

**Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdaság és Társadalomtudományi Kar**

Dr. Szabó Tibor

Menedzsment alapok, szervezetek működése

**oktatási segédanyag a Menedzsment és
vállalkozásgazdaságtan (BMEGT20A001) tantárgy 1.
anyagrszééhez**

Budapest, 2022

Tartalomjegyzék

1. A MENEDZSMENT ALAPJAI	6
1.1. Bevezetés	7
1.1.1. Mérnökhallgatónak miért van szüksége menedzsment-ismeretekre?	7
1.1.2. A vállalati működés feltételrendszere	9
1.2.3. A vállalati működés érintettjei	10
1.2. A szervezetek és a menedzsment	12
1.2.1. Alapfogalmak a menedzsment területén	12
1.3. A menedzsmentirányzatok fejlődése.....	16
1.3.1. Klasszikus menedzsmentirányzat.....	17
1.3.2. Emberközpontú irányzatok	18
1.3.3. A menedzsmentirányzatok jellemzőinek összefoglalása.....	20
1.4. A szervezetek struktúrája és kultúrája	20
1.4.1. Strukturális jellemzők	20
1.4.2. Az egyes szervezeti formák megjelenési sajátosságai	22
1.4.2.1. Lineáris (vagy bürokratikus) szervezet	22
1.4.2.2. Funkcionális szervezet.....	23
1.4.2.3. Divizionális szervezet.....	24
1.4.2.4. Mátrix szervezet.....	25
1.4.2.5. Modern szervezeti formák.....	26
1.4.2.6. A szervezeti struktúrák összehasonlítása.....	28
1.4.3. A kultúra hatása a szervezetek működésére	31
1.4.3.1. A szervezeti kultúra fogalma és összetevői.....	31
1.4.3.2. A szervezeti kultúrát leíró tipológiák	32
1.4.3.3. Handy-féle kultúrák	32
1.4.3.4. Quinn-féle kultúrák	34
1.4.4. A nemzeti kultúra hatása és sajátosságai	35
1.4.4.1. Hofstede kultúratipológiája.....	35
1.4.4.2. Hatalmi távolság index (PDI)	36
1.4.4.3. Az individualizmus indexe (IDV)	36
1.4.4.4. Maszkulinitásindex (MAS).....	37
1.4.4.5. Bizonytalanságkerülési index (UAI)	38
1.4.4.6. Pragmatizmus (PRA)	39
1.4.4.7. Engedékenység – korlátozás (IND)	39
1.5. Csoportban való működés	41
1.5.1. A csoportok működésének jellemzői	41
1.5.2. A csoportok típusai, a sikeres csoportmunka jellemzői	42

1.5.3. A csoportok kialakulása	43
1.6. Motiváció	44
1.6.1. Tartalomelméleti modellek	45
1.6.1.1. Maslow-féle szükségleti hierarchia modell	45
1.6.1.2. Herzberg kéttényezős modellje	47
1.6.1.3. McClelland-féle motivációs elmélet	48
1.6.2. Folyamatelméleti modellek	50
1.6.2.1. Adams méltányosságelmélete	50
1.6.2.2. Skinner-féle megerősítéselmélet	51
1.7. Sikeres vezetés, hatékony vezetői stílus	53
1.7.1. Tulajdonságelméleti megközelítés.....	54
1.7.2. Magatartástudományi megközelítés	56
1.7.2.1. Alapvető vezetési stílusok.....	56
1.7.2.2. Blake-Mouton-féle Vezetői Rács modell.....	56
1.7.3. Szituációelméleti megközelítés.....	59
1.7.3.1. Hersey-Blanchard szituációelmélete	59
2. ALKALMAZOTT MENEDZSMENT	62
2.1. Kommunikáció a szervezetben	63
2.1.1. A kommunikáció fogalma.....	63
2.1.1.1. Kommunikációs csatornák.....	63
2.1.2. A szervezet és a kommunikáció kölcsönhatásai	64
2.1.2.1. Kommunikációs hálózatok	64
2.1.2.2. A kommunikációs kapcsolatok irányai	65
2.2. Hatalom és politika	66
2.2.1. A befolyásolás és elfogadásának okai.....	67
2.2.2. A hatalom természete	68
2.2.2.1. A személyes hatalom forrásai.....	68
2.2.2.2. Hersey-féle hatalomforrások.....	69
2.2.2.3. Hatalmi és befolyásoló/politikai taktikák	70
2.2.3. Etzioni-féle modell a szervezeti hatalomról	72
2.3. Politika a szervezetekben	74
2.3.1. Politikai taktikák	74
2.4. Konfliktusok a szervezetben	75
2.4.1. A konfliktus.....	75
2.4.2. A konfliktus fogalma és megítélése	75
2.4.3. Konfliktusforrások	77
2.4.3.1. Kommunikációs tényezők	77

2.4.3.2. Strukturális tényezők.....	77
2.4.3.3. Magatartási tényezők.....	78
2.4.4. A konfliktus szintjei.....	78
2.4.4.1. A személy belső konfliktusai.....	78
2.4.4.2. Személyközi konfliktusok.....	79
2.4.4.3. Csoportközi konfliktusok.....	79
2.4.5. A konfliktus csökkentésének stratégiái.....	79
2.4.5.1. A csoportközi konfliktusok kezelése.....	79
2.4.5.2. Személyközi konfliktusok kezelése.....	80
3. FEJEZETEK A TECHNOLOGIAMENEDZSMENTBŐL	83
3.1. A technológiamenedzsment alapfogalmai.....	84
3.1.1. A technológia fogalma.....	84
3.1.2. A technológia szakmai tartalma.....	85
3.1.2.1. Terméktechnológiák.....	85
3.1.2.2. Folyamattechnológiák.....	85
3.1.3. A technológiamenedzsment fogalma és szerepe.....	85
3.2. Életciklus-elméletek	86
3.2.1. A termékek életciklusa.....	86
3.2.1.1. A termék mennyiségének életgörbéje.....	88
3.2.1.2. A termék egységárának életgörbéje.....	90
3.2.1.3. A termék fajlagos költségének életgörbéje.....	90
3.2.1.4. A termék nyereségének életgörbéje.....	91
3.2.2. Menedzseri tévhitek az új technológiákról.....	91
3.3. Az innováció menedzselésének alapjai.....	94
3.3.1. Technológiai és egyéb innovációk.....	95
3.4. A termékinnováció folyamata.....	95
3.4.1. Technológiai hajtású termékinnováció.....	96
3.4.1.1. A marketingesek jellegzetes panaszai.....	97
3.4.1.2. A mérnökök jellegzetes kifogásai.....	98
3.4.2. Piaci hajtású termékinnováció.....	98
3.4.3. Az egyoldalú hajtások problémái.....	100
3.4.4. Kettős hajtású termékinnováció.....	101
3.4.4.1. Mitől jobb a kettős hajtás?.....	102
4. FEJEZETEK A STRATÉGIAI MARKETINGTERVEZÉSBŐL	103
4.1. A stratégiai marketingtervezés szerepe.....	104
4.2. Értékelvű megközelítés a stratégiai tervezésben.....	106

4.3. A 4E paradigma.....	107
5. A MAKROKÖRNYZET ELEMZÉSE.....	109
5.1. A trendhatások.....	110
5.2. STEEP-analízis.....	111
5.2.1. A társadalmi környezet	111
5.2.2. A technológiai környezet.....	111
5.2.3. A gazdasági környezet.....	112
5.2.4. A természeti környezet	112
5.2.5. A politikai és jogi környezet.....	112
5.3. A versenykörnyezet elemzése.....	112
5.3.1. A piac méretének jelzőszámai	112
5.3.2. A versenytársak azonosítása.....	114
5.3.3. Az iparági versenystruktúra elemzése	115
5.3.3.1. Verseny a már működő vállalatok között.....	115
5.3.3.2. Új belépők fenyegetése	116
5.3.3.3. A helyettesítő termékek fenyegetése.....	116
5.3.3.4. A vevők alkupozíciója	116
5.3.3.5. A szállítók alkupozíciója.....	116
5.3.3.6. A modell kiegészítése	117
5.3.4. A közvetlen versenykörnyezet elemzése.....	117

1. A MENEDZSMENT ALAPJAI

1.1. Bevezetés

1.1.1. Mérnökhallgatónak miért van szüksége menedzsment- ismeretekre?

Azok a hallgatók, akik mérnöknek tanulnak, pár éven belül menedzserekké vagy később akár a különböző szervezetek első számú vezetőivé is válhatnak. A vertikális karrier (vezetői karrier) kiépítése az emberek legalább 50%-ánál szerepel előkelő helyen a motivációik között – még a mérnök végzettségűek esetében is. Ráadásul a képesség az információk szervezésére, a csoportban való együttműködésre vagy az eredményes kommunikációra mindenki számára nélkülözhetetlenek, azok esetében is elengedhetetlenek, akik nem töltenek be valamilyen menedzsment szerepet.

Az átváltás a kvantitatív elemzésekről és fizikai típusú problémákról a kvalitatívabb megközelítésre és menedzsment problémákra sokak számára nehézségeket okozhat. Be kell ismerni, hogy a mérnöki gondolkodásmód több szempontból eltérő lehet a menedzsment/vezetői szemlélettől. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a mérnökök esetében a fenti követelményektől¹ eltekinthetünk. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a munkaerőpiacra kilépő, műszaki és/vagy természettudományi oktatásban részt vevő fiatal értelmiségiek felvértezzék magukat a versenyképességüket tovább növelő, puha menedzsment ismeretekkel is.

A mérnököket foglalkoztató szervezeteknél problémákat vethet fel a tudás „eladását” elősegítő, úgynevezett puha kompetenciák hiánya, mint a kommunikációs készségek vagy egyéb szociális kompetenciák, például önérvényesítés, csapatmunka, amelyek a munkahely eredményességében legalább olyan jelentőségűek, mint a szigorúan vett szakmai feladatok megoldása.

A továbbiakban szót ejtünk a jelenkori menedzsmentet befolyásoló irányzatok jellemzőiről, a szervezetek működési módjairól és a munkahelyi magatartást befolyásoló kultúra szerepéről. Az Olvasó betekintést kaphat a csoportban való munkavégzés kritikus tényezőiről is, ugyanúgy, mint a viselkedést befolyásoló motivációs tényezőkről és folyamatokról. A vezetői viselkedés megértéséhez elengedhetetlen a sikeres vezetői stílust meghatározó jellemzők megismerése.

A fejezet leginkább praktikus útmutatót kínál arra, hogy a frissen végzettek hogyan kerülhetnek be az újfajta közegbe – a munkaszervezetekbe –, és mi jelentheti számukra a sikeres működés feltételeit.

Az eredetileg villamos üzemmérnöki végzettséggel rendelkező Papp Zoltán, az AGC Glass Europe gyárigazgatójának története követendő példaként szolgálhat azon mérnökhallgatók számára, akik nyitottak más területek, például a menedzsmenttudományok felé is.

„1986-ban a Kandó Kálmán Műszaki Főiskolán végeztem, ezután a Videoton Rádiógyárnál helyezkedtem el üzemmérnökként, ahol szinte kizárólag műszaki jellegű feladatokat kaptam (programozás, hibakeresés,

¹ Pattantyús Ábrahám Géza: *Gépek üzemtana című egyetemi tankönyvének előszavából idézve: „Jó mérnök csak az lehet, akinek lelki és szellemi képességei a következő arány szerint oszlanak meg: 50% erkölcsi erő, 25% általános műveltség és csak 25% szakmai tudás.”*

hibafelderítés, a kialakított mérőrendszer bemutatása stb.). A szervezet átalakulásakor átjelentkeztem egy másik részlegre, ahol szervizmérnökként már új, más típusú – nem feltétlenül csak mérnöki – feladatokkal találkoztam. Itt később kineveztek a karbantartási részleg szervizvezetőjének, bár mivel még nem rendelkeztem vezetői ismeretekkel, tapasztalattal, többnyire a műszaki végzettségű igazgató stílusát követtem, de emellett szakmai téren is továbbfejlődtem a műszaki képzések révén. Amikor aztán a Ford Motor Company-hez kerültem, nagyon sok fejlődési lehetőséggel találkoztam. Facilitátor mérnökként önirányító, 80-120 fős, többműszakos munkacsoportokkal kellett együttműködnöm, illetve azok csoportvezetőivel szorosán együtt dolgoznom, ami során a kommunikáció és a motiváció komoly hangsúlyt kapott. Ebben az időszakban nagyon intenzíven fejlődött az angol nyelvtudásom is, illetve – az amerikai anyavállalat és a világ számos más pontján elhelyezkedő egységek meglátogatása révén – lehetőséget kaptam más kultúrák megismerésére is. A végzésem után másfél évtizeddel már a Rába Járműipari Alkatrészgyártó Kft. körülbelül 1 000 főt foglalkoztató, móri gyáranak voltam a gyárigazgatója. Itt már nagyon fontos volt az átfogó szemlélet, és egyértelműen szükségem lett volna ilyen irányú képzésre (például MBA képzés), hiszen szinte minden mérnöki, illetve menedzsmentfolyamatban aktívan is részt vehettem a vállalatnál, feladataim széles spektrumon mozogtak, ami komoly kihívást jelentett. 2007 óta dolgozom egy japán üvegyártó vállalat európai divíziójának tatabányai üzemében gyárigazgatóként, ahol jelenleg is újabb beruházások, bővítések kapujában állunk.

Műszaki végzettségem révén megértem a műszaki folyamatokat, átlátom a technológiát, de a gépek működtetéséhez persze nem elegendők az ismereteim. Menedzserként azonban a szervezet hatékony és eredményes működéséért felelek, és egészen más (nem műszaki jellegű) ismereteim, tapasztalataim fontosak. Jelenlegi munkámban szinte minden feladat menedzseri kapcsolódású, bár a műszaki háttérrel például az új beruházás kapcsán kialakuló tartalmi viták során jobban megértem a problémákat, és érdemben hozzájuk tudok szólni, így a mérnöki kapcsolódás is meghatározó. Igazgatóként a legnagyobb kihívásnak a különböző területek közti együttműködés és kapcsolatok biztosítását, illetve fejlesztését tartom, hiszen teljesen másképp látom a mérnöki és menedzseri tevékenységeket.

A mai fiatal mérnökhallgatók számára elsősorban azt ajánlanám, hogy olyan dolgot csináljanak, ami iránt érdeklődnek, amit szeretnek. Ez jelentsen akár vertikális előrelépést, akár horizontális (szakmai, specialista) karrier építést. Saját tapasztalatom alapján azonban jótanácsként azt szánom, hogy ne csak a műszaki tudományokra koncentráljanak, hanem legyenek nyitottak más területek iránt is, ezek összefonódása ugyanis megkérdőjelezhetetlen, a későbbi sikerességük érdekében fontos, hogy ezeket integráltan tudják alkalmazni. Vezetőként pedig nagyon fontosnak tartom mindemellett, hogy – bár a mai fiataloknak a teherbírása hatalmas – a munka-magánélet egyensúlyát soha ne veszítsék szem elől, mert csak ez segítheti őket abban, hogy hosszú éveken keresztül sikeresek lehessenek, és az általuk elképzelt karriert és magánéletet is felépíthessék.”

Bevezetésként² néhány szót ejtünk a vállalatról (némi egyszerűsítéssel hívjuk így a profitorientált gazdálkodó szervezeteket, melyek a mérnökök tipikus foglalkoztatói). A vállalat felfogásunk szerint olyan szervezet, amely erőforrásokat vásárol majd azokat termékeké, szolgáltatásokká alakítja át. Amikor profitról beszélünk, szerencsésebb elkülönítetten szólni a várható profitról, amit a vállalkozói tevékenység eredményének (fizetségének) tekintünk. A tényleges profit ettől persze eltérhet. Az eltérés, azaz a tényleges és várható profitok közötti különbség a kockázatból fakad, ennek nagysága, pozitív vagy negatív volta kizárólag szerencse kérdése. A tényleges profit tehát egyrészt a vállalkozói tevékenység jutalmából, másrészt az ehhez hozzáadódó szerencse eredményezte – pozitív vagy negatív – profiteltérés. Bár léteznek olyan szélsőségesebb esetek, amikor a vállalkozói tevékenység és a kockázatvállalás külön jelentkezik, általában azért összemosódó dolgokról van szó. Mégis, jobb különválasztanunk a két dolgot: az „ügyességet” és a szerencsét.

