Oxford University Press.
- Nadimpalli, M. (2017) Current and Future Outlook of Consulting Services. *International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering*. Vol. 5. No. 6. pp. 1–4. <http://www.rroij.com/open-access/current-and-future-outlook-of-consulting-services-.pdf> 25. 07. 2019.
- Poór, J. (2010) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Poór, J. (2016) *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Srinivasan, R. (2014) The management consulting industry Growth of consulting services in India: Panel discussion. *IMB Management Review*. Vol. 26. pp. 257–270.
- Top 50 Consulting Firms by Revenue In 2019 <https://www.consulting.com/top-consulting-firms> 25. 07. 2019.
- Väth, M. (2019) *Berater-dämmerung*. SpringerGabler. Wiesbaden.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Fejezetünket illetően külön köszönet illeti a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete néhai vezetőjét, kötetünk névadóját, Farkas Ferencet, akinek a támogatásával – a cikk egyik szerzője, Poór József által létrehozott Menedzsment és HR Kutató Központ keretében – 2007 és 2013 között négy alkalommal sikerrel készítette el az Európai Tanácsadó Szövetségek (FEACO) számára a kutatócsoportunk (Poór József, Milovecz Ágnes, Király Ágnes és Andrew Gross) az európai tanácsadó piacot átfogóan elemző FEACO éves survey-t (www.feaco.com).

Kornai Gábor – Fodor Péter

A VEZETÉSI TANÁCSADÓ CÉGEK MENEDZSELÉSE

THE MANAGEMENT OF MANAGEMENT CONSULTING FIRMS

KORNAI GÁBOR

egyetemi doktor

elnök, AAM tanácsadó Zrt., mb tanszékvezető (2001-2015)

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetési Tanácsadás Tanszék

kornai.gabor@ktk.pte.hu, Gabor.Kornai@aam.hu

FODOR PÉTER

tanarsegéd (2009-2018)

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

fodorp@ktk.pte.hu

vezérigazgató, Mevid Zrt.

fodor.peter@mevid.hu

Absztrakt

A vezetési tanácsadó cégek a professzionális szolgáltató cégek csoportjába tartoznak, melyek vezetése és szervezése több helyen eltér a hagyományos cégek menedzsmentjétől. A cikk bemutatja a tanácsadás értékesítésnek folyamatát és kritikus pontjait röviden, foglalkozik a vezetési tanácsadó cégeknél tipikus szervezeti formákkal és karrier rendszerrel, kitér az emberi erőforrás menedzsment speciális kérdéseire és bemutatja a leggyakrabban alkalmazott tudásmenedzsment stratégiákat, eszközöket, valamint a fentiek sikerességét meghatározó szervezeti kulturális feltételeket.

Kulcsszavak: cégvezetés, humán erőforrás eljárások, időgazdálkodás, tanácsadó cég, tudásmenedzsment

Abstract

Management consulting firms belong to professional service organizations. The management and organization of these companies differs from ordinary organizations. Our paper gives a brief overview on the sales process of management consulting (MC) services and point out the bottlenecks of it. Special organizational forms of the MC firms are described and connected to

the special position description and career path of consultants. As a part of human resource management methods, available knowledge management strategies and tools are introduced for these type of companies. The success of the above mentioned tools are highly depending on the organizational cultural aspects of the firm too.

Keywords: company management, consulting firm, human resources procedures, knowledge management, time management

1. BEVEZETÉS

A vezetési tanácsadás menedzsment kérdésekben nyújt szakértői és objektív segítséget az ügyfelek számára. Olyan tevékenység, ami a probléma és a lehetőségek felismerését, elemzését és strukturálását, megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott támogatást is tartalmazzák (Poór et. al., 2016). A tanácsadó cégek menedzselése eltér a hagyományos vállalatokétól. Tanulmányunkban ezeknek a szervezeteknek a vezetési sajátosságaira térünk ki. Megvizsgáljuk a legfontosabb különbségeket az értékesítés, az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok, a tudás- és karriermenedzsment kapcsán is.