Amikor befektetőről beszélünk, akkor inkább kockázatvállalóra gondolunk, kevésbé arra, hogy vállalkozói képességeit is latba veti majd. Ugyanez a helyzet a részvényes esetén is, a „befektetőt” és a „részvényest” szokás szinte szinonimákként is említeni. Amikor vállalkozót említünk, erősebb a tisztán vállalkozói motívum, míg gyengébb a befektetői, pénzt kockáztatói. Érdekes a menedzser emlegetése is. Esetében igen sokszor – ha nem is mindig – egyfajta „alkalmazott vállalkozóról” van szó, olyan valakiről, akinek leginkább vállalkozói képességeit vásárolják meg bérért. Az előző szereplők (befektető, részvényes, vállalkozó, menedzser) esetén megelégedhetünk annyi rendezőelvvvel, hogy tulajdonosról van-e szó vagy sem. A tulajdonost pedig úgy definiáljuk, mint aki az üzleti tevékenység bevételeinek minden költségek utáni maradékára jogosult, illetve veszteségeiért felel. Igen lényeges, hogy itt a költségeknek része a tőke költsége is, aminek pedig része a kockázat vállalásáért elvárt hozam. (A tőke költségének egzaktabb megragadásához elégedjünk meg csak annyival, hogy a pénztőke használatáért az időért és a kockáztatásért is fizetség jár, így ennek költsége van.) A tulajdonosok, függetlenül attól, hogy mennyiben vállalnak kockázatot, abban egységesek, hogy profitra, várható profitra vágnak. Mivel a vállalkozás az ő tulajdonuk, mivel az ott történeteket – közvetlenül vagy közvetve – ők jogosultak eldönteni, befolyásuk van arra, hogy a vállalkozás az ő érdekeik szerint működjön, így a profit maximalizálása egyben a vállalkozás alapcéljává is válik. Az más kérdés, hogy e maximalizálási cél csak a várható profitot tekintve követhető, a szerencsén múló részben csak reménykedni lehet, ezért csak „drukkolhatunk”, ezt igyekezettel, képességekkel befolyásolni nem tudjuk.

1.1.2. A vállalati működés feltételrendszere

A vállalkozás sosem „légüres” térben dolgozik. A vállalat vezetőinek ezért fontos ismerni a cég érintettjeit. Ez mindazokat jelenti, akikre a vállalkozás tevékenysége során valamilyen – akár pozitív, akár negatív – hatással van. A tág megfogalmazásból következik, hogy a vállalkozásnak, legyen az bármilyen kicsi, elég sok érintettje lehet. Az érintetteket alapvetően két csoportba soroljuk, külső és belső érintettek. Ezek megkülönböztetése azért fontos, mert a belső érintetteket jobban tudja a vállalat

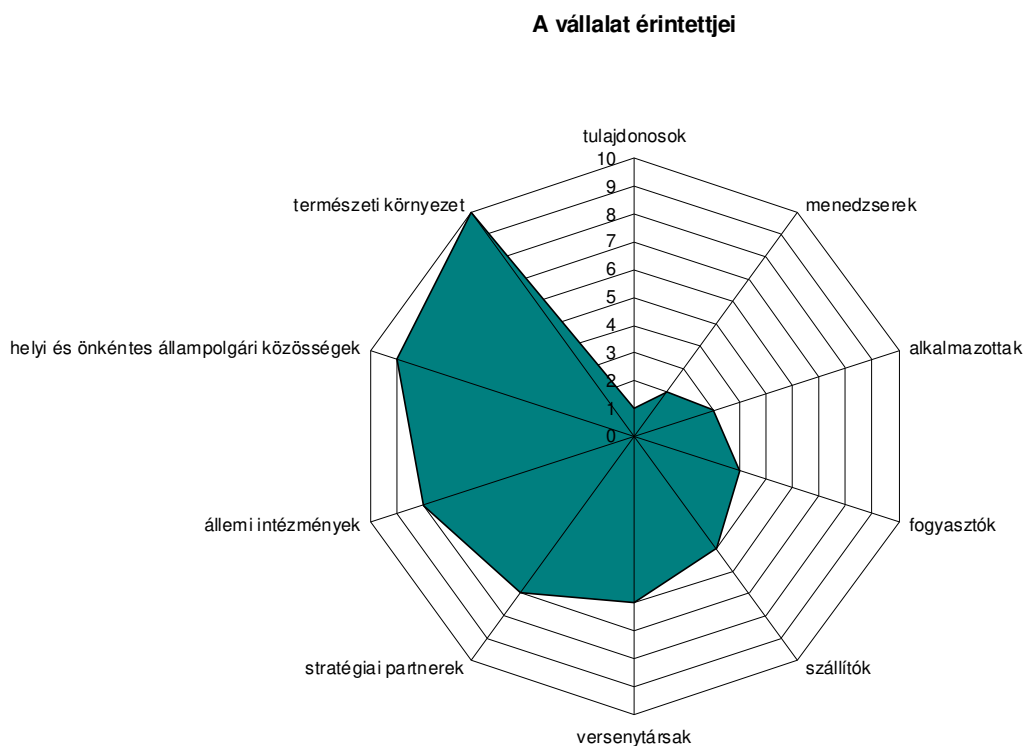
² Az alábbi gondolatok Andor György: *Üzleti gazdaságtan c. 2015-ös jegyzetéből* származnak. <https://www.studocu.com/hu/document/eotvos-lorand-tudomanyegyetem/uzleti-gazdasagtan/uzleti-gazdasagtan-oktatasi-segedanyag/17762028>

tevékenységeivel befolyásolni, míg a külső érintettek esetében erre jóval kevesebb lehetősége van, jobbra inkább csak reagál rájuk. Világméretű cégek persze képesek a külső érintettek véleményét is alakítani, de ez csak azért sikerül nekik, mert már pontosan azonosították ezek köreit, így megfelelő stratégiá(ka)t tudnak kidolgozni megnyerésükre. A következő pontban röviden összefoglaljuk az érintettek körét.

1.2.3. A vállalati működés érintettjei

Érintett minden olyan személy vagy csoport, aki/amely befolyásolhatja a szervezet működését és/vagy érdekelt annak következményeiben.

A vállalat küldetéséből és a vállalati működés érintettjeinek céljaiból származtathatók a vállalat céljai, amelyek alapot adnak a döntések meghozatalához, illetve a célok eléréséhez szükséges tevékenységek végrehajtásához.



1. ábra. A vállalat érintettjei

Az érintett felfogás alap gondolata, hogy a vállalat a társadalom számos csoportjával kerül tevékenysége során kapcsolatba (lásd: 1. ábra), amelyek egyrészt befolyással vannak működésének eredményességére, tehát figyelembe kell venni őket döntései során – másrészt, amelyeket előnyök vagy hátrányok érnek a vállalat működésének következtében, s ezeket a következményeket is mérlegelnie kell a vállalatnak.

A vállalati működés érintettjeinek köre, még viszonylag kis vállalkozás esetén is igen széles lehet, csoportosításuk többféle szempont szerint lehetséges. Mi itt két nagy csoportba, a belső és külső érintettek körébe soroljuk őket, mindkettőn belül jól definiálható alcsoportokat képezve.

Belső érintettek:

- tulajdonosok,
- menedzserek,
- alkalmazottak.

Külső érintettek:

- fogyasztók,
- szállítók,
- versenytársak,
- stratégiai partnerek,
- állami intézmények,
- helyi és önkéntes állampolgári közösségek,
- természeti környezet.

Az érintettek körének ismertetésénél meg kell jegyezni: egyrészt, hogy az érintettek konkrét személyek vagy szervezetek, akik több szerepben is megjelenhetnek; másrészt, hogy a külső és belső érintettek csoportjai nem választhatók élesen szét.

A belső érintettek hozzátartoznak a szervezethez, annak tagjai, abban töltenek be különböző szerepeket. A szerepek sokféle dimenzió mentén rendezhetők el. Ez a felosztás olyan szerepeket jelöl, amelyek az üzleti vállalkozás lényegét fejezik ki: a tőkebefektetés (tulajdonosok), a működtetéshez kapcsolódó döntéshozatal (menedzserek) és a végrehajtás (alkalmazottak) minden vállalatnál jelen vannak. A legegyszerűbb vállalkozási forma, az egyszemélyes magánvállalkozás esetén ezek a szerepek egybeesnek, nagyobb, differenciáltabb vállalkozásnál szétválásuk szükségszerű. Ennek mértéke és módja a különböző vállalati formák kialakulásának egyik legfontosabb összetevője.

A belső érintettek említett csoportjai eltérő érdekekkel rendelkeznek, így eltérőek azok a célok is, amelyeknek megvalósításáért a vállalkozáshoz kapcsolódnak. A tulajdonosok főképpen a befektetett tőkéjük növekedésében érdekeltek, a menedzserek a vállalat sokoldalúan eredményes működésében, az alkalmazottak pedig személyes jövedelmük maximalizálásában.

A belső érintettek törekvéseiből bonyolult szervezeti-szociológiai folyamatok során alakulnak ki a vállalat saját céljai; a külső érintettek céljaiból származtathatók azok a korlátok, az a feltételi rendszer, amelyben a vállalat működik, és amelyek hosszabb távon magukat a célokat is befolyásolják.

A külső érintettek közül a fogyasztók, a versenytársak és a szállítók együttesen jelentik a szűkebb értelemben vett piacot. A fogyasztók igényeinek kielégítése céljából jött létre a vállalkozás, így ők a legfontosabb külső referenciái a vállalat eredményességének. A fogyasztói elégedettség a hosszú távú profitkilátások legfontosabb összetevője.

A versenytársak részben azonos működési körrel rendelkeznek, így ugyanannak a fogyasztói csoportnak az igényeit akarják kielégíteni. A versenytársak kölcsönös kapcsolatban állnak egymással: egyrészt (főleg rövidtávon) osztoznak a fizetőképes kereslet kielégítéséből származó nyereségen; másrészt ösztönzik, sőt kényszerítik egymást az innovációra – így válik a piaci verseny a fejlődés motorjává.

A vállalat a szállítók számára a fogyasztó, az ügyfél. A szállító látja el a vállalkozásokat a szükséges erőforrásokkal (a szállítók körébe tartoznak a hitelezők is). A méltányos, kooperációra építő üzleti kapcsolat adhatja a vállalat számára a stabil erőforrás-ellátást, a szállító számára pedig a megbízható profitot.

A stratégiai partnerek azok a vállalatok, intézmények, amelyeknek a küldetése valamilyen módon fedésben van egymással. Ilyen érintettség megjelenhet pl.: a közös fejlesztésben, marketingakcióban, szállítói/vevői kapcsolatrendszerben.

Az állami intézmények szerepe a vállalatok életében a különféle társadalmi-gazdasági berendezkedésű országokban igen eltérő. A modern társadalomban a gazdaság működésének szabályozásában a piac és az állam egyaránt részt vesz. A különböző állami intézmények hatása a vállalatokra konfliktushelyzetet idézhet elő. Egyes állami intézmények közvetlen utasítási joggal is rendelkezhetnek.

A helyi és önkéntes állampolgári közösségek alatt a helyi közigazgatást és valamennyi lehetséges nem állami, társadalmi csoportosulást értjük, a vállalatok működésére egyre komolyabb hatást gyakorló „civil szférát”.

A természeti környezettel való kapcsolatra napjainkban egyre inkább az jellemző, hogy a vállalatok számára követelmény a természeti környezet megőrző-regeneráló használata. A természeti környezetet a vállalatok felé részben bizonyos állami vagy helyi előírások, részben pedig a környezetvédelem civil szervezetei képviselik.

Az érintettek („stakeholder”-ek) és a vállalat kapcsolatának kezelésére szolgáló eszköztárat az érintett-menedzsment fogalmában foglalhatjuk össze. Ez a vállalat külső és belső kapcsolatrendszerét összefüggően irányító, gazdasági, társadalmi és etikai elemeket egyaránt tartalmazó gazdag tevékenységi kör ritkán jelenik meg napjainkban egységes, formális szervezeti funkcióként, de a felső vezetés talán legfontosabb tevékenységi körét jelenti.

1.2. A szervezetek és a menedzsment

A bevezetés során is előkerült a szervezetek és a menedzsment fogalma is, ezért fontos tisztázni ezek pontos tartalmát, illetve meghatározni a menedzseri készségeket.

1.2.1. Alapfogalmak a menedzsment területén

Szervezetnek nevezünk – legtágabb értelmezésében – bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formációt. Több ember együttműködésére, így a szervezet létrejöttére akkor van szükség, ha a kitűzött cél megvalósítása vagy a feladat elvégzése meghaladja az egyén lehetőségeit, kapacitását (Griffin, 2011).

- Minden szervezet legfontosabb jellemzője – azon túl, hogy több emberből áll – az, hogy **rendelkezik valamilyen céllal**. A szervezet a rendelkezésére álló eszközeit és embereit a cél (célok) elérése érdekében mozgósítja.
- A legtöbb szervezet törekszik arra is, hogy **hosszabb időn keresztül fennmaradjon**, többnyire az alapítók kiválása után is. Ez alól kivételt jelenthetnek az ad hoc szerveződő bizottságok (projektszervezetek) vagy például a határozott időtartamra létrejövő stratégiai szövetségek.

- A szervezeteknek **eredményesen és hatékonyan³ kell működniük**. Míg az előbbi a célok elérését, az utóbbi azok gazdaságos megvalósítását jelenti.

A fenti követelmények magukkal hozzák a **menedzsment** szükségességét, amely egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének és a kapcsolódó döntések meghozatalának, az erőforrások szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében (Griffin, 2011). A menedzseri munka négy olyan meghatározó tevékenységet, úgynevezett menedzsmentfunkciókat foglal magában, amelyeket minden menedzser tevékenységében fellelhetünk (lásd 0.1. ábra).

- A **tervezés** azokat a tevékenységeket jelenti, amelyek segítségével a menedzsment a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat tűzi ki, és dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról, azaz arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen eszközök felhasználásával és sorrendben kell megtennie.
- A **szervezés** az a menedzsmentfunkció, amely az elvégzendő feladatok, illetve az azokat elvégző emberek és egyéb erőforrások csoportosítása, elrendezése és összekapcsolása annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.
- Az **irányítás** a követelmények felállítását, azok megvalósulásának ellenőrzését, az eredmények értékelését és az esetleg szükséges korrekciók végrehajtását jelenti.
- A **vezetés** a szervezeti tagok viselkedésének tudatos befolyásolása, hogy azok a meghatározott célok eléréséért tevékenykedjenek. Ilyen módon a vezetés – a szervezet közös értékeken alapuló jövőképeinek megvalósításával és kialakításával – közvetlenül a szervezetben levő emberekre összpontosít azok motivációjának kialakításán és fenntartásán keresztül.

Allen Mulally, alapvégzettségét tekintve légi- és űrrepülőmérnök, pályafutását a Boeingnél kezdte, mintegy négy évtizeddel később vezérigazgatóként távozott a vállalattól. 2006-ban vette át a Ford Motor Company irányítását, amely az amerikai autóiipari válság miatt nem volt túl rózsás helyzetben: alacsony bevételek, kevésbé népszerű modellek, zavaros stratégia stb. jellemezték.

Tervezés: Mulally első feladatai közé tartozott kijelölni az új irányokat, meghatározni az egy megadott határidőre elérendő célokat. Ehhez elengedhetetlen volt előrejelzéseket készíteni, vagyis előrevetíteni, hogy bizonyos idő múlva mi fog bekövetkezni. A célok eléréséhez szükséges ráfordítások megtervezése, azaz a költségvetés kidolgozása is nélkülözhetetlen lépés volt. A mindennapi munkavégzés szempontjából nagyon fontos volt új vállalati politikák kialakítása is, amelyek általános

³ Például a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről) így határozza meg e fogalmakat:

- *eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél;*
- *hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.*

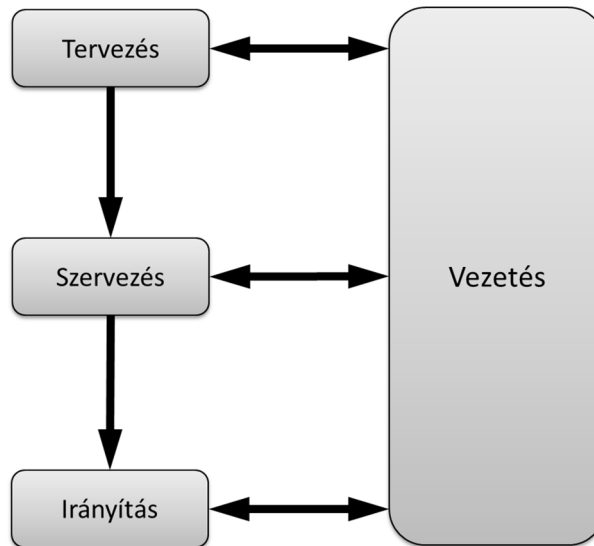
útmutatóként szolgáltak a döntéshozatalhoz és az egyéni tevékenységekhez. A meghatározott stratégia és célok elérése érdekében végzendő fő tevékenységeket programok formájában foglalták össze, amelyekhez az ütemtervben időkereteket is rendeltek. Természetesen a részletes eljárásokat (lépéseket, módszereket stb.) is meghatározták.

Szervezés: Az új vezérigazgató megreformálta a szervezet működését, a korábbi bürokratikus szervezetet alakította át egy jóval rugalmasabb divizionális struktúrává, mely révén az erőforrások allokálása is hatékonyabban valósulhatott meg. Így bizonyos munkakörök módosultak, megszűntek, illetve újak keletkeztek, a munkavállalók közötti kapcsolat és együttműködés javult.

Irányítás: A megfelelő működés érdekében nélkülözhetetlen volt, hogy a kitűzött célokhoz kapcsolódóan megfogalmazzák az egyének, valamint csoportok elfogadható teljesítményszintjét, majd vizsgálják azok elérését, illetve az eltéréseket. (Szükség esetén pedig feltárják az eltérések okait, és meghatározzák a lehetséges korrekciós lépéseket.) Mind formális, mind informális módszerekkel mérték, hogy a folyamatok eredményei milyen mértékben közelítették meg az előírt követelményeket. Indokolt esetben pedig beavatkoztak, hogy a kedvezőtlen folyamatot módosíthassák. A 787 Dreamliner prototípusának gyártása során például egy rutin minőségellenőrzési vizsgálat során fedezték fel, hogy számtalan biztonsági övet nem megfelelő módon szereltek be, ami hónapokkal visszavetette a repülőgép elkészültét. A folyamat felügyelete nélkül beláthatatlan következményei lehettek volna ennek a hibának.

Vezetés: Mulally számos intézkedést hajtott végre a korábbi felülről lefelé történő (top-down) utasítási rendszer megváltoztatására. Szorgalmazta a megfelelő képzettséggel, hozzáértéssel rendelkező munkavállalók felhatalmazását, és a döntéshozatalt a lehetőségekhez mérten decentralizálta. Igény esetén pedig megfelelő képzés-fejlesztési programokat tett elérhetővé a dolgozók számára. A beosztottak ösztönzése, az igényeik felmérése kulcsfontosságú volt. Például a felsőszintű menedzsment tagjainak javadalmazási rendszerét teljesen átalakította, a korábbi, döntően időalapú bérezés helyett az eredményességet és hatékonyságot hangsúlyozó, teljesítményalapú ösztönzést vezetett be. A kommunikációs csatornákra is figyelmet fordított, amelynek nyomán a munkatársakkal folytatott beszélgetések lehetőséget teremtettek a jobb munkavégzésre, a menedzserek érdemi tanácsot adhattak beosztottaiknak.

Mulally kiváló menedzseri munkája révén a gyár sikeresen átvészelte a válság időszakát – más autógyárakkal ellentétben – anélkül, hogy állami támogatást kapott volna. Bár felajánlotta, hogy csökkentsék 1 dollárra az éves fizetését, amennyiben a cég állami támogatást vesz igénybe, de erre nem került sor. (Griffin, 2011, 8-10 alapján)



0.1. ábra: A menedzsment funkciói (Pataki, 2002, 14 alapján)

A menedzsment, a vezetés és az irányítás tehát nem szinonimák, bármennyire is összekeverik ma még Magyarországon ezeket a fogalmakat. Ha valakit **vezetőnek** nevezünk, akkor ezzel azt hangsúlyozzuk, hogy követői vannak, akik fölött hatalmat gyakorol. A szervezetekben lehetnek informális vezetők is, akik informális hatalomforrások (például szaktudás, tekintély) alapján mások tevékenységét, magatartását befolyásolják. A **menedzser** ennél többet tesz: a vezetés mellett tervez, szervez és irányít is, a menedzser a szervezetben formális hatalmi eszközökkel bír, azaz legitim joga van mások tevékenységének befolyásolására. Ha tehát valakit menedzsernek nevezünk, akkor tevékenységének egészét hangsúlyozzuk, nem csupán azt a részét, amellyel közvetlenül beosztottai viselkedését befolyásolja (Pataki, 2002). A vezetőnek és a menedzsernek egészen más a hozzáállása és az alkalmazott eszköztára is (Kotter, 2013).

A menedzsereknek különböző készségekre van szükségük a feladataik ellátásához. A legfontosabbak a technikai, a humán és a konceptuális készségek (Katz, 1974), melyek mellett még a diagnosztikai, a kommunikációs, a döntéshozói és az időgazdálkodási készségek is kiemelkedően fontosak (Griffin, 2011).

A **technikai készség** a szervezet munkájában alkalmazott módszerekkel, folyamatokkal, eljárásokkal, fizikai objektumokkal kapcsolatos szaktudás, az adott (műszaki, informatikai, számviteli stb.) szakterületen való jártasság, mely az alsó szintű menedzsereknél rendkívül fontos. A **humán készség** az emberekkel és csoportokkal való együttműködés, a csapatmunka, a másokkal való bánásmód, az emberek beállítottságának és érdekeinek érzékelése, illetve megértése, valamint az emberek számára biztonságot nyújtó és véleményük kifejezését lehetővé tevő környezet megteremtésének képessége. A menedzserei munka összetettségéből fakadóan igen sokféle személlyel kell együttműködni: beosztottak, kollégák, vezetők, beszállítók, vevők, befektetők stb. A **konceptuális készség** pedig a szervezetről alkotott átfogó kép átlátásának, a szituáció szignifikáns elemeinek felismerése, az elemek közötti összefüggések (például a szervezet egyes funkcionális részterületeinek együttműködése, a szervezet és a környezet viszonya, a szervezet egyik részében lejárató változásnak a szervezet más részeire gyakorolt hatása) megértésének képessége. A menedzserei alkalmasság fenti három tényezője közül a technikai készség a tervezés – szervezés – irányítás hármásának elvégzéséhez

szükséges. A humán készség teljes egészében a vezetéshez kell, míg a konceptuális készségre mind a négy menedzsmentfunkció gyakorlásához szükség van. A menedzsment különböző szintjein más és más a menedzseri funkciók, illetve a képességek súlypontja. Míg a technikai készség elsősorban az alsóbb menedzsment szinteken kerül előtérbe, addig a konceptuális készség a legfelsőbb szinteken hangsúlyos (Pataki, 2002).

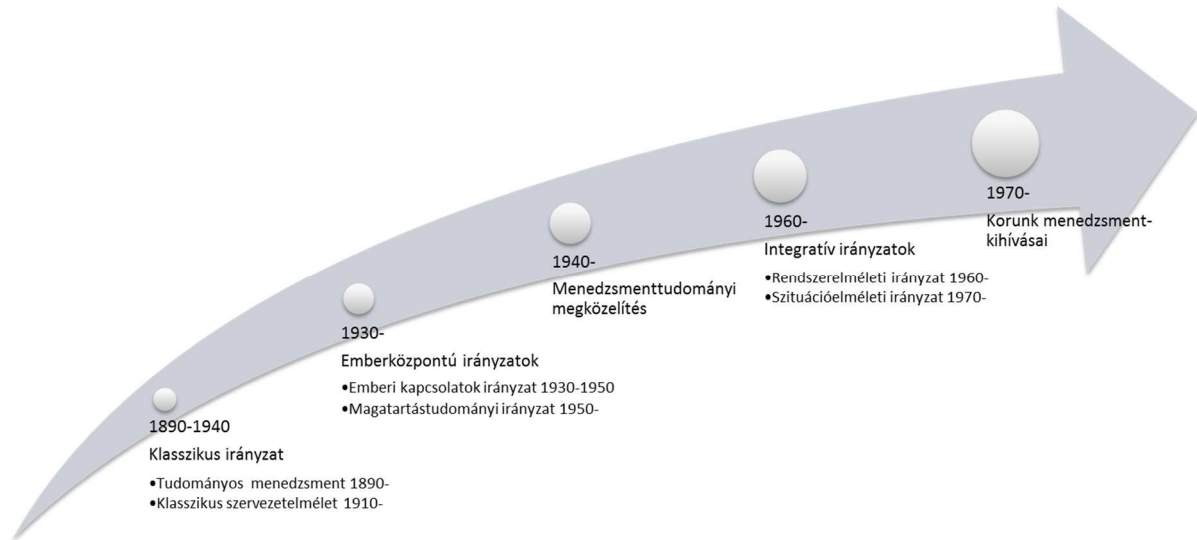
A **diagnosztikai készségek** révén képesek a menedzserek kiválasztani az adott szituációhoz legjobban illő megoldást. Az orvosi diagnózisok felállításához hasonlóan, a menedzserek is a „tünetek” elemzése és a lehetséges kiváltó okok meghatározása révén tudják meghatározni, tanulmányozni, majd megoldani a problémákat. A **kommunikációs készségek** mind a hatékony információközvetítés, mind az ötletek és információk befogadására utalnak. E készségek révén képesek a menedzserek a beosztottakkal tudatni a tennivalókat és az elvárásokat, együttműködni kollégáikkal, továbbá megfelelően tájékoztatni a felső(bb) vezetőket. Ezen kívül a kommunikációs készségek segítik mások aktív meghallgatását és a különböző írásos dokumentumok valós tartalmának (akár bújtatott) megértését. A **döntéshozói készségek** a problémák helyes felismerésének, a lehetőségek meghatározásának, majd a megfelelő lépések kiválasztásának és a megoldások megtalálásának összességét jelentik. A menedzserek sem hoznak mindig jó döntéseket, de a hatékony menedzserek legtöbbször jól döntenek. A nem megfelelő döntések esetén is hamar felismerik a hibát, és gyorsan korrigálják a helyzetet. Az **időgazdálkodási készségek** a munka prioritizálásának, a hatékony munkaszervezésnek és a megfelelő mértékű delegálásnak a képessége. A menedzserek gyakran olyan tevékenységekkel foglalkoznak az igazán fontos tennivalók helyett, melyek elhalaszthatók vagy delegálhatók lennének (Griffin, 2011).

A menedzsereknek sokféle készségre van szükségük a hatékony és eredményes munkavégzés érdekében. Koki Oikawa, a NASA egyik projektvezetője, azt a megbízást kapta, hogy egy sajtótájékoztatón mutassa be, hogy közelgő küldetése során az Endeavour űrsiklót miként használják majd a Nemzetközi Űrállomás egy új egységének megépítéséhez. A feladatnak a hatékony végrehajtásához elengedhetetlen, hogy Oikawa úr rendelkezzen a megfelelő technikai készséggel a misszió bonyolult technológiai részleteinek megértéséhez, jó kommunikációs készségekkel a komplex tevékenység érthető interpretálásához, továbbá kitűnő időgazdálkodási készségekkel az előadás arányos felépítéséhez, a felmerülő kérdések kezeléséhez és a szoros időkeretek betartásához. (Griffin, 2011, 16 alapján)

1.3. A menedzsmentirányzatok fejlődése

Ahhoz, hogy megérthessük a menedzsment jelenlegi állását, törvényszerűségeit és módszereit, mindenekeelőtt a fejlődéstörténetével kell megismerkednünk. A menedzsment történetének alakulása több fő szakaszra bontható: a korai (tudományosság előtti), a tudományos menedzsmentelmélet (klasszikus irányzat), az emberközpontú irányzatok, a menedzsmenttudományi megközelítés és a szintézis (integratív irányzatok) időszakaira (lásd 0.2. ábra).

A tervezés, szervezés, irányítás és vezetés természetesen nem új keletű tevékenységek. Például az ókori piramisok építése vagy a középkori hatalmas hadseregek működése sem valósulhatott volna meg menedzselés nélkül. Azonban az ipari forradalom, illetve annak következményei maguk után vonták a szemléletváltást, a menedzsmenthez való tudományos hozzáállás igényét.



0.2. ábra: A menedzsmentirányzatok fejlődése

1.3.1. Klasszikus menedzsmentirányzat

A klasszikus irányzat korszakát – amikor már megjelent a tudományos szemlélet – a gépek, a futószalag melletti nagyarányú fizikai munka jellemzi. Az irányzat két alapvető iskolát foglal magában:



- **A tudományos menedzsment iskolát** (Scientific Management Movement): itt elsősorban a munkavégzés hatékonyságának növelése áll a fókuszban. Arra a feltételezésre épül, hogy a leghatékonyabb munkavégzés előírható a munkafolyamatok megfigyelése, a mérési eljárások alkalmazása, az adatok elemzése alapján. Jeles képviselői Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Frank és Lillian Gilbreth, Henry Gantt, illetve Harrington Emerson.
- **A klasszikus szervezetelmélet iskoláját** (Administrative Management): az iskola képviselői (akik elsősorban gyakorló menedzserek voltak) úgy vélték, hogy a szervezeteket sikeresen lehet működtetni termelékenység- és hatékonyságnövelő elvek gyakorlata révén. Kiemelkedő képviselői Henry Fayol és Max Weber.

Henry Ford (1863-1947) amerikai üzletember, autógyáros, aki kidolgozta a tömeggyártás elveit. A taylori munkaszervezési elveket ő ültette át a legteljesebb mértékben a gyakorlatba. Tevékenységének világszerte ismertté vált eredménye a szalagszerű gyártás, amelyet a termelésszervezésben 1909-től valósított meg. **Legfontosabb eredményei** a következők voltak:

- A futószalag sebességének meghatározása feleslegessé tette az addigi teljesítménybérezést, és így Ford a szalag mellett dolgozóknak időbért (óra-, illetve napibért) fizetett.
- A korábban elterjedt rendkívül hosszú munkanapok helyett napi 8 óra munkát írt elő.

- A futószalagok szervezése során alkalmazta Taylor munkaszervezési módszereit a szerelési műveletek racionalizálására.
- A futószalagos szereléssel új elveket érvényesített a munkaszervezésben. A hagyományos, azaz műhelyrendszerű termelésben a munkadarabot viszik a gépekhez, azaz az „elhozatal” anyagmozgatási rendszere dominál. Ford fordítva gondolkodott, így bevezette az „odavitel” rendszerét: a gépeket vitte a munkadarabokhoz a futószalag mellé, azaz munkafolyamatok lépéseinek megfelelően helyezte el a berendezéseket, a munkadarab pedig a szalagon haladt.
- Felismerte az időtényező fontosságát, hiszen a futószalag bevezetése az átfutási idő radikális csökkentését is szolgálta. Pontos kooperációs beszállítást és alkatrészgyártási határidőket írt elő. Ezzel lehetővé vált a termelési készletek és azok költségeinek számottevő csökkentése.
- Arra törekedett, hogy a konstrukciós munkán keresztül szűkítse az anyag- és alkatrészválasztékot, vagyis kevesebb fajta anyaggal és alkatrészsel kelljen dolgozni (erre jó példa, hogy a T-modellt kezdetben mindössze egy színben – feketében – lehetett megvásárolni).



Max Weber (1864-1920), a szociológia tudományának kiemelkedő német képviselője, sokoldalú tudós volt. A menedzsmenttudomány számára elsősorban a weberi bürokratikus szervezettelátás bír jelentőséggel. Szerinte a bürokratikus a lehető legjobb működési mód, amely leginkább lehetővé teszi a racionális, az ésszerű alkotó tevékenységet. Ez a felfogás gyökeresen eltér a bürokrácia pejoratív értelmezésétől. A bürokrácia alkalmas arra, hogy stabilitásban, fegyelemben, megbízhatóságban felülmúljon minden más szervezeti formát. A bürokratikus szervezetek nélkül megoldhatatlan a tömegmértű igazgatás, általuk viszont hatékonyan, tehát gazdaságosan biztosítható a pontos és gyors ügyintézés. A Weber által racionálisnak tekintett „ideális szervezet” a következő ismérvek jellemzik:

- pontosan rögzített munkamegosztás,
- nagyfokú szabályozottság,
- egyértelmű alá- és fölrendeltség, jól kidolgozott hierarchia,
- aktaszerűség, nagyfokú írásbeliség,
- szakmai hozzáértés, hivatástudat,
- személytelenség, tárgyilagosság.

1.3.2. Emberközpontú irányzatok

Ezek az irányzatok megkérdőjelezték a klasszikus irányzatok egyes „antihumánus” alapelveit. Az emberek menedzselésére vonatkozóan két irányzat alakult ki:

- Az **emberi kapcsolatok irányzata** (Human Relations Approach): ehhez az iskolához elsősorban a Hawthorne-i kísérletek nyújtottak alapot, fűződnek, szemléletük szerint, a termelékenységére az emberek közötti kapcsolatok, valamint a pszichés és szociális tényezők is hatnak. Jeles képviselője George Elton Mayo.