Miközben a „hagyományos” vállalatok gazdasági és pénzügyi folyamatainak menedzsmentje nem nagyon különbözik a PSO (Professional Services Organization – hivatásos szolgáltató szervezet) cégektől – köztük ügyvédi irodák, mérnöki tervező vállalatok, vezetési és más tanácsadó cégek – ez utóbbiak, néhány sajátosságuk következtében, némileg eltérő vállalatiirányítást tesznek szükségessé a „hagyományos” cégek vezetésével szemben:

- a. A szolgáltatások eredményeként előálló tanácsadói „termék” maga nem kézzelfogható (tangible), hanem szellemi munka eredménye (intangible);
- b. A szellemi munka értéke igen nehezen meghatározható, ezért a szolgáltatások díját legtöbbször a ráfordított idő arányában (vagyis a beépülő költségek alapján) számítják ki;
- c. A cégek vagyonát a cégekben felhalmozott tudás, a tapasztalatok, valamint a megszerzett referenciák nem kézzelfogható állománya testesíti meg (nem pedig az épületek, a gépek és berendezések, alapanyagok, készletek stb.) (Boda, 2008);
- d. A cégek működésének (és költség szerkezetének) alapja a magasan képzett munkatársak együttese (nem pedig az alkalmazott technológia, gépek és anyagok).

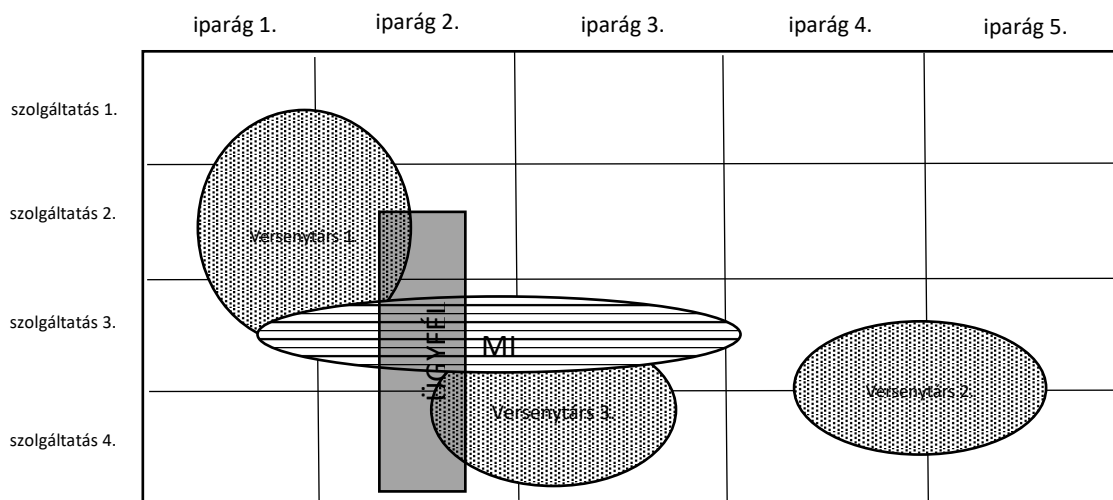
A fentiek alapján a PSO-knak sajátos folyamatokat kell üzemeltetniük hatékony működésük fenntartásához:

1. a szolgáltatások értékesítése érdekében (melyek eredménye nem lesz kézzelfogható),
2. az emberi erőforrás menedzsment területén (a munkatársak kiválasztása, felvétele, karrier menedzsmentje, megtartása),
3. a munkaidővel való gazdálkodás területén,
4. a munkatársak képzése és továbbképzése kapcsán, valamint
5. a megszerzett tudás menedzsmentje során.

Az alábbiakban ezeket a folyamatokat vesszük sorra, azzal a megjegyzéssel, hogy megállapításaink a PSO cégek széles családjának körén belül a vezetési tanácsadó cégekre fókuszálnak, ezek közül is csak a több munkatársat foglalkoztató vállalkozásokra.

2. A SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTÉKESÍTÉSE

A vezetési tanácsadás a bizalmi szolgáltatások körébe tartozik, és a szükséges bizalmat nem mindig egyszerű kiérdemelni, az legtöbbször csak az első sikeres közös munka során alakul ki. De hogyan jutunk el az első munkáig?