- A **magatartástudományi irányzat** (Behavioral Science Approach): a szociológia, pszichológia és a menedzsmentismeretek fejlődése révén a II. világháborút követő időszakban egyre határozottabban körvonalazódott szervezeti tudományág, amely célul tűzte ki az egyéni, a csoport- és szervezetszintű magatartás vizsgálatát a szervezeti lét feltételei között. Jelentősebb képviselői Douglas McGregor, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chester Barnard és Herbert Simon.



Douglas McGregor (1906-1964) amerikai szociálpszichológus nevéhez kapcsolódik az X-Y elmélet, amely a magatartástudományi irányzat részeként a vezetési problémákat a szervezeti viselkedés vizsgálata útján közelíti meg. Két alternatív vezetési stílust ír le, ahogyan a vezető értelmezheti a munkavégző embert a szervezeten belül, azaz miként vélekedik az emberi természetről. A két ellentétes elmélet azt sugallja, hogy e kétféle attitűd kölcsönösen kizárja egymást, azaz egy vezető vagy tekintélyelvű (az X feltételezésekre építve), vagy demokratikus, illetve részvételi elvű (az Y feltételezéssel élve) vezetést valósít meg.

- Az **X-elmélet** szerint az átlagember veleszületetten nem szeret dolgozni, és ha lehet, elkerüli a munkát. Emiatt a legtöbbjüket kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetni kell annak érdekében, hogy megfelelő erőfeszítést fejtsenek ki a szervezeti célok elérése érdekében. Az átlagember szereti, ha irányítják, szereti, ha elkerülheti a felelősséget, kevés az ambíciója és mindenekelőtt biztonságot akar.
- Az **Y-elmélet** szerint a fizikai és szellemi erőfeszítés a munka során annyira természetes emberi cselekvés, mint a játék vagy a pihenés. A külső kontroll vagy a büntetéstől való félelem nem hatásos eszközök, az ember önirányítást és önkontrollt alkalmaz. A célok elérése a szervezet iránti elkötelezettségtől és a teljesítményekhez kapcsolódó jutalomtól is függ. Az átlagember szívesen tanul, keresi a felelősségvállalás lehetőségét.

Korunk meghatározó menedzsmentkihívásai

A jelenlegi társadalmi és gazdasági viszonyok között továbbra is a kontingenciák ismerete szükséges a helyes menedzsmeri akciók megválasztásához. A közelmúlt legfontosabb menedzsmentkérdései a következő témák köré csoportosíthatók (Kiechel, 2012 felhasználásával):



- **1970-es évek:** vállalati stratégia koncepciója (Kenneth Andrews), szervezeti életciklusok (Larry Greiner), menedzsmeri szerepek (Henry Mintzberg), ügynökelmélet (Michael Jensen és William Meckling), vezető nők (Rosabeth Moss Kanter), öt erőhatás modellje (Michael Porter).
- **1980-as évek:** versenystratégiák és versenyelőnyök (Michael Porter), szervezeti kiválóság (Tom Peters és Robert Waterman), minőség szemlélet elterjedése (lásd **Hiba! A hivatkozási forrás nem található..** alfejezet), innováció (Peter Drucker), női karrier (Felice Schwartz).
- **1990-es évek:** tanuló szervezetek (Peter Senge), vállalati folyamatok újjáalakítása (Michael Hammer), magkompetencia/alapvető képességek alapú versengés (Coimbatore Krishnarao Prahalad és Gary Hamel), nem pénzügyi teljesítméymérés - Balanced Scorecard (Robert Kaplan és David Norton), lean

menedzsment (James Womack és Daniel Jones), változásvezetés (John Kotter), érzelmi intelligencia (Daniel Goleman).

- **2000-es évek:** piramis alján lévő üzleti lehetőségek (Coimbatore Krishnarao Prahalad és Kenneth Lieberthal), kreatív rombolás – a vállalatok sikeres átalakítása (Richard Foster és Sarah Kaplan), romboló innováció (Clayton Christensen, Jeffrey Immelt, Vijay Govindarajan és Chris Trimble), adatok kezelése és elemzése (Thomas Davenport).
- **2010-es évek:** Big Data probléma, a tehetségekért folytatott „háború”, eltérő generációk együttműködésének kihívásai.

1.3.3. A menedzsmentirányzatok jellemzőinek összefoglalása

Összegezve elmondható, hogy a menedzsment irányzatok kialakulása mindig az adott korszak társadalmi és gazdasági jellemzőivel összhangban történt. Ugyanakkor napjainkban is vannak olyan szervezetek, amelyekben a feltételek például a klasszikus vagy az emberi kapcsolatok irányzatának megfelelőek, ezért nem mondhatjuk, hogy valamely korábbi irányzat egy újabb irányzat megjelenése után teljesen eltűnik. Az irányzatok alapelvei mind a mai napig felfedezhetőek és alkalmazhatóak bizonyos szervezetekben.

1.4. A szervezetek struktúrája és kultúrája

A szervezetek működését és teljesítményét alapvetően befolyásolják a strukturális és kulturális jellemzők, azaz amilyen formában és légkörben a szervezetek működnek. Ebben az alfejezetben a szervezetek „felépítését” leíró ismérvek és a kialakításuk tipikus módjainak ismertetését követően a legfőbb kulturális jellegzetességeket – egy szervezeti, egy azon belüli (szakmai), illetve egy azon túlnyúló (nemzeti) kultúratipológia révén – mutatjuk be.

A szervezeti struktúra viszonylag állandó jellemzője egy szervezetnek, amelyet kritikus tömegű belső és külső változások nyomán időről-időre fejleszteni kell. A szervezetek kialakításánál eleinte a betanított munkára épülő munkavégzés adta az alapot, ennek igénybevételével igyekeztek minél egyszerűbb és áttekinthetőbb felépítéssel biztosítani a termelékenységet. Később, az újabb szervezeti formák a különleges képzettséget igénylő feladatok megoldásához kívántak szervezeti keretet nyújtani. Manapság azonban ritkán találkozunk a szervezeti struktúrák tiszta típusaival, a vállalatokon belül gyakran a különféle szervezeti formák kombinációit (az egyes jellemzőkből alkotott egyedi, hibrid változatait) alkalmazzák. Ugyanakkor mindegyik forma visszavezethető valamelyik alapvető szervezeti struktúrára, és jól körülírható a strukturális jellemzők mentén.

1.4.1. Strukturális jellemzők

Minden szervezet szerkezete leírható három fő jellemző segítségével, ezek elsődlegesen a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordináció (együttműködés megszervezése). Ezek együttese minden szervezetre nézve egyedi.

Minden nagyobb feladat megoldása munkamegosztást igényel, méghez a többféle szempontból: mennyiségi és/vagy minőségi, időbeli és/vagy térbeli okokból.

A **munkamegosztás** alatt a folyamatok feladatokra bontását és a feladatok egységekhez történő rendelését értjük. A munkamegosztás kialakítható:

- a funkciók (feladatok) szerint, például kutatás-fejlesztési részleg, számviteli osztály, marketing igazgatóság,
- termékek/szolgáltatások vagy tevékenységek szerint, például halogén lámpa gyártó üzem, kismotor szerviz, befektetési tanácsadás,
- vevőkarakterisztika (például földrajzi régió vagy vevőcsoportok) szerint, például lakossági hitelek üzletág, észak-magyarországi áramszolgáltató stb.

Ha ezek közül egyidejűleg egyet alkalmaznak, egyféle elv szerint osztják meg a munkát, **egydimenziós**, ha egyidejűleg többet, akkor **többdimenziós** munkamegosztásról beszélünk.

Adam Smith a XVIII. században a minőségi munkamegosztást, vagyis a specializációt az értékteremtés egy (abban az időben újszerű) módjaként mutatta be a gombostűgyártás példáján keresztül. A végrehajtandó 18 műveletet több ember között osztotta meg, és a célnak megfelelő gépekkel szerelte fel az üzemet, így ugyanannyi munkás sokkal több munka elvégzésére volt képes (10 munkás 4800 tűt készített el így naponta, míg korábban egy ember minden műveletet egyedül végezve legfeljebb 20 darabot készített el).

A hatáskör döntési, utasítási, beszámoltatási és egyéb olyan jogokat jelent, amelyek a feladat elvégzéséhez szükségesek. A **hatáskörmegosztás** egységek és személyek feladatainak, felelősségének, döntési jogkörének a meghatározását jelenti. Az irányítás módja lehet:

- **egyvonalas**, amennyiben egy egységet (embert) csak egy felsőbb szint utasíthat, a termelés és a funkcionális irányítás nem válik el (a szakmai iránymutatás és az általános munkáltatói jogok gyakorlása egy felettestől várható), a szolgálati út egységes;
- **többvonalas**, amennyiben egy egységet (embert) több felső szint is utasíthat, a termelési és a funkcionális irányítás elkülönül (a szakmai irányítástól elválik az általános munkáltatói kapcsolat).

A **koordináció** az egyes szervezeti egységek összehangolását, együttműködésük megszervezését jelenti a szervezeti célok megvalósítása érdekében. A koordináció megoldható:

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

Technokratikus koordinációs eszközök például a vállalati tervezési rendszer, a költségvetési rendszer, szabályzatok, a rögzített programok, tervek, menetrendek.

Strukturális eszközöknek tekinthetők a szervezeti felépítéssel szorosan összefüggő koordinációs megoldások, úgymint a szolgálati útnak megfelelő utasítások és jelentések, vagy a projekt teamek, termékmenedzserek, illetve ezeknek a szervezethez illeszkedő tevékenysége (például vezetői értekezletek, bizottságok stb.).

A **személyorientált koordináció** az egyén szervezettel való azonosulását, illetve a szervezeti kultúra meghonosítását célozza, ilyen eszköz például az egyéni vagy csoportos ösztönzés, motiválás, vezető kiválasztás, konfliktuskezelés.

A szervezeti struktúrák másodlagos dimenziói közé tartozik a **centralizáció mértéke**, amely azt mutatja meg, hogy a szervezet mely szintjén születnek meg a döntések. Míg a centralizált szervezetek esetében a döntések általában egy kézben vannak (illetve a legfelsőbb vezetők kezében), így biztosítják az egységes vezetői akarat érvényesülését, addig a decentralizált szervezetek esetében a döntéseket ott hozzák, ahol a probléma felmerül. A decentralizáció gyorsabb reagálást tesz lehetővé a környezet függvényében, de egyben konfliktusokat is generál.

További fontos másodlagos dimenziót jelent a **hierarchia nagysága**, amely a vezetési szintekre és az irányítási sávra utal: ennek megfelelően lehet egy szervezet lapos (4 vagy annál kevesebb szint található, széles irányítási sávval) vagy hierarchikus (4 szintnél több található, szűk irányítási sávval), előbbinél a decentralizáció, míg utóbbinál a centralizáció jellemzőbb.

1.4.2. Az egyes szervezeti formák megjelenési sajátosságai

1.4.2.1. *Lineáris (vagy bürokratikus) szervezet*

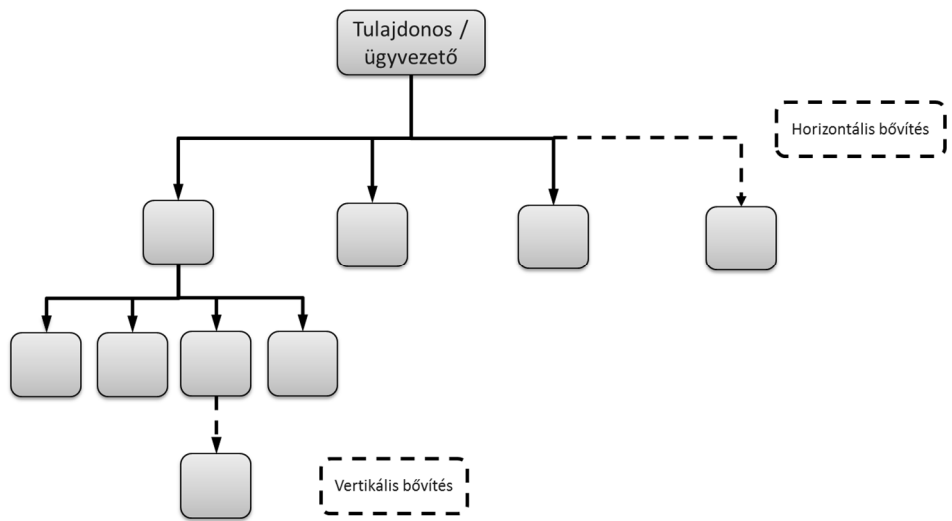
Lineárisnak nevezzük azokat az egyszerű, bürokratikus szervezeteket, ahol a homogén (vagy ahhoz nagyon közeli) termszervezetnek megfelelően a szervezet a termék vagy szolgáltatás előállítás és értékesítési folyamatainak megfelelően épül fel (lásd 0.3. ábra). Egyszerű, jól áttekinthető forma, ahol a központi akarat korlátlanul érvényesíthető. A munkamegosztás termék/szolgáltatás szerinti, és egyvonalas irányítás valósul meg, azaz egyértelmű alá- és fölérendeltség van. A menedzserek rangsora tehát tisztázott, ezt mutatja a szolgálati út, ami az utasítások és információk továbbításának csatornája (alapvető követelmény a szolgálati út betartása, de ez mindkét irányban érvényes feltétel, bár gyakori hiba a vezetők részéről, hogy mindig csak valamely alárendelttől elinduló felfelé irányuló információs útra gondolnak, holott szolgálati út nemcsak alulról felfelé, hanem fentről lefelé is létezik).

A szervezet több munka ellátása végett és/vagy új minőségi követelmények felmerülése miatt reagálhat szélességi (horizontális) bővítéssel, ami azonban korlátozott lehetőség, hiszen az ügyvezető igazgató irányítási feladatait növeli. A mélységi (vertikális) bővítés is szükségessé válhat, ilyenkor azonban újabb egységeket kell létrehozni, és a hatásköröket újraosztani. A gyakorlatban mindkét változtatást együttesen alkalmazzák, de meg kell jegyezni, hogy a szervezet egy idő után a változtatások eredményeképpen működésképtelenné válhat, a központi hatalom nem érvényesíthető a hosszú irányítási lánc miatt, így érdemes minimum és maximum korlátokat is meghatározni (a továbbtagolás eredményeképpen növekszik a különféle szintű menedzserek száma, ami gyakran a szervezet légkörére nem feltétlenül van pozitív hatással, ezenkívül a szervezet túlzottan bürokratikussá válik). Tisztán lineáris szervezet a családi- és kisvállalkozások egy részénél, illetve az induló vállalkozásoknál figyelhető meg (olyan szervezet, amelyben lineáris kapcsolat ne lenne, szintén alig képzelhető el).

A lineáris szervezetek a mindennapi működés szempontjából nagyon fontos hátránya lehet a menedzserek túlterheltsége. Ennek enyhítésére egészíthetik ki a struktúrákat **törzsegységgel**. A törzsegység döntés-előkészítést végez, különböző

szakterületek képviselőit foglalja magába. Fő célja a menedzser túlterheltségének csökkentése és a szakmai színvonal növelése. Feladata, hogy információkat szerezzen a szervezetről, a vezetőknek tanácsot adjon a szervezetben jelentkező sokrétű problémák szakmailag megalapozott kezelésére. A törzsegységnek utasítási joga nincs. Nagyobb szervezetekben több vezetési szinten is létrejöhetnek ilyen szerepű egységek, így egy párhuzamos törzsegységi hierarchia is kialakulhat. A törzsegység nemcsak a lineáris szervezetekben fordul elő, gyakran társul a funkcionális szervezeti formához is.

A szervezés történetével foglalkozó leírások Gusztáv Adolf svéd királyt tekintik a törzsegységi szervezeti forma kialakítójának, aki a harmincéves háborúban (1618-1648) szervezett először a hadseregében törzskart. A törzskarokat – német megközelítésben – a parancsnokoknak közvetlenül alárendelt törzskari főnök irányítja, és nincs külön vezető az egyes törzsegységek és a felső vezető között. Fayol szerint – és angolszász megközelítésben – a fő tevékenységet (termelést) segítő, illetve az azt kiegészítő minden tevékenység törzskari jellegű. (Dobák és Antal, 2010, 156)



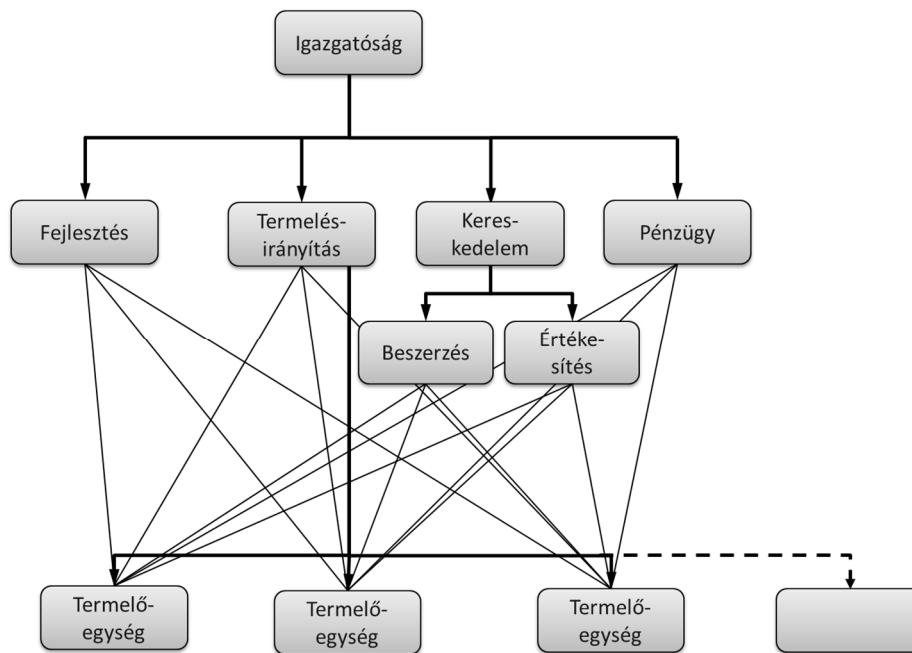
0.3. ábra: Lineáris szervezet ábrája

1.4.2.2. Funkcionális szervezet

A **funkcionális szervezetekben** a feladatok, azaz funkciók szerinti munkamegosztás az alapvető szervezési elv (lásd 0.4. ábra). A funkcionális szervezeti struktúra kifejlődésének lényege alapvetően nem a vezetői hatalomgyakorlás erősítése, hanem a gazdasági hatékonyság növelése volt. Ennek érdekében csökkentek az igazgatók operatív feladatai, illetve azok a nagyszámú középszintű menedzserekre szálltak át (ezáltal több idejük maradt a vállalat lényeges kérdéseivel, jövőjével, annak tervezésével foglalkozni, a szakmai területek szerint specializált középszintű menedzserek beállításával pedig nőtt a szakmai színvonal).

Az egyes szakterületek (például termelés, pénzügyek, fejlesztés stb.) önálló szervezeti egységekben jelennek meg. Ez a forma akkor előnyös, ha a feladatok megoldásához speciális szakértelem szükséges és sokféle, de nem nagy mennyiségben előállított termék vagy szolgáltatás tartozik a működési körhöz. Miközben az azonos szakmai kérdésekkel foglalkozó funkcionális egységeken belül az együttműködés igen szoros, problémát jelent az azonos szinten található, de más

szakmai kérdésekkel foglalkozó egységekkel való együttműködés (a függőleges irányú kapcsolat erősebb, mint a vízszintes). A végrehajtás szintjén lévők többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli vezetés és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. A függelmi kapcsolatokat kézben tartó igazgatók kiegészíthetik, illetve módosíthatják a funkcionális vezetők szakmai jellegű döntéseit. A többvonalas irányítás koordinációs eszközök szükségességét veti fel, különösen, hogy sok esetben az egyes szinteken alapvetően felesleges (duplikált) szervezetek jönnek létre. A funkcionális szervezetekben ezt általában bürokratikus szabályozással oldják meg. Új szakmai tevékenység megvalósítása jóval könnyebben oldható meg, hiszen nem igényli újabb szervezeti egység létesítését, hanem csak például új középszintű, funkcionális egység beállítását igényli.



0.4. ábra: Funkcionális szervezet ábrája

1.4.2.3. Divizionális szervezet

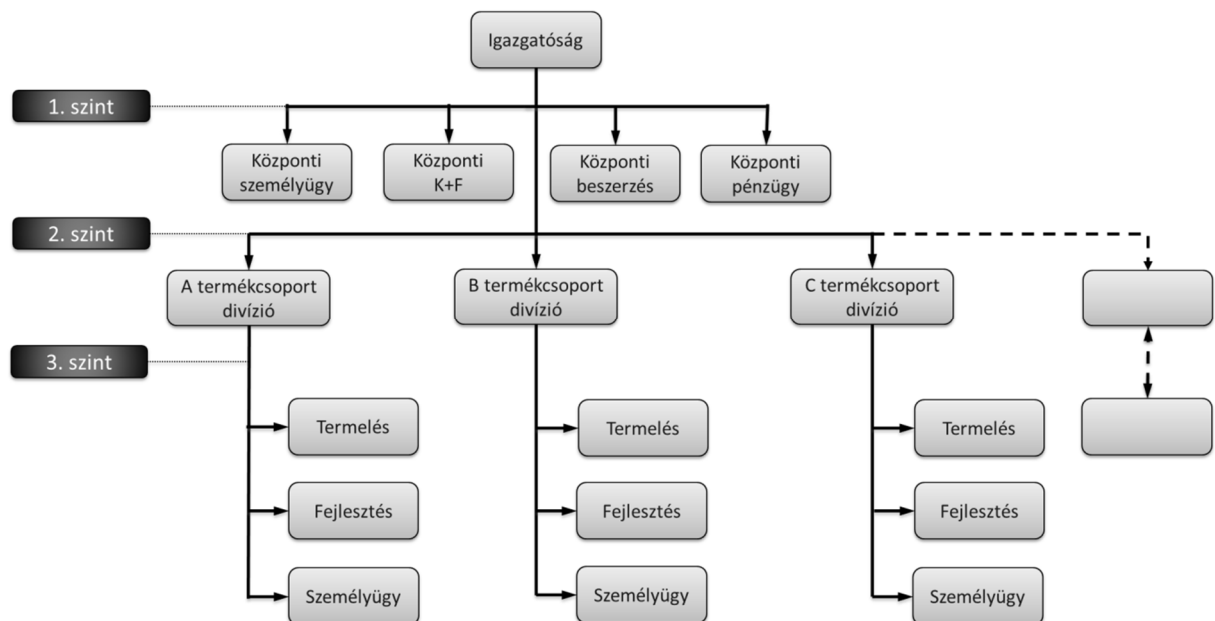
Az I. világháborút követően, a vállalati méretek növekedésének, a termékek fokozódó diverzifikálásának és az egyre erősebb nemzetköziesedés hatására alakult ki a divizionális szervezeti forma.⁴

A divizionális szervezeti forma jellemzője, hogy fő alkotóelemei, a divíziók nagy önállósággal rendelkeznek, a működéséhez szükséges hatáskörök többsége a divízió kezében van (lásd 0.5. ábra). Divíziók általában olyan cégeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól elválasztható üzletágakban folyik. A divízió szervezésének alapelvei: a termék, a piac és a területi elv (ritkán a vevőcsoport). A divizionális szervezeti forma sajátossága az is, hogy mivel a stratégiai szintű döntések a vállalati központ kezében vannak, az operatívak pedig a divíziókéban, a stratégiai és az operatív irányítás elválik. A divíziók a vállalati csúcsszervezet menedzsmentjének irányítása alá tartoznak, működésükben általában a kivételek

⁴ A BME szervezeti struktúrája például ebbe a kategóriába tartozik. (Szabó, 2009)

alapján történő menedzselési elvet alkalmazzák. Széles termékskála, illetve heterogén termékek esetén, dinamikus környezetben működik hatékonyan ez a forma.

A divíziók önállósága különböző szintű lehet, a felelősség és az elszámolás függvényében költségközpontokként (cost center), nyereségközpontokként (profit center) és beruházási központokként (investment center) is működhetnek. Az egyes divíziók mindhárom esetben önálló elszámolási egységnek tekinthetők, de az egyes vezetőkre eltérő – egyre bővülő – felelősség hárul: míg a költségközpontok esetében kizárólag a divízió működési költségeiért, a profit centerben a divízió árbevételéért, működési költségeiért és eredményéért, addig a beruházási központban ezeken felül a működésbe bevont eszközök megtérüléséért is felelősek már a menedzserek. A gyakorlatban leggyakrabban a profit center típusú megoldással lehet találkozni.



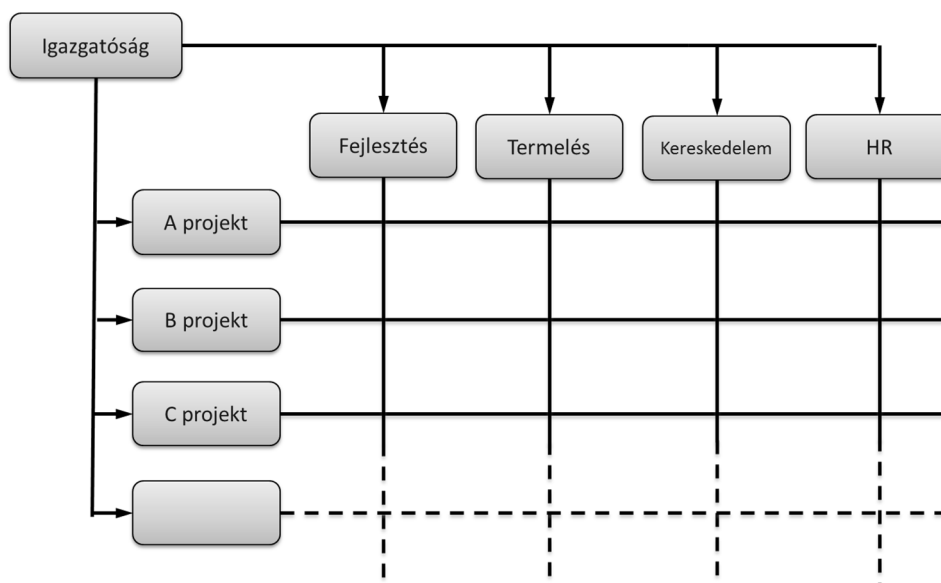
0.5. ábra: Divizionális szervezet ábrája

1.4.2.4. Mátrix szervezet

A II. világháborút követően a termékmenedzseri funkciók és a projekt alapú működés elterjedésével jött létre a mátrix szervezeti forma. Az ilyen szervezetekben az alapvető munkamegosztásból adódó tagoltság (legalább) két fajtája együtt, azonos szervezeti szinten jelenik meg, azaz (legalább) kétdimenziós a szervezet. Míg a funkcionális szervezetek esetében funkció szerinti, a divizionális szervezetekben pedig termék szerinti a munkamegosztás, a mátrix szervezetben – leggyakrabban e – két dimenzió együtt jelenik meg. Illetve más, például (állandóan változó) projektek vagy földrajzi régiók szerinti munkamegosztás is lehet az egyik dimenzió (lásd 0.6. ábra) – ahogyan a nagyvállalatoknál gyakran jellemző is, hogy különféle országokban vannak gyáraik, rendszerint több profillal rendelkeznek, illetve sokféle terméket gyártanak. Ilyen esetekben az összhang megteremtésének módja lehet az, hogy a központban minden üzletág számára egy-egy olyan vezetőcsoportot alakítanak ki, amely az adott üzletág műszaki, gazdasági, termelési stb. kérdéseivel foglalkozik. A lényeg az, hogy többvonalas irányítás valósul meg. Ez pedig együttes döntéseket igényel, ami számos esetben vezet kisebb-nagyobb konfliktusokhoz (ezért a konfliktuskezelés tudatos alkalmazását igényli). A konfliktusok kialakulása

természetes velejárója a mátrix szervezetnek, ez azonban kifejezetten pozitív szerepet játszhat a szervezet hatékonyságának, rugalmasságának, innovativitásának és versenyképességének növelésében.

Amennyiben az egész szervezet ilyen formában működik, teljes mátrix struktúráról beszélünk. Előfordulhat azonban, hogy csak egy bizonyos egység (például a fejlesztés) alkalmazza ezt a formát, így részleges mátrix struktúrát kialakítva. A hatalmi ágak között a hatalmi egyensúly különbözőképpen alakul, de lehet az egyik ág nagyobb felhatalmazású (például a funkcionális menedzserek jelentősen nagyobb hatáskörrel rendelkeznek, mint a projektmenedzserek, akiknek csak koordinációs szerepük van). A kiegyensúlyozott vagy azonos hatalommegosztás kialakítása jelentős erőfeszítéseket igényel, és sok konfliktussal jár. Bizonyos gyorsan fejlődő ágazatokban gyakrabban alkalmazzák a mátrix szervezeti struktúrát a komplexitás és az innovációs szükséglet miatt, például high-tech iparágak, építőipar, tanácsadás, kutatás-fejlesztés.



0.6. ábra: Mátrix szervezet ábrája

1.4.2.5. Modern szervezeti formák

Napjaink gazdasági viszonyai közepette egyre inkább előtérbe kerülnek a korábbiakban bemutatott tradicionális struktúráktól eltérő szervezeti formák, mely folyamatnak egyik fő mozgatórugója a versenyképesség növelése. Az egyre jellemzőbbé váló országhatárokon túlnyúló (globális) működés, a komplex és gyorsan változó (turbulens) környezeti változások vagy egyéb okokból a rugalmasság iránti igény erősödése olyan struktúratípusok kialakulását, terjedését vonják maguk után, amelyek a korábbiaknál eredményesebben és hatékonyabban képesek a XXI. század szervezetekkel szemben támasztott követelményeinek megfelelni. A beszállítókkal, a terjesztési csatorna elemeivel, sőt akár a versenytársakkal való kooperatív együttműködés (igénye) az egyre inkább jellemzővé váló gyakorlatok közé tartozik (Ivanchevich, Konopaske és Matteson, 2008, 470), amely a vállalaton belüli lehető legnagyobb rugalmasságra való törekvéssel együtt – mind a szervezetek közötti, mind a szervezeteken belüli viszonyokat újradefiniálva – olyan modern szervezeti formáknak teremt létjogosultságot, mint a vállalatcsoportok, a határok nélküli szervezetek, a virtuális szervezetek vagy a hibrid szervezetek.

Vállalatcsoport, konszern, holding

A vállalkozások a társasági jogi aspektusokat tekintve működhetnek egységes vállalatok formájában, illetve vállalatcsoportok, konszernek tagjaként. Az egységes vállalatban minden szervezeti egység egy jogi egységhez tartozik, nem rendelkeznek jogi önállósággal.

Konszernnek nevezzük azt a vállalati csoportosulást, amelynek jogilag is önálló tagjai (tagvállalatok, leányvállalatok) közösen tevékenykednek valamely iparágban vagy iparágakban, elsősorban az együttes piaci fellépés, a fejlesztési források racionális felhasználása, az optimális tőkeallokáció, valamint az összehangolt termék- és technológiapolitika érdekében. Ebben a szervezeti formában vállalatok között alakul ki alá- és fölérendeltségi viszony (Roóz, 2006). A konszern kialakulásának egyik lehetséges módja az, amikor a tulajdonos felvásárlások, fúziók, cégalapítások útján újabb és újabb vállalatok birtokába jut. Egy másik lehetséges kialakulási mód, amikor az egyes vállalat részterületei kerülnek leválasztásra, így jogi önállósággal rendelkező egységek jönnek létre. Mindkét esetben megvalósul az egész konszernre átfogó egységes irányítás (Dobák és Antal, 2010).

A **holding** a konszern egy olyan speciális esete, amelyben a konszernközpont csak a vagyonkezelés eszközeivel befolyásolja az irányított vállalatot (Roóz, 2006).

Határok nélküli szervezetek, virtuális szervezetek

A decentralizáció, a hálózatosodás (integráció), a tudásorientáció, az outsourcing, valamint – az IT rohamos fejlődése révén – a virtualizáció erősödésével egyre inkább előtérbe kerülnek a határok nélküli szervezetek (boundaryless organization) (Szintay, 2009). A cégek fejlődésében a vertikális integrációról a hálózatszerű cégépítés felé tolódik el a hangsúly. Míg korábban a feldolgozó, beszállító, technológiai fázisok saját érdekcsoportba való volt a meghatározó, addig napjainkban egyre inkább a magkompetenciákra koncentrált fejlesztési, cégépítési stratégiák a piaci versenyt meghatározó tevékenységek bevonására fókuszálnak, és jellemző a hálózatépítés.