1. ábra: A Tanácsadás értékesítésének keretrendszere

Forrás: saját szerkesztés

A tanácsadás értékesítésének keretrendszerét a piaci lehetőségek, a versenytársak kínálata (kompetencia és kapacitás), az ügyfelek igénye és a saját kompetenciánk és kapacitásunk függvényében lehet értelmezni.

Az 1. ábrán azt láthatjuk, hogy a tanácsadó cégek különböző iparágakban és különböző szolgáltatásokkal vannak jelen és keresnek megrendeléseket. A jelen példában lévő cégünk (MI) a hármas számmal jelölt szolgáltatási területen (pl. stratégiai tanácsadás, vagy folyamat menedzsment), de három különböző iparágban is jelen van. Konkurensainkkal vannak szolgáltatási és iparági átfedéseink is, azaz itt keletkezik verseny az ügyfelekért. A példában ábrázolt, 2. számú iparágban működő potenciális ügyfelünk három szolgáltatási területen is igényelhet tanácsadást. Mivel ebben az esetben versenytársainknak a hármas számú szolgáltatási területen nálunk kisebb az érintettsége és képessége, várhatóan kedvező feltételekkel indulunk a versenyben.

A különböző PSO-k piaci lehetőségeiről a klasszikus, porteri keretrendszerben Nádor Éva készített felmérést. (1. táblázat) (Nádor, 2007)

1. táblázat: A PSO-k piaci lehetőségei a porteri keretrendszerben

Piaci jellemzők	Könyvvizsgálat	Vezetési tanácsadás	Jogi tanácsadás
A jelenlegi verseny erőssége	+++	+++	+++
A belépési korlát nehézsége	+++	++	+++
A helyettesítés lehetősége	+	+++	+++
A vevők alkupozíciója	++++	+++	+
A piac méretének növekedése	+	++	+++
Nemzetközi cégek dominanciája	++++	+	+++

Forrás: Nádor, 2007

Az értékesítési folyamat első lépése az ügyféllel kapcsolatos előzetes információ- és adatgyűjtés, ami alapot nyújt számunkra az iparág és az ügyfél szervezet megértésére és az első személyes találkozás alkalmával a megfelelő kérdések feltételére, hogy pontosan megértsük potenciális ügyfelünk valós igényét egy problémája megoldása kapcsán (Cope, 2010). Ehhez több – akár három-négy - beszélgetésre is szükség van, mivel igen gyakori, hogy a leendő ügyfél

szemérmesen elhallgatja, vagy letagadja azt a problémát, amit közös munkával meg kellene oldanunk. A tanácsadó feladata itt jellemzően a megfelelő, hatékony, nyílt kérdések megfogalmazása, az ügyfél bizalmának fokozatos elnyerése. Az első, feltáró beszélgetések után két irány válik láthatóvá a tanácsadó számára:

1. Az ügyfél egy általa már meghatározott megoldásra keres megfelelő, jó minőségű tanácsadói kapacitást (időráfordítás alapon elszámolt közreműködést). Sajnálatos módon, az ügyfél által meghatározott „megoldás” általában kísértetiesen hasonlít valamelyik szállító által népszerűsített „megoldásra”, és mint ilyen, legtöbb esetben nem teljes körű, vagy hiánytalan – de erre csak hosszú hónapokkal később szokott fény derülni.
2. Csak a problémák egyes tüneteit ismerjük, és ennek alapján kell kidolgozni a valós probléma meghatározását, majd javaslatot adni a megoldásra (kompetencia alapú projekt).

Az elhangzottak alapján – de legkésőbb a negyedik beszélgetést követően – ajánlatot kell adunk az ügyfél számára. Amennyiben az értékesítési ciklus sikeres volt, akkor szerződéses viszony alakul ki és az eddigi idő- és energia befektetés elkezdhet megtérülni. Ha nem sikerült szerződéses viszonyt kialakítani, kutassunk fel egy másik potenciális ügyfelet, és kezdjük az értékesítési folyamatot előlről.