A **határok nélküli szervezeteket** a hierarchia, az előre definiált strukturális korlátok, a specifikus szerepek és a távolság minimalizálására (Ivanchevich, Konopaske és Matteson, 2008) való tudatos törekvés jellemzi. Mind a vállalati struktúrán belül, mind azon kívül minimálisak (vagy egyáltalán nem jellemzőek) az állandó, rögzített kapcsolatok; sőt, jellemzően maga a vállalati szervezet is állandóan változik. A határok nélküli szervezet kifejezés Jack Welch (a GE alapítója, egykori vezérigazgatója) nevéhez kötődik, aki a vállalaton belüli (vertikális és horizontális), valamint a vállalaton kívüli (a szállítókkal és a vevőkkel kapcsolatos), akár az országhatárokon is átnyúló korlátok lebontására törekedett (Hirschhorn és Gilmore, 1992). Ugyanis a vertikális határok eliminálásával a hierarchia lapossá vált, a horizontális határok eltüntetése pedig hozzájárul az interakció javulásához a funkcionális területek, a termelési vonalak és egységek között (például az elsősorban folyamatok köré szerveződő tevékenységek vagy a vegyes funkcionális összetételű csoportok révén), amely eredmények hozzájárulnak a vállalati versenyképesség növeléséhez. (Szintay, 2009, 9)

A **virtuális szervezet** (virtual organization) a határok nélküli szervezetek egy típusa; mely földrajzilag szétszórt, funkcionálisan és/vagy kulturálisan diverz egyének

halmaza, akik elektronikus kommunikáció révén tartják a kapcsolatot (Ivanchevich, Konopaske és Matteson, 2008).

Minden szervezetnek vannak virtuális elemei (például virtuális rendszerekben tartják nyilván a készleteket), de kevés cég képes teljesen virtuális keretek közt működni. Teljesen virtuális szervezetek lehetnek a pénzügyi szolgáltató cégek, a tudásipar különböző szervezetei, a reklámügynökségek, az elektronikus kereskedelemmel foglalkozó vállalatok, illetve olyan cégek, melyek már teljessé tették az egyes tevékenységek kiszervezését. Ha a cég központi tevékenysége gyártási jellegű, akkor nehezen képzelhető el virtuális szervezeti forma, kivéve tökéletesen automatizált gyártás esetén (Czakó, 2014).

A virtuális szervezetek nem rendelkeznek formális struktúrával, a tevékenységük legjavát elektronikus úton intézik. Általában néhány állandó dolgozó végzi a munkát, és egy kisméretű adminisztrációs feladatokat ellátó központ működteti. Szükség esetén (például nagyobb projektek idejére) munkaerő-kölcsönzés, időszakos foglalkoztatás, outsourcing vagy szolgáltatási szerződések révén további emberekkel bővíthet a szervezet. A létszám folyamatosan, az igényeket követve változik (Griffin, 2011). A virtuális szervezetekben gyakoriak a projektek, és a lean menedzsment szemlélet meghatározó (a magkompetenciákra koncentrálnak, a hierarchikus viszonyok elvesztik a jelentőségüket). Sokszor támaszkodnak külső segítségre outsourcing formájában, így a tudástranszfer speciális módja (külső kompetenciák időszakos bevonása) valósul meg. A virtuális szervezet adaptív, az új kihívásokra a kompetenciák megfelelő elrendezésével tud válaszolni (Horváth, 2001). Ezen modern szervezetek újdonsága elsősorban az erőforrások újszerű kombinálásában és felhasználásában rejlik. Hat fő tulajdonságuk: független vállalkozások hálózata, projektorientáció, az IT vívmányainak aktív használata, a hierarchikus struktúra hiánya, a magkompetenciákra építés és egységes megjelenés harmadik személy felé (Horváth, 2001). Ezen elvek mentén működnek például a tudástranszfer speciális megoldását jelentő innovációs klaszterek is, amelyek célja, hogy tagjai közös kutatás-fejlesztés során tudásintenzív termékeket fejlesszenek ki és vezessenek be a piacra (Petruska és Kovács, 2012).

Hibrid szervezetek

A vállalkozások szervezeti felépítését tanulmányozva, gyakran találkozhatunk hibrid megoldásokkal, amikor két vagy több tipikus szervezeti formát ötvöznek (például funkcionális szervezetet és részleges mátrix szervezetet alakítanak ki egyidejűleg) vagy egyszerűen csak a mindennapok kihívásaira reagálva egy eredetileg akár „tisztá” struktúratípus elkezd eltolódni egy másik irányába, vagy valamely másik típus(ok) jellegzetes elemei is megfigyelhetőek lesznek benne. Így az adott szervezet jellemzői, a környezet sajátosságai és egyéb tényezők figyelembevételével egyedi, **hibrid szervezeti formák** alakulnak ki.

1.4.2.6. A szervezeti struktúrák összehasonlítása

Az alábbi, 0.1. táblázat összefoglalóan mutatja be a tipikus szervezeti struktúrák legfontosabb jellemzőit. Ennek alapján összevethetőek a szervezeti formák alapvető munkamegosztásuk és hatáskörmegosztásuk elvei szerint, valamint az együttműködésüket elősegítő koordinációs elvek alapján. Áttekinthetjük, milyen alkalmazási környezet az, amelyekben a legeredményesebb a működésük, valamint láthatjuk, milyen előnyökkel és hátrányokkal rendelkeznek.

0.1. táblázat: Szervezeti formák jellemzőinek összehasonlítása

SZERVEZETI FORMÁK ÖSSZEHAONLÍTÁSA				
SZERVEZET TÍPUSA / JELLEMZŐK	LINEÁRIS	FUNKCIONÁLIS	DIVIZIONÁLIS	MÁTRIX
MUNKA-MEGOSZTÁS	Egydimenziós: az elvégzendő feladatok szerint vagy a menedzser mindent maga tart kézben.	Egydimenziós: az elsődleges munkamegosztás funkciók szerint történik; nagy szerepe van a munkaköri leírásoknak, jellemző a nagyfokú szabályozottság	Többdimenziós: az elsődleges munkamegosztás termékek szerinti, de lehet vevők, régiók szerinti is. A divízióon belüli munkamegosztás minden változatban lehetséges, gyakori a funkcionális megoldás.	Többdimenziós: egyszerre érvényesül a funkciók szerinti és a tárgyi (vagy egyéb) szemléletű munkamegosztás.
HATÁSKÖR-MEGOSZTÁS	Egyvonalas: a szolgálati utaknak megfelelően van kiosztva, csak operatív ügyekben, az első közös főnökön keresztül történik a problémakezelés, a döntési jogkör centralizált.	Többvonalas: a döntési jogkörök a funkcióknak megfelelően centralizáltak; a szabályozottság magas fokú.	Lehet egy- vagy többvonalas is. A döntések a központ és a divíziók között decentralizáltak, a divízióon belüli döntések gyakran centralizáltak.	Többvonalas: a funkcionális és a tárgyi (termék/szolgáltatás) szemléletű vezetők együtt döntenek; a döntések decentralizáltak.
KOORDINÁCIÓS ESZKÖZÖK	Főként, strukturális: alapvetően vertikális jellegű koordináció, a menedzser szolgálati úton, legitim hatalmi eszközökkel koordinál.	Technokratikus: a vertikális koordináció a szabályozott, kiépített szolgálati úton történik; a horizontális koordináció azonos hierarchikus szintek között projektek, teamek formájában ölt testet; mindennek szabályzatokban rögzített, formalizált előírásai vannak.	Technokratikus: a csúcsszervezet technokratikus eszközök: tervek, költségvetések, pályázatok segítségével koordinál; a horizontális koordináció a divíziók között nincs; az utasítás jellegű vertikális koordináció elenyésző, hiszen az egyes divíziók önálló elszámolási egységet képeznek.	Strukturális és személyorientált: a horizontális és a vertikális koordináció a strukturális megoldás alapján biztosított, gyakran a személyorientált koordinációs eszközök a meghatározóak.
ALKALMAZÁSI KÖRNYEZET	Stabil környezetben (ahol minimális a változás, az innovációs kényszer), illetve kisméretű szervezetek vagy	Stabil környezet esetén, ahol nem jellemzők gyors és gyakori piaci, technikai, technológiai változások.	Viszonylag dinamikus környezet esetén, illetve széles termékkála mellett, amelyben jelentősen különböző termékek/szolgáltatások, illetve tevékenységek alakíthatóak ki.	Dinamikusan változó környezet esetén; összetett, jelentős innovációs igényvel

	homogén termékszerkezetű nagyobb cégek esetén.			jellemezhető feladatok esetén.
ELŐNYÖK	Egyszerű, jól áttekinthető struktúra. Egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszony. A szervezet szélességi és mélységi tagozódása változtatható. A struktúra korlátot szab a növekedésnek.	A szakmai (funkcionális) specializáció a szakértelem és a termelékenység növekedését eredményezi az egységköltségek csökkenése mellett. A szabályozottság egyértelmű, a működési folyamatok célszerű kialakítása és szabályozottsága bonyolult, nagy erők koncentrációját igénylő feladatok végrehajtását teszi lehetővé.	A stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetők és a divíziók részére egyértelmű célok határozhatóak meg. A divíziók önállósága és függetlensége miatt erőteljesen érvényesülhet a piaci orientáció (nagyfokú adaptivitás). A piaci változások az elkülönült divíziókra hatnak, a kockázat az egész szervezet számára viszonylag kisebb (rekeszelő hatás). Érvényesül az önállóságból, felelősségvállalásból származó ösztönző erő, teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki.	Adaptív, alkalmazkodik a kihívásokhoz. Innovatív szemlélet érvényesíthető. A szabályozottság, formalizáltság viszonylag alacsony mértékű. Két nézőpontú menedzsernek kell egyidejűleg döntenie, így szélesebb horizonton gondolkodnak. A pozitív konfliktuskezelés egyben állandó tanulási folyamat.
HÁTRÁNYOK	A tulajdonos/ügyvezető tevékenysége rendkívül összetett. A szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, rendszerint új szervezeti egységgel reagál, így nem rugalmas. A szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, amely bizonytalanná és lassúvá teszi az információáramlást.	A változó környezethez kevésbé tud alkalmazkodni az erőteljes szabályozottság miatt, így a szükséges válaszok csak lassan születnek meg. Növekvő diverzifikáció esetén a különböző kapcsolatok, a bonyolult folyamatok a hiányos koordináció miatt nehezen tekinthetők át. A szervezetben felesleges tartalékok keletkezhetnek. Az egyedi szakmai érdekek a szervezeti céllal nem harmonizálnak (egészlátás hiánya).	Párhuzamos funkciók megléte. A decentralizáció létszámnövekedést okoz. Az elkülönültség túlzott önállósághoz vezethet, a hatalmi harcok a divíziók között gyengítő hatásúak (divízióegoizmus).	Konfliktushelyzet állandó jelenléte, a vezetők hatalmi rivalizálása. A döntések és a felelősségvállalás elhárítása nem ritka, a döntések elhúzódása pedig veszélyt jelenthet, különösen krízis helyzetekben.

1.4.3. A kultúra hatása a szervezetek működésére

1.4.3.1. A szervezeti kultúra fogalma és összetevői

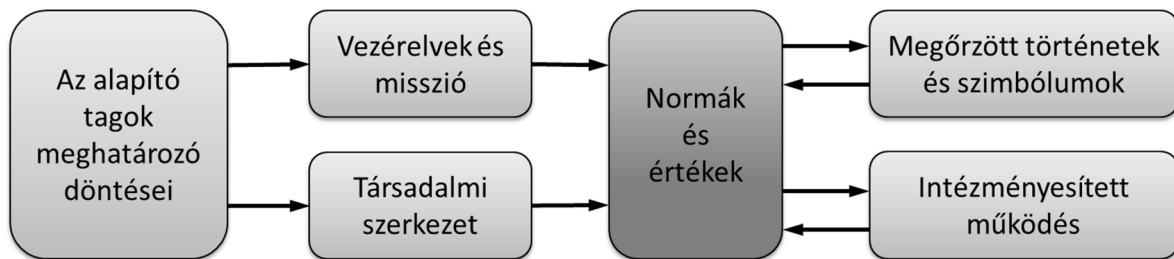
A **szervezeti kultúra** egy filozófia, normarendszer, amely alátámasztja a szervezet politikáját, a szervezeten belüli szabályokat, a munkahelyi klímát, sőt még a fizikai elrendezésre is hatással bír. A kultúra a szervezet „puha” tényezője. Hiedelmekre, közös értékekre, elfogadott magatartási szabályokra épül. Bár számos definíció létezik – részben a fogalom puha természetéből adódóan –, az egyik igen gyakran idézett meghatározás Edgar H. Schein nevéhez köthető. Eszerint „a szervezeti kultúra azon alapvető feltevések mintái, amelyeket egy adott csoport talált fel, fedezett fel vagy fejlesztett ki miközben megtanulta, hogyan kezelje/oldja meg a külső (adaptációs) és belső (integrációs) problémáit, és amely feltevések elég jól beváltak ahhoz, hogy a tagok elfogadják érvényesnek, és – ebből kifolyólag – megtanítsák azokat az újonnan belépőknek is, mivel a külső és belső problémákkal kapcsolatban egyaránt megadják, mi a helyes módja az érzékelésnek, gondolkodásnak és a hozzájuk való érzelmi viszonyulásnak” (Schein, 1984, 3).

Általában hosszabb idő alatt alakul ki, ezért többnyire a már régebb óta fennálló szervezetek jellemezhetőek viszonylag stabil szervezeti kultúrával. Az alapítók döntései, az általuk megfogalmazott értékrend, valamint a szervezet tagjai által közösen megélt események azonban a kezdetektől fogva formálják, alakítják az adott szervezet kultúráját. Ugyanis egy olyan magatartásalapú jelenségről van szó, melyet tanulási folyamat során lehet megismerni és internalizálni, azaz a szervezet – újonnan belépő – tagjai szocializáció révén sajátíthatják el. Létrejöttében és változásaiban számos tényező játszik közre, mely tényezők vizsgálata segít a szervezeti kultúra megértésében.

A szervezeti kultúra összetevői – melyek folyamatosan formál(hat)ják a kultúrát – az alábbiak (lásd 0.7. ábra):

- **Az alapítók döntése:** a cég alapítói teszik le a kultúra alapköveit. Az alapítók víziója és értékrendje alapvető fontosságú a szervezet normáinak és értékrendjének kialakulásában. Az ő üzleti filozófiájuk, munkájuk az alkalmazottak kiválasztásában, a cég tevékenységi területének, piacának kialakításában és nem utolsósorban utódaik kijelölésében messze ható következményekkel jár.
- **Misszió és elvek:** a szervezet vezetői megfogalmazzák a missziót, a szervezet jövőbeli pozíciójára vonatkozó elképzeléseket, amelyek általában olyan elemeket is tartalmaznak, mint a környezet elemeivel folytatandó viszonyra vonatkozó elvek (például vevőközpontúság). Ezek nyomán alakul ki a szervezet saját azonosságtudata.
- **Társadalmi szerkezet:** a szervezet szociális struktúrája meghatározza az emberek, csoportok közötti interakciók minőségét. A társadalmi struktúra a szervezeti struktúra formális aspektusainak függvényében alakul ki. A kultúra magatartási alapjai ebben gyökereznek.
- **Normák és értékek:** a szervezeti kultúra központi eleme a közös normák és értékrend. A normák a szervezet tagjainak magatartására vonatkozó elvárásokat, az értékrend pedig a tevékenységek és az eredmények preferenciáját fogalmazza meg.

- **Megőrzött történetek, szimbólumok:** a történetek a szervezet múltjából, bár nem mindig teljesek és igazak, de jellemzőek az adott szervezetre. A rituálék, ceremóniák a vállalat jellemző kulturális értékeit erősítik. Ezek a tényezők alakítják a normákat és értékeket.
- **Intézményesített működés:** a vállalati politikák, az ösztönzési rendszer, a hatáskörök megosztása, a kommunikáció jellemzői jelentik az intézményesített működés legfontosabb elemeit. A működési mód nagy hatással van az alkalmazottak attitűdjére, magatartására.



0.7. ábra: A szervezeti kultúra összetevői (Gyökér, 2001, 99)

1.4.3.2. A szervezeti kultúrát leíró tipológiák

A szervezeti kultúrák országok, piacok és kulturális övezetek szerint egymástól sokszor lényegesen eltérő képet mutatnak. Ezenkívül az azonos nemzeti kultúrkörben működő szervezetek is jelentős kulturális eltéréseket mutatnak. A szervezeti kultúrával számos elmélet foglalkozik, ezek közül a két legismertebbet mutatjuk be az alábbiakban.

1.4.3.3. Handy-féle kultúrák

A menedzsment-szakirodalomban nagyon sokszor idézik Charles *Handy*-nek az 1970-es években kialakított kultúratipológiáját. Ebben négy jellegzetes kultúratípust különít el.