Az ügyfélszerzés és az értékesítés során alkalmazható legfontosabb alapelvek:

- Csak annyit értékesítsünk, amennyit képesek vagyunk megfelelően teljesíteni!
- Versenytársainkról soha ne mondjuk becsmérő véleményt!
- A tanácsadáshoz, mint szellemi munkához, innovatív és professzionális szolgáltatáshoz innovatív és professzionális marketing munkát kell társítani!
- A helyi kultúrához – legyen az akár egy ország, vagy egy vállalat kultúrája - minden szempontból illeszkedni kell!
- A tanácsadó cégnek nem csak saját magát, hanem munkatársait, csapatát is reklámoznia kell!
- Minden ügyfél egyedi!

3. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

A vezetési tanácsadás alapvető erőforrása a magasan képzett és folyamatosan tanuló munkatársak csapata. A munkatársak tapasztalatát általában a pályán eltöltött évek száma alapján kíséreljük mérni.

Tipikusan, a cégek többsége a következő – vagy ahhoz nagyon hasonló – kompetencia besorolásokat használja:

- 0 – 3 éves tapasztalat: junior tanácsadó (asszisztens, elemző, gyakornok stb.)
- 4 – 9 éves tapasztalat: tanácsadó (szenior, vezető tanácsadó, szakértő stb.)
- 9 + éves tapasztalat: tanácsadó menedzser (tipikusan „értékesítési” pozíció)
- 10 + éves tapasztalat: tanácsadó partner (a partneri státusz – legtöbbször – társtulajdonosi pozíciót is jelez a cégben)

Az egyszerűség kedvéért, a fenti besorolásokat (angol megnevezésük alapján) jelöljük „A, S, M, P” betűkkel (assistant, senior, manager, partner).

A legtöbb tanácsadói munkát a ráfordított idővel igyekszünk mérni (vagy legalábbis arra visszavezetni). Mivel a munkatársak javadalmazása a (vélelmezett) tapasztalatok alapján növekszik, így a tanácsadói óra- és/vagy napidíjak is az „ASMP” besorolásokhoz igazodnak: az „A” a legolcsóbb, a „P” pedig a legdrágább.

A cégek alapjában kétféle munkaerő-gazdálkodási algoritmust, vagy elvet használnak, mégpedig vagy az egyiket, vagy a másikat (*Fodor – Weiner:2010*):

1. „Piramis” modell: Minden feladatot az arra éppen alkalmassá tehető legolcsóbb munkatárs végez el.
2. „Rombusz” modell: Minden feladatot az ahhoz éppen legjobban értő munkatárs végez el.

Ez a két elv jelentékeny eltéréseket okoz a vállalatok versenyképességében mind a díjak, mind pedig a szakmai kockázatok tekintetében, de rányomja bélyegét a munkaerő felvételi, képzési és megtartási folyamatokra is.

A „piramis” modellt alkalmazó cégek inkább junior, pályakezdő munkatársakat vesznek fel és idővel „kinevelik” a tapasztalt szakértőiket, vezetőiket. A juniorok felvételének kritériumai között elsősorban a meglévő, illetve a fejleszhető készségekre, semmint a tudásra és a tapasztalatra esik a hangsúly. A kívánatos alapkészségek a jó kommunikáció, a szorgalom, a

tanulási képességek, az empátia, a csoportmunka, az önbizalom, az alaposság, a bizalom, stb., melyeket felvételi beszélgetések, interjúk, különféle pszichológiai tesztek, vagy éppen ún. „assessment center”-ek (csoportos felvételek) során mérnek fel a cégek.

A „piramis” modellben tipikus az ún. „up or out” (előre-, vagy kiléptetés) elv alkalmazása is. A belépő kollégáknak jól tervezhető karriert, gyors előrehaladást, képzésekkel támogatott, gyors fejlődési lehetőséget kínáló és ezzel együtt dinamikusan növekvő javadalmazást ígérnek a cégek. A különböző karrier lépcsőkhöz kapcsoló elvárásokat mérhető célokká alakítják az aspiránsok számára.

A piramis modellben működő tanácsadó szervezetek mindegyike saját teljesítmény- és kompetencia értékelési rendszert működtet. A legtöbbször „360°-os” értékelések féléves, vagy éves ciklusai során a munkatársak fejlődését elemzik a vezetők és a HR munkatársai. A gyors előrelépés lehetősége ugyanakkor sokszor elvárássá is alakul, és az, aki több alkalommal nem teljesíti a feltételeket, attól vagy elköszönnek az ilyen rendszerben dolgozó szervezetek, vagy alternatív karrier utat ajánlanak fel. Ez folyamatos nyomást is jelent a szervezetben magasabb pozíciót betöltők számára. A rendszer sajátossága, hogy

- Folyamatosan, extenzíven növekedő szervezeti méretet feltételez, mivel az alulról jövő tehetségek szélesítik az egyes szinteket, vagy
- a piramis karcsúsításával egyre több lemorzsolódó jelenik meg a rendszerben.

A legtöbbször a „rombusz” modellt használó szakértői cégek (butikok) inkább tapasztalt szakembereket, „gurukat” alkalmaznak, ahol a felvétel kritériuma inkább a szakmai címek, bizonyítványok, referenciák által igazolható tapasztalat. A jelöltek személyisége ritkán kerül górcső alá. Ebben a modellben a szervezet közepén széles, ami azt jelenti, hogy a munkaerő állomány nagy részét, a stabil, tapasztalt, senior kollégák adják és ők is végzik a feladatok döntő többségét. Alacsonyabb számban vannak jelen az újonnan belépők, akiknek a feladata a természetes utánpótlás későbbi biztosítása lehet.

A „vegytiszta” rombusz modellben a tudásmegosztás sokkal nehezebben megoldható, mint a piramis modellben. Ugyanakkor, az ügyfelek többsége szívesebben dolgozik gurukkal, mint „zöldfülűekkel”, sokszor elfelejtkezve arról, hogy ez utóbbiak munkáját is guruk irányítják, ellenőrzik.

4. A MUNKAI DŐVEL VALÓ GAZDÁLKODÁS

Tekintve, hogy a munkatársak munkaideje véges, fontos, hogy gondosan menedzseljük a cég rendelkezésére álló teljes munkaidő-alapot, ami behatárolja a vezetési tanácsadó cégek árbevétel generáló képességét: egy évben, személyenként mindössze 220-230 munkanap, vagyis kb. 1800 munkaóra generálhat árbevételt, a szabadságokat és a szabadnapokat is figyelembe véve.

Az időgazdálkodási folyamatok célja a céges munkaidő-alap maximális kihasználása, az ún. „kiszámlázható munkaidő” maximalizálása, mégpedig úgy, hogy a terhek viszonylag egyenletesen oszoljanak el a munkatársak között, mert a szélsőséges teherelosztás visszas, nehezen kezelhető emberi erőforrás helyzeteket okoz.

A kiszámlázható időt leggyakrabban az ún. chargeability index segítségével méri a tanácsadói szakma:

$$Ch_n = \frac{t_{szla}}{t_{össz}}$$

ahol: Ch_n : n. számú tanácsadó adott időszakra vonatkozó chargeability indexe

t_{szla} : a tanácsadó ügyfél felé kiszámlázott ideje

$t_{össz}$: a tanácsadó adott időperiódusban vett teljes munkaideje

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a szállodai szolgáltatásokhoz, vagy a repülőgépekhez hasonlóan, ahol a férőhelyek – esetünkben a céges munkaidő-alap – mintegy kétharmadát kell értékesíteni ahhoz, hogy a vállalkozás fenntartható legyen, a $Ch_\Sigma > 0,66$ a kívánatos arány.

A „piramis” elv, általában, árban versenyképesebb vállalásokat eredményez, mivel a feladatok zömét alacsonyabb költségű munkatársakra terhelik. A munkatársak kiszámlázható terhelése besorolásuktól függ: az „A” besorolásúak kiszámlázhatósága 90%, az „S” 75%, az „M” 30%, a „P” 5% körül alakul.

A gurukra alapozó „rombusz” modell – látszólag - szakmailag kisebb kockázatú, de mindenképpen drágább vállalásokat eredményez. Érdekes, hogy a cégszintű kiszámlázhatósági index itt is 67% körül kell, hogy alakuljon.