1. Hatalomkultúra

Ebben a típusban megtalálható egy központi személy, aki minden irányban hatalmat, befolyást sugároz. Ez a *központi személy* sokszor az „alapító atya”, aki minden tevékenységre rányomja bélyegét, a lényeges tevékenységeket saját kezében tartja, az ő elképzelésének, felfogásának megfelelően kell ezeket elvégezni. A szervezetben általában kevés az írott, formalizált szabály vagy előírás, ezeket a központi személytől eredő szokások, elvárások helyettesítik. A központi személy általában gyorsan, a körülményekhez jól alkalmazkodva tud dönteni, és a szervezet működése ennek megfelelően sikeres. Természetesen mindez a központi személy képességeitől, felkészültségétől függ.

Ez a kultúra a *viszonylag kisméretű szervezetekre jellemző*. Fejlődése kezdeti fázisában racionális viselkedési formát jelent. A probléma a szervezet növekedésével jelenik meg, mivel a központi személy direkt hatása egy bizonyos mértéken túl már nem terjeszthető ki. Ebben az esetben a kisugárzás korlátokba ütközik, és a vezető értékrendjének követése nem lehetséges. Vulgárisan fogalmazva egy kritikus mérték elérése után szükséges a szervezetet „kiépíteni” vagy „megszervezni”, és az ilyen

szervezetben a munkamegosztás már ellehetetleníti a hatalomkultúra alapján történő működést.

2. Szerepkultúra

Lényegében a *bürokratikus szervezetek esetében jellemző* kultúratípus. A hatékony működés ebben az esetben azon múlik, hogy a szervezet tagjai pontosan elvégezzék az előre meghatározott feladatokat. A munkamegosztás, a szabályzatok betartása alapvetően fontos a szervezet sikeréhez. Ezért a szervezetben az alapérték az, hogy ki-ki mennyire pontosan végzi el az előírt feladatát, tehát mennyiben játssza el a szerepét. Ebben a kultúrában mindezek alapján a feladat, a *munkaköri leírás* fontosabb, mint maga a feladatot végző személy.

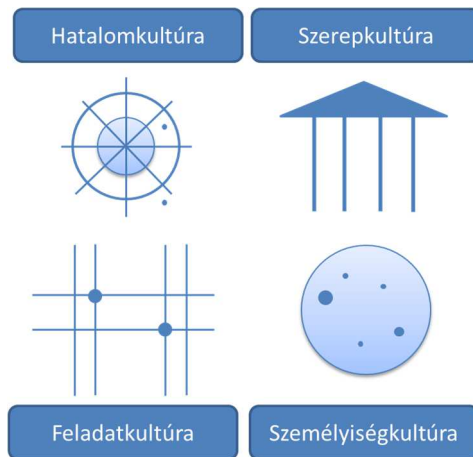
Viszonylag jól kiszámítható környezetben, nem túl gyorsan változó feltételek és követelmények esetében sikeresen működnek az ilyen kultúrát alkalmazó szervezetek. Belsőleg is a viszonylagos stabilitás a kiszámíthatóság, a biztonság jellemzi a szervezetet, amely kedvező az ilyen beállítottságú beosztottak számára.

3. Feladatkultúra

A változó környezet, az erős verseny megköveteli, hogy a szervezet megfelelő időben adjon a kihívásokra értelmes válaszokat. Ilyen körülmények között a reagálás kerül előtérbe, amely azt vonja maga után, hogy az *elsődleges érték a szervezeten belül a feladatok megoldása*, amelyhez szaktudásra és vállalkozási készségre van szükség. Ehhez a kultúrához szervezetileg a *mátrix szervezetek, illetve a projektteamek köthetők*. A gyorsan változó környezetben fontosabb a cél elérése, a feladat végrehajtása, mint a tevékenységek aprólékos szabályozása.

4. Személyiségkultúra

Speciális szervezetek esetében figyelhető meg ez a kultúra. Ilyenek például az ügyvédi irodák, kisebb méretű tanácsadó szervezetek, amelyek központi alakjai a kiemelkedő speciális szaktudással rendelkező személyek, akik lényegében az infrastruktúra biztosítására alakítanak sajátos szervezetet. Közös irodát, titkárságot működtetnek, de a személyiségek autonóm módon dolgoznak, és a szervezet lényegében a kiszolgálásukra jön létre.

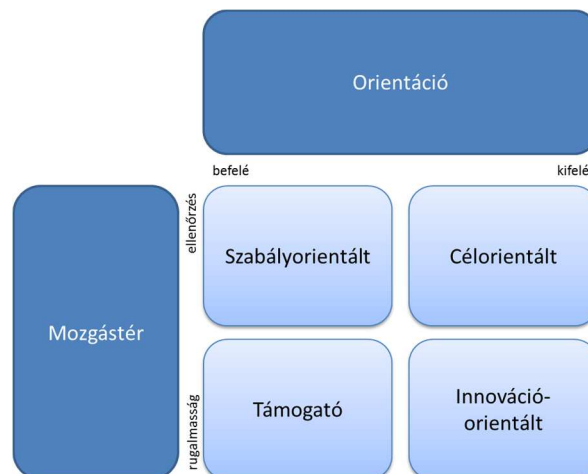


5.8 ábra. Handy-féle kultúrák. Forrás: Handy (1985)

Megismerve a Handy-féle kultúracsoportosítást, egyetérthetünk azzal az irodalomban is megjelenő véleménnyel, hogy ez a rendszerezés meglehetősen *leegyszerűsítő*. Ennek ellenére bizonyos jelenségek jól magyarázhatók a modell segítségével.

1.4.3.4. Quinn-féle kultúrák

Az 1980-as években közreadott munkájában Robert Quinn a szervezetek hatékony működésére helyezte a hangsúlyt, és ezt kapcsolata össze a szervezeti kultúrával, annak lehetséges formáival. Csoportosítása két dimenzióra épít: az ábra vízszintes tengelyén az **orientációt**, a szervezetnek a *befelé vagy kifelé történő összpontosítását* ábrázolta, ugyanakkor a függőleges tengelyén a **mozgásteret**, vagyis a *rugalmasságot*, illetve ennek ellentettjét, az *erőteljes ellenőrzést*.



5.9 ábra. Quinn-féle kultúrák. Forrás: Cameron, Quinn (1999)

A négy negyedben a következő kultúratípusok különíthetők el:

1. Támogató kultúra

Befelé összpontosít, és rugalmas, lényegében a belső humán erőforrások fejlesztésére, ezek jó működési feltételeinek kialakítására, fenntartására helyezi a hangsúlyt.

2. Szabályorientált kultúra

Befelé összpontosít, és erőteljes ellenőrzést gyakorol, legfontosabb értéke a stabilitás, a szabályozottság, az eddig elért eredmények megőrzése.

3. Célorientált kultúra

Kifelé összpontosít, és szoros ellenőrzést gyakorol, alapvető értéke az egyértelmű, célszerű működési mód fenntartása, a vezetés a célok kitűzését, majd azok elérését tartja a legfontosabbnak.

4. Innovációorientált kultúra

Kifelé összpontosít, és rugalmas, alapvető értéke a külső környezet változásaihoz való alkalmazkodás megteremtése, a kreativitás és a fejlesztés megvalósítása és fenntartása.

1.4.4. A nemzeti kultúra hatása és sajátosságai

Napjainkban – elsősorban a globalizációs folyamatnak és az infokommunikációs technológiák gyors fejlődésének köszönhetően – egyre gyakoribb élethelyzetté válik a valamely más nemzeti kultúrából származó emberekkel való kapcsolatteremtés és interakció, ami a szervezetek, vállalatok szempontjából különös jelentőséggel bír. Munkavállalóként egyre sűrűbben kell más országból származó, más kulturális háttérrel rendelkező kollégákkal együtt dolgoznunk vagy tárgyalásokat lebonyolítanunk. A sikerességben a kulturális háttérnek pedig különös jelentősége lehet, hiszen már a tárgyalás alapvető célját illetően is jelentős eltérések figyelhetők meg. A cél lehet pusztán a szerződés aláírása vagy üzleti kapcsolat létrehozása/ápolása. Éppen emiatt érdemes, sőt szükséges tisztában lenni azzal, melyek az egyes (nemzeti) kultúrákat jellemző sajátosságok, a legfőbb kulturális különbségek, mik állhatnak adott viselkedésformák, megnyilvánulások hátterében. A kultúra ugyanis bizonyos értelemben a társadalom személyisége – fogalmaz Hofmeister-Tóth és Mitev (2007, 340): „A különböző országokból, kultúrákból származó embereknek különböző értékeik, különböző attitűdjeik, különböző viselkedési szokásaik, különböző tapasztalataik vannak. Valószínű, hogy különböző a felfogásuk arról, hogy mi etikus és mi nem.” A nemzeti viselkedés kulturális gyökerére fókuszálva – mind a társadalom, mind az üzleti élet vonatkozásában –, meglepő pontossággal képessé válunk előre látni és kiszámítani, hogyan fognak mások a velük kapcsolatos terveinkre reagálni, és bizonyos feltételezésekkel élhetünk arra vonatkozóan, hogy hogyan fognak közeledni felénk (Lewis, 2005).

1.4.4.1. Hofstede kultúratipológiája

Bár a témával számos kutató foglalkozott és foglalkozik jelenleg is, Geert Hofstede kutatása és az eredményeképpen létrehozott (nemzeti) kultúra dimenziói a legjelentősebb hatásúak. (Ez az alfejezet Hofstede (2011), valamint Hofmeister-Tóth és Mitev (2007) felhasználásával készült.)

Hofstede az IBM által 1967 és 1973 között több mint 70 országban gyűjtött az alkalmazottak értékfelfogásához kapcsolódó állításokat, és elemezte azokat. Meghatározta az értékeket, amelyek mentén az egyes (nemzeti) kultúrák megkülönböztethetők voltak, illetve – statisztikai eszközök segítségével – négy dimenzióba sorolta be ezeket, majd a későbbiekben még további két dimenzióval bővítette tipológiáját (Hofstede, 2014b).

1.4.4.2. Hatalmi távolság index (PDI)

A **hatalmi távolság index** (Power Distance, PDI) azt fejezi ki, hogy az adott társadalom tagjai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását, hogyan viszonyulnak a hatalomhoz és a hierarchiához. Számos latin-amerikai és ázsiai országra a nagy hatalmi távolság, azaz erős tekintélyelvűség, míg az USA-ra, Kanadára és általában a nyugat-európai országokra az alacsony hatalmi távolság jellemző (lásd 0.2. táblázat).

0.2. táblázat: A hatalmi távolság dimenzió (Hofmeister-Tóth és Mitev, 2007, 344 alapján)

ALACSONY HATALMI TÁVOLSÁG	MAGAS HATALMI TÁVOLSÁG
Alacsonyabb a függőségi szükséglet.	Magas függőségi szükséglet.
Nagyobb döntési szabadság.	A döntéseket a vezetők hagyják jóvá.
A privilégiumok és státuszszimbólumok nem annyira fontosak.	A privilégiumok és státuszszimbólumok fontosak.
Az országban több modern technológiát alkalmaznak.	A centralizált irányítás népszerű.
Nagy a társadalmi mobilitás.	A hatalom képviselőinek előjogaik vannak.
A főnököktől elvárt, hogy elérhetőek legyenek.	A főnökök általában elérhetetlenek.
Nagy a középosztály.	Kicsi a középosztály.

1.4.4.3. Az individualizmus indexe (IDV)

Az **individualizmus** (Individualism versus Collectivism, IDV) *dimenziója alapvetően az egyén és a csoport viszonyán keresztül közelíti meg a kulturális különbségeket.* A dimenzió két ellentétes pólusa az individualizmus és a kollektívizmus (lásd 0.3. táblázat). Míg az előbbivel jellemezhető kultúrákban (például Dánia, Franciaország, Kanada, Nagy-Britannia, USA stb.) az „emberek elsősorban saját magukkal és közvetlen családjukkal törődnek”, addig a kollektivisták országokban (például Indonézia, Japán, Pakisztán stb.) megjelenik „a valamely csoporthoz való tartozás szükséglete, ahol a csoport vállalja a felelősséget és gondoskodik az egyénről, a lojalitásért cserébe”.

0.3. táblázat: Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió (Hofmeister-Tóth és Mitev, 2007, 345 alapján)

INDIVIDUALIZMUS	KOLLEKTIVIZMUS
Az identitás alapja az egyén.	Az identitás alapja a csoport.
Az egyén saját magával és közvetlen családjával törődik.	A csoport törődik az egyénnel annak lojalitásáért cserébe.
Az „ÉN” áll a központban.	A „MI” áll a központban.
A feladat fontosabb a kapcsolatoknál.	A kapcsolatok fontosabbak a feladatoknál
Saját vélemény hangsúlyozása.	Csoport által befolyásolt vélemény.
Megfelelés a saját elvárásoknak.	Megfelelés a csoport elvárásainak.
A szabályok mindenkire érvényesek.	A szabályok alól van kivétel.
A döntéseket helyben hozzák.	Először konzultálni kell a csoporttal.
Az emberek felelősek önmagukért, az egyéni teljesítmény számít.	Az emberek csoportban dolgoznak és megosztják a felelősséget.
Büntetés: az önbecsülés elvesztése.	Büntetés: a csoportból való kiközösítés.

1.4.4.4. Maszkulinitásindex (MAS)

A **maszkulinitásindex** (Masculinity versus Femininity, MAS) egy adott kultúra férfias, illetve nőies jellegét mutatja. A férfias, illetve nőies fogalmak relatív terminológiák, amelyek az értékekre és nem a nemi szerepekre vonatkoznak (lásd 0.4. táblázat). „A nőies dimenzió azt jelenti, hogy az adott országban mennyire értékes a másokkal való törődés és az élet minősége. A férfias országokban fontos a jövedelem és az anyagi javak birtoklása; a legfőbb értéke a teljesítmény és a kihívás”. Maszkulin ország például Ausztria, Japán és Venezuela, míg Dánia, Finnország és Svédország femininek.

0.4. táblázat: A férfias/nőies értékek dimenziója (Hofmeister-Tóth és Mitev, 2007, 347 alapján)

MASZKULIN (FÉRFIAS)	FEMININ (NŐIES)
Fontosabb értékek: teljesítmény, siker.	Fontosabb értékek: törődés másokkal, életminőség.
A szerénység nem erény.	A szerénység elvárt.
Nagy a siker utáni vágy.	Nem túl erős a siker utáni vágy.
Az erő tekintélye.	Szimpátia a gyenge iránt.
Kevésbé fontos a munkahelyi légkör.	Fontos a munkahelyi légkör.
Erősen elhatárolt társadalmi szerepek.	Elfogadott a sírás mindkét nem részéről.
Konfliktus esetén győzzön a jobb.	A konfliktusok megoldása kompromisszum útján.

A munka mindennél fontosabb, előfordul, hogy helyettesíti a magánéletet.	A munka nem foglal el központi helyet az egyén életében, csupán a kellemes és jó magánélet megteremtésének eszköze.
Kevés nő van vezető beosztásban.	Több nő van vezető beosztásban.
Fontos az előmenetel és az ambíció.	Nincs erős érdeklődés az előmenetel iránt.

1.4.4.5. Bizonytalanságkerülési index (UAI)

A mód, ahogyan az emberek az egyes kultúrákban a bizonytalanságot kezelik, kulturálisan öröklődik. Az ismeretlen, a bizonytalan, a kockázat iránti tolerancia mértékét a **bizonytalanságkerülési index** (Uncertainty Avoidance Index, UAI) mutatja meg (lásd 0.5. táblázat). Az alacsony bizonytalanságkerülési indexű országokban az agresszió és általában az érzelmek kifejezése társadalmilag nem elfogadott.

0.5. táblázat: A bizonytalanságkerülés dimenziója (Hofmeister-Tóth és Mitev, 2007, 348 alapján)

ALACSONY BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSI MUTATÓ	MAGAS BIZONYTALANSÁGKERÜLÉSI MUTATÓ
A bizonytalanság az élet természetes velejárója.	A bizonytalanság az élet nem természetes velejárója, ezért veszélyt jelent.
Könnyedség, alacsony stressz, jó környezet.	Szorongás, magas stressz.
Az agressziót és az érzelmeket nem mutatják ki.	Az agresszió és az érzelmek kimutatása elfogadott.
Kevés és rugalmas szabály.	Merev szabályok, érzelmi szükséglet a szabályok iránt.
Ami különböző, az érdekes; tolerancia.	Ami különböző, az veszélyes.
A tanárok és a diákok kedvelik a tanulás vitatkozásra alapuló formáját.	Az elfoglaltság belső érzelmi szükséglet, a kemény munka szintén.
Nagyobb kockázatvállalási készség.	Biztonságkeresés, a kudarc elkerülése.
Az innováció gyorsabb elfogadása.	Ellenállás az innovációnak.
A kemény munka nem feltétlen érdem.	Belső készítés a kemény munkára.