5. A MUNKATÁRSOK KÉPZÉSE

A „piramis” modell a munkatársak tudásbázisát erőteljesen bővíti: mindenkinek folyamatosan tanulnia kell. A feladatok mindig „lefelé”, a „P”-től az „A” irányába delegálódnak. Hangsúlyozni kell, hogy csak a feladatok delegálódnak, nem pedig a felelősség. Végeredményben, a junior munkatársak végzik el a munkát, erős szakmai irányítás és minőségbiztosítás mellett.

Ennek megfelelően, gondoskodni lehet arról, hogy minden munkavégzés egyben intenzív tanulási, képzési lehetőség is legyen a fiatal munkatárs számára. Ezt a juniorok rotációjával lehet megoldani: minden munkatárs legfeljebb 3-4 hónapot tölt el egy adott ügyfélnél, egy adott csapat tagjaként, egy adott szakmai feladatot végezve, majd számára új ügyfélhez, új csapatba, új szakmai feladatra kerül. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ez, az ún. „on-the-job” (munka közbeni) képzés az egyik legmotiválóbb, és egyben leghatékonyabb tanulást eredményezi.

A „rombusz” elv alapján dolgozó cégek esetében elsősorban a guru lesz még „gurubb”, igazán csak a szakértő tudása mélyül tovább. A vertikális tudásátadásra – amikor a guru tanítja a kezdőt - inkább iskolapad-szerű tanfolyamokon kerül sor, melyek hatékonysága amúgy is kétes.

Egy PSO cég szakmai arculatának megőrzéséhez, fejlesztéséhez nagyon fontos, hogy megfelelő számú hiteles szakembert tudjon felmutatni az egyes tématerületeken. Ezt különféle szakmai bizonyítványok, címek és fokozatok megszerzésével lehet biztosítani. Hogy néhány, nagyobb jelentőségű címet említsünk:

- Certified Management Consultant (CMC – minősített vezetési tanácsadó)#ref
- Project Management Professional (PMP – hivatásos projekt menedzser)#ref
- Certified Project Manager (CPM, IPMA-A/B/C/D – A/B/C/D minősítésű projekt menedzser)#ref
- Certified Information System Auditor (CISA – minősített információs rendszer auditor)#ref

Ezeket a nemzetközi minősítéseket általában speciális tanfolyamok elvégzését követően lehet megszerezni.

Nagyobb tanácsadó cégek rendszeresen tartanak új munkatársaik számára ún. orientáló, bevezető tanfolyamokat, workshopokat. Ezek során az új belépők megismerhetik a cég

alapvető folyamatait, eljárásait, szabványait, szokásait, kultúráját, valamint egymást és vezető munkatársaikat.

A tanácsadói hivatás is egyike a „Life Long Learning” (élethosszig tartó tanulás) igényes szakmák körének, ahol az önképzésnek komoly jelentősége van. Erre alapjában az internet nyújtja ma már a legtöbb lehetőséget. Szinte kifogyhatatlan az így megszerezhető ismeretek tárháza, de rengeteg tanulási lehetőséget biztosítanak a különféle továbbképzések, tanfolyamok is: győzzön az ember válogatni!

6. A TUDÁS MENEDZSMENTJE

A vezetési tanácsadó cégekben a legfontosabb érték és tőkeelem a tudás, amit az ügyfelek számára üzleti értéké alakíthatnak. Ezért ez a PSO-k sikerességének egyik záloga. Az Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Tudásmenedzsment (TM) albizottsága szerint a tudásmenedzsment az folyamat és kultúra egyben, melyet informatikai megoldások támogatnak és a tudástőke feltárását, összegyűjtését, létrehozását, számontartását, megtartását, megosztását és állandó gyarapítását végzi. (Noszkay, 2008)

Edvinson és Malone (1997) a menedzselendő intellektuális tőkét három részre osztja: a humán, a szervezeti és a vevői tőkére:

- A humán tőke mércéje a kreativitás és az innováció, az emberek képességeit, készségeit és tudását foglalja össze, de nem képezi a vállalat tulajdonát. A tanácsadó cégek esetében ezek a munkatársak fejében levő tudást és tapasztalatot, a korábbi projektek eredményeit és tanulságait is jelenthetik. A korábban említett különböző pozíciójú tanácsadóknak már a belépéstől fogva hatékonyan körülírt és meghatározott kompetenciákkal kell rendelkeznie és ezeket dokumentáltan fejlesztenie, valamint ezt a kompetencia térképeken bemutatnia a HR felé.
- A szervezeti tőke az emberek munkáját támogató rendszereket, folyamatokat, eszközöket, termékeket foglalja magában. Részei a folyamat és az innovációs tőke. A konzultáns vállalatok például olyan informatikai rendszereket tartanak fenn, amelyekben strukturált módon megtalálhatóak a korábbi projektek leírásai, prezentációi, megbeszélések jegyzőkönyvei, a felhasznált adatbázisok. A globális cégeknél ez távolról is elérhető a kollégák számára és kiegészül egy belső szakmai névjegyzékkel,

tudástérképpel, amin látható, hogy melyik szakértőt érdemes keresni egy-egy szakmai kérdés kapcsán.

- A vevői tőke a vevői elégedettséghez kapcsolható: a visszatérő vevők száma, vagy a vevői lojalitás mértéke jellemzi. Ez a vezetési tanácsadás esetében az elégedett ügyfelek és az igénybe vett külső szakmai megvalósítók szatellit hálóját jelenti. Ezért nagy jelentőségű a projektek végeztével a naprakész referencialista karbantartása, és az ügyfél-kapcsolatok folyamatos ápolása, menedzsmentje.

Ezeket a tudástőke elemeket kell a tanácsadó cégeknek is hatékony módon kezelnie.

Az egyik fontos kérdés, hogy milyen tudásmenedzsment stratégiát választ a szervezet. Különbséget kell tenni a tudás stratégia és a tudásmenedzsment stratégia között. Az első a tudás elismerését stratégiai szintre helyezését célozza meg, a tudásmenedzsment stratégia a tudás kezelésének módját határozza meg. *(Zack, 1999)*

A tudásmenedzsment stratégiáknak több fajtáját ismerjük. Ezek különböző megközelítésekből táplálkoznak. A tanácsadó cégek szempontjából legismertebb TM stratégia választása talán Hansen, Nohria, és Tienry modellje. Ők megkülönböztetik a kodifikációs és a perszonalizációs stratégiát. A kodifikációs stratégia esetében az externalizációs tudásátadason van a hangsúly. Ez azt jelenti, hogy a tanácsadó cégek törekednek arra, hogy a projektek során létrejött információkat, kodifikálható tudást a munkatársak dokumentumokban rögzítsék és elérhetővé tegyék a szervezet többi tagja számára is. A kodifikációs szervezeti tudásmenedzsment stratégia hátterét tehát az IT adja. A versenystratégia alapja itt az ismeretek újra felhasználása az információrendszereken keresztül. Az ember-dokumentum kapcsolat a domináns, a kollégákat a rendszerek használatáért jutalmazzák.

A perszonalizációs stratégia esetében a hangsúly az ember-ember közti interakciókon, a szocializációs tudásátadason van. Az IT szerepe itt az elérhetőségen van, azt mutatja meg, hogy hol „lakik” a tudás, ki az a szakértő, aki rendelkezik a szakértelemmel. A versenystratégia záloga a kreatív, egyéni szakértelem *(Hansen et. al., 2000)*. A legritkább esetben alkalmazzák a tanácsadó cégek valamelyik stratégiát kizárólagosan. A szervezeti céloktól, mérettől függően a két alternatíva kombinációja jelenik meg a legtöbb esetben.