Hofstede kutatásának későbbi kiterjesztései további dimenziók (ötödik és hatodik) szükségességére mutattak rá.

Mivel az eredeti kérdőívet nyugati szakemberek állították össze, a keleti kultúrák számára fontos értékek sok esetben bele sem kerültek, lévén hogy a kutatók nem ítélték azokat fontosnak, relevánsnak. 1991-ben a Michael Bond által végzett, kínai alkalmazottak és menedzserek közreműködésével kialakított kutatás eredményei alapján a korábbi négy dimenziót így kiegészítették egy ötödikkal (Hofstede, 2013). Az ötödik dimenzió sokáig az

úgynevezett időorientáció dimenziója (Long-Term Orientation, LTO) nevet viselte, a 2010-es évek eleje óta azonban az ötödik dimenzió a pragmatizmus (pragmatism, PRA) lett (Hofstede, 2014b).

Michael Minkovnak – a világérték-kutatás (World Values Survey) 93 országra vonatkozó adataira alapuló – elemzése alapján, Hofstede egy hatodik dimenzióval egészítette ki az addigiakat 2010-ben publikált könyvében. Az új dimenzió az addigi öt dimenzió által még nem érintett, azonban más, úgynevezett „boldogságkutatások” révén már ismert területet fed le, ennek neve indulgencia vagy engedékenység.

1.4.4.6. Pragmatizmus (PRA)

A **pragmatizmus** (Pragmatic versus Normative, PRA) dimenziója (lásd 0.6. táblázat) azt írja le, hogy az emberek – a múltban, csakúgy ahogyan a jelenben is – hogyan viszonyulnak ahhoz a tényhez, hogy sok mindent, ami körülöttünk történik, nem lehet megmagyarázni (Hofstede, 2014a). A pragmatikus orientációjú országok közé tartozik például Németország, Csehország, Magyarország, Olaszország, Japán, Kína, Szingapúr, Indonézia, míg például az USA, Kanada, Ausztrália, Norvégia, Finnország, Irak és Irán normatívak, erősen törekszenek a dolgok magyarázatára, az igazság, méltányosság képviselésére.

0.6. táblázat: A pragmatizmus dimenziója (Hofstede, 2014a; 2011, 15 alapján)

PRAGMATIKUS	NORMATÍV
Nem feltétlenül kell tudni mindent megmagyarázni.	Erős vágy minél több mindenre magyarázatot találni.
Nem lehetséges az életet teljes komplexitásában megérteni, az igazság nagyban függ a szituációtól, a kontextustól és az időtől.	Különösen fontos az abszolút igazság mibenléte.
Ellentmondások elfogadására való képesség, alkalmazkodás a körülmények szerint; a hagyományok hosszabb távon hozzáigazíthatók a megváltozott körülményekhez.	Mély tiszteletet a társadalmi konvenciók és a hagyományok iránt, melyek szentek és sérthetetlenek.
Magas megtakarítási és befektetési hajlandóság.	Relatív kevésbé vonzó a takarékoskodás.
Kitartás, állhatatosság az eredmények elérése érdekében.	Gyors eredmények elérése való törekvés.

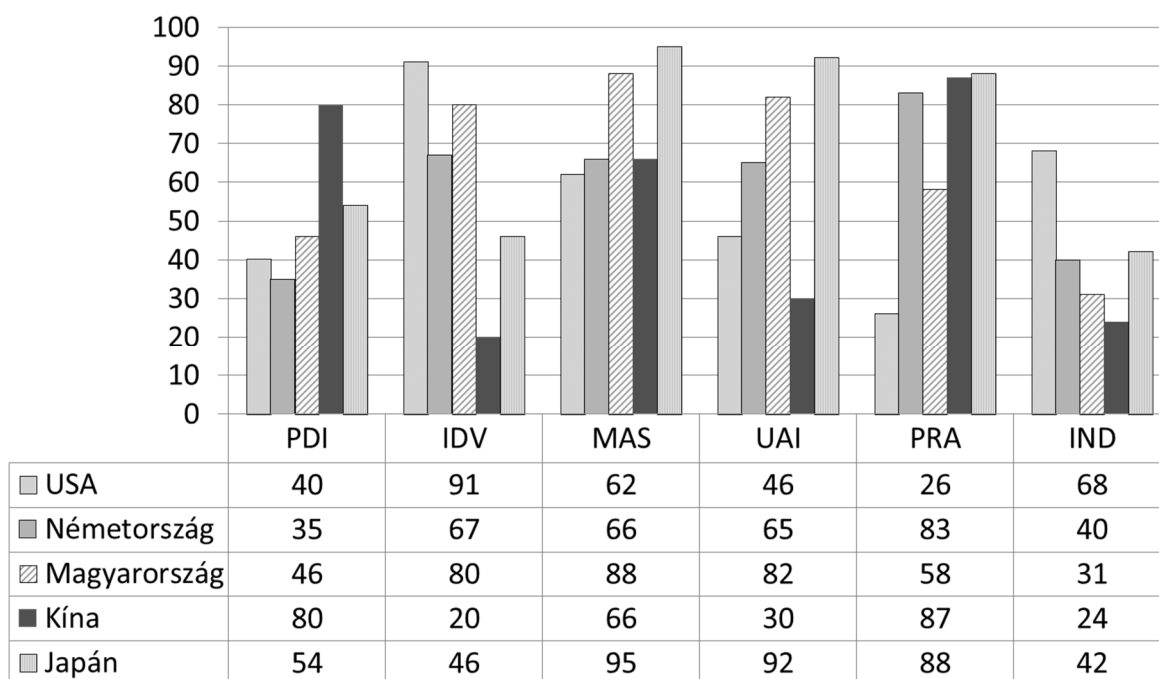
1.4.4.7. Engedékenység – korlátozás (IND)

Az úgynevezett **engedékenység** (Indulgence versus Restraint, IND) dimenzió annak a mértékét adja meg, hogy az emberek – az alapján, ahogyan (fel)nevelték őket –, mennyire próbálják meg kontrollálni vágyaikat, impulzivitásukat. A két pólust a relatíve kis kontroll irányába hajló úgynevezett megengedő (indulgence) és a relatíve erős kontrollal jellemezhető korlátozó (restrained) kultúrák jelentik. Az előbbi típusba sorolható nemzeti kultúrákban (Észak- és Dél-Amerika, Afrika, Nyugat-Európa

területein, illetve a Szaharától délre eső régióban) elfogadott és megengedett az élet élvezetéhez, a szórakozáshoz kapcsolódó vágyak, igények relatíve szabad kielégítése, míg a másik pólus (Ázsia, Kelet-Európa, muszlim világ) esetén szigorú társadalmi normarendszer szabályozza ezen szükségletek kielégítésének szabadságát. A mediterrán területek a két pólus közötti jellemzőkkel rendelkeznek (Hofstede, 2011).

Ahogy a Hofstede nevéhez köthető dimenziók alapján is látható, számos olyan terület van, amelyeket a különböző kulturális háttérrel rendelkező egyének másképpen közelítenek meg. Amennyiben például valaki inkább a nyugati kultúrák valamelyikében mozog otthonosan, és keleti származású munkatársa, üzletfele vagy tárgyalópartnere van, érdemes például odafigyelnie az elhangzó szöveg mögöttes tartalmára (Brett, Behfar és Sanchez-Burks, 2013), az indirekt, implicit, magas kontextusú verbális és nonverbális impulzusok helyes értelmezésére, melynek meg kell fejteni az okát, mondanivalóját. Továbbá bármilyen interkulturális interakció során ügyelni kell arra, hogy az elméleti ismeretek gyakorlatba való átültetése, alkalmazása valódi kihívást jelenthet még a tudatosan megfelelő viselkedésre törekvő hozzáállás esetén is.

Hofstede honlapján lehetőségünk van alaposabban tanulmányozni az egyes országok egymáshoz való viszonyát a hat dimenzió mentén. A Magyarországot jellemző adatokat⁵ tanulságos összehasonlítani más országok értékeivel (lásd 0.8. ábra).



0.8. ábra: Példák a nemzetikultúra-dimenziók országonkénti jellemző értékeire (Hofstede, 2014c,d,e,f,g alapján)

Fontos kiemelni, hogy az egyes országokhoz rendelt dimenziókénti számértékek önmagukban semmit sem jelentenek, csak egy másik ország értékeihez viszonyítva

⁵ Lásd Hofstede honlapja: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>

értelmezhetők, valamint figyelmet kell fordítani arra is, hogy bizonyos dimenziók között létezik korreláció (Hofstede, 2013).

1.5. Csoportban való működés

1.5.1. A csoportok működésének jellemzői

A csoportmunka, a csoportok természete az elmúlt évtizedben egyre inkább az érdeklődés előterébe került. A szervezetek versenyképességének növelésében a változó és bizonytalan környezet keretei között a csoportok hatékonyságában, az egyes egyedek teljesítményét meghaladó képességeiben rejlő potenciális lehetőségek még nincsenek kellően kihasználva. Az eredményes vezetők és a sikeres alkalmazottak is – legyen a szervezeti hierarchia legalacsonyabb vagy legmagasabb szintjén – tisztában kell lenniük a csoportos viselkedés alapvető mozgatóival, törvényszerűségeivel. **Csoportról akkor beszélünk, ha két vagy több, csoportot alkotó egyén között kommunikáció és interakció figyelhető meg. Egymásra hatás nélkül nincs csoport, legfeljebb személyek együttese** (Griffin, 2011, 454).

Hogyan fognánk hozzá, ha lehetőségünk nyílna összeválogatni egy ideális team tagjait? Azt gondolhatjuk, hogy egy olyan játékban, ahol az intelligencia komoly szerepet kap, az intelligens személyekből álló csoport (az Apolló-team) nyilvánvalóan győzni fog. Azonban Belbin kísérletében ők lettek az utolsók. Az eredmények azt bizonyították, hogy a legragyogóbb képességekkel rendelkező emberekből összeállított csoport egyáltalán nem bizonyult a legjobbnak. Ezt a jelenséget Apolló-szindrómának nevezik. (Belbin, 2003, 25-27)

Belépő alkalmazottként formálisan egy szervezeti egységhez tartozunk. Munkahelyünkön közvetlen kapcsolatba kerülünk a már ott dolgozókkal. A munka jellege rendszerint megköveteli az interakciót: a feladatot másokkal együtt kell ellátnunk, vagy munkadarabot kapunk valakitől, azt tovább kell, hogy adjuk egy másik személynek stb. A munka koordinációja minden esetben interakciót igényel, ami azonban ritkán marad az igényelt, feltétlenül szükséges szinten. Kibővül, a munkával kapcsolatos vagy egyéb információszerzés eszközévé válik. A csoporthoz tartozás a következő előnyöket hordozza:

- biztonság, védelem,
- támogatottság,
- interakciók lehetősége,
- fejlődési lehetőség,
- pozitív pszichés állapot – növekvő önbecsülés, pozitív önértékelés,
- növekvő egyéni hatékonyság.

A földrajzi, fizikai közelség, a munkamegosztás csak egyik feltétele a csoport kialakulásának, önmagában azonban nem elegendő. A csoport tartós, stabil létrejöttéhez szükséges a közös felfogás, vélemény, értékrend, gondolkodási rendszer, melyek vonzódást idéznek elő a csoport tagjai között. E **kohéziós erő** tovább növekszik a közös érdekek, közös célok felismerésével, egyre világosabbá válik azok megfogalmazásával. A csoport legfontosabb jellemzője, hogy kialakul a gondolkodásmódnak egy olyan belső rendszere, mely befolyásolja, alakítja a tagok

véleményét, viselkedését. A csoport új tagot akkor fogad be, ha az a közös értékrendet elfogadja. Ez az értékrend lehet általános, nem kell feltétlenül pontosan megfogalmazottnak lennie. Például az elvárt becsületesség, kölcsönös segítségnyújtás, közös gazdasági biztonságra, szabadságra törekvés stb.

A legtöbb csoport kifejleszt specifikus szabályozókat is. *A csoporton belül elfogadott konkrét szabályokat, informális követelményeket **csoportnormáknak** nevezzük.* Ezek tájékoztatják a tagokat arról, hogy mit várnak el tőlük, hogyan kell viselkedniük. A normák között megjelenhetnek az elvégzendő munkára, a javadalmazásra, az előrelépési-fejlődési lehetőségekre, a munkahelyi viselkedés szabályaira vonatkozó elemek is. A normák az egész csoportra vonatkoznak, így minden tag számára biztonságérzetet nyújtanak, segítenek kielégíteni a kiszámíthatóságra, előrejelezhetőségre vonatkozó igényeket. E normák sokszor maguktól értetődőek, észrevétlenül, önkéntelenül tartjuk be őket. Hozzászoktunk, fel sem tűnik a normának megfelelő cselekvés. Új munkavállalásnál, új csoportba kerülésnél azonban meg kell ismernünk az adott csoport elvárásait. A normák korlátozhatják a csoportba került tag viselkedésformáját, a saját, eddig kialakult értékeinek kifejezését, érvényre juttatását. Ha a norma túl szoros korlátot állít, az veszélyeztetheti az egyén szabadságát, ellenállást válthat ki.

Azok, akik nem osztják az adott csoport véleményét, érdekeit, alcsoportokat, „klikk”-eket alakíthatnak ki egy nagyobb csoporton belül. A normák ereje nagymértékben függ attól, hogy miként vélekedünk a megszegésükkel járó esetleges következményekről. A normák nagyobbik részének megszegése nem vezet elbocsátáshoz, de nagy hatása lehet a jövőbeni fejlődési lehetőségeinkre. Fontos megemlíteni a csoportkényszert, a csoportszankciót is. A csoport elvárásaival való szembekerülés a csoportból való kizáráshoz, kirekesztéshez vezet, mely nagymértékben rontja az egyéni siker lehetőségeit.

1.5.2. A csoportok típusai, a sikeres csoportmunka jellemzői

A csoportoknak két alapvető típusát különböztethetjük meg: a formális és az informális csoportokat. A **formális csoportokat** az intézmény, a vállalkozás felsőbb vezetése hozza létre. Ilyenek lehetnek a belső munkamegosztásnak megfelelően kialakított szervezeti egységek, osztályok, üzemek, műhelyek. Az állandónak tervezett szervezeti egységek mellett lehet, hogy egy-egy feladat megoldására, egy-egy projekt végrehajtására időszakos „feladatcsoportok”-at, „team”-eket szerveznek, bizottságokat, minőségi köröket létesítenek, ezekben az esetekben is formális vezető jelölnek ki a csoport élére. E szervezeti egységek valamilyen rendszeren belüli hierarchiában helyezkednek el, működésük felülről szabályozott.

Az **informális csoportok** az egyéni érdekek, szükségletek és vonzalmak alapján alakulnak ki – általában a formális csoportokon belül. Jellemzői, hogy tagjai közvetlen személyes ismeretségben vannak, spontán módon alakulnak, a csoport tagjainak száma korlátozott, a tagok között folyamatos kommunikáció és interakció zajlik, a tagság közös érdekeken és értékrendszeren alapszik, a tagoknak meghatározott funkciója alakul ki a csoporton belül. Az informális csoportok természetes részét képezik a szervezetnek. Az embereknek szükségük van társas kapcsolatokra, kölcsönös támogatásra. Lényeges, hogy a vezetés felismerje az informális csoportok létét, fontosságát, és igyekezzen mindent megtenni, hogy az informális csoportok ne kerüljenek szembe a formális szervezet célrendszerével, hanem azok teljesítéséhez járuljanak hozzá.

A csoport működése során fellelhetőek a sikeres és sikertelen csoportmunka jellemzői, melyet az alábbi, 0.7. táblázatban foglalunk össze:

0.7. táblázat: A jó és a rossz csoportmunka jellemzői (Griffin, 2011 alapján)

Jó csoportmunka	Rossz csoportmunka
nyitottság	frusztráció
egészséges verseny	panaszkodás
jó személyi kapcsolatok	retorzió
társas viselkedés	csüggedtség
nyitott vezetői stílus	zárkózottság

A feladatmegosztások és az egyének személyiségjellemzői alapján a csoportfejlődés során **csoportszerepek** alakulnak ki, melyekkel kapcsolatban megfogalmazódnak a csoport elvárásai. A csoport tagjaként szerepe(ke)t vállalunk, és igyekszünk azt képességeinknek megfelelően betölteni. Problémák akkor jelentkeznek