A tudás mindig egy adott kontextusba, kultúrába ágyazott, ezért megfelelő vállalati kultúra szükséges ahhoz, hogy a tudásmenedzsmentet megvalósíthassa a szervezet, ezért a szervezeti

kultúra meghatározza a tudásmenedzsment kereteit is. Ott lehet csak a TM sikeres, ahol a szervezeti kultúrában az önállóság, a felhatalmazás, a motiváltság és a szellemi képességek minél teljesebb kibontakoztatása jelen van. (*Bencsik – Perjés, 2007*) Elengedhetetlen a bizalom, a nyílt kommunikáció és a tudás, tanulás elismerése (*Baracska – Velencei, 2004*). A kultúrának része kell, hogy legyen a pszichológiai biztonság is. A konstruktív vita, a kritika, a hibák beismerése és azok elemzése, a kisebbségi vélemény megfogalmazása a tanulási folyamat része. Az alkalmazottnak nem szabad félni elismerni hibáit, vagy naiv kérdéseket feltenni, hiszen ez a tanulás gátja lehet.

A szervezeti kultúra megváltoztatását, tudásbarátabbá tételét meggyorsíthatják, elősegíthetik a következő technikák (*Drótos, 2006 alapján*):

- Az elsőszámú vezetés példamutatása, elkötelezettsége, az új funkciók kipróbálása, alkalmazása elsőként.
- TM feladatok és felelősségek megjelenítése a munkaköri leírásokban.
- Gyors eredmények elérése. A rendszernek minél hamarabb eredményeket kell felmutatnia.
- Minőségi kritériumokat kell felállítani a rendszerrel kapcsolatban és ezek teljesülését ellenőrizni kell.
- A belső motivációt az adott szervezet kultúrájának megfelelő külső eszközökkel is célszerű kiegészíteni.

A szervezeti struktúrára vonatkozóan *Wang és Noe (2010)* megállapította, hogy a kevésbé centralizált szervezetek, a nyitott munkaterek, a rugalmas munkaköri leírások és a munkakörök rotációja előnyösen hat a tudásmegosztásra a szervezetben.

Az előbbiekben bemutattuk a menedzsment tanácsadó cégek vezetési sajátosságainak következményeit a szolgáltatások értékesítésére, az emberi erőforrások menedzsmentjére, az időgazdálkodásra, valamint a karrier- és a tudás menedzsmentre. Bemutattuk azokat a fogalmakat, folyamatokat és modelleket, melyeket az e területen működő vezetőknek értenie és követnie kell, ha cégét sikeresen kívánja vezetni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Baracska Z. – Velencei J. (2004) Döntésvezérelt tudásmenedzsment. C.E.O. Magazin. No 1. Melléklet pp. 1–8.
- Bencsik A. – Perjés Z. (2007) Vállalati szövetségek a tudásmenedzsment szolgálatában. C.E.O. Magazin, No. 1. pp. 41–46.
- Boda Gy. (2008) A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk. CEO magazin, Vol 9. No. 3. Melléklet pp. 1–12.
- Cope, M. (2010) The 7Cs of Consulting. Pearson Education Limited.
- Drótos Gy. (2006) Áldás vagy átok? Információtechnológia a tudásmenedzsment kezdeményezésekben. In Noszkay E. (szerk.) Megragadni a megfoghatatlant. Budapest, N. & B. Kiadó. pp. 60–73.
- Edvinson, L. – Malone, M. S. (1997) Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots. New York, Harper Collins Publisher. Idézi: Gyökér I. (2004) A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon. Harvard Business Review, Vol. 6. No. 6. pp. 48–58.
- Fodor P. – Weiner J. (2010) Retaining and motivating knowledge-workers in a time of crisis – the case of the management consultancy market. Féligőben Konferencia 2010, Pécs.
- Hansen, M. T. – Noriah, N. – Tierney, T. (2000) What is your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, No. 3-4. pp. 106-116.
- Nádor É. (2007) Az üzleti tanácsadás marketingje. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Noszkay E. (2008) A tudásmenedzsment szerepe és helye. Az MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. C.E.O. Magazin, No. 1. Melléklet pp. 1–8.
- Poór J. – Erdőhegyi G. – Kornai G. – Torma K. – Fodor P. – Iliás A. (2016) A tanácsadás alapjai. In Poór J. (szerk.) Menedzsment –tanácsadási kézikönyv. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 17–29.
- Wang, S. – Noe, R. A. (2010) Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, No. 20 pp. 115–131.
- Zack M. H. (1999) Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Vol. 41. No. 3. pp. 125–145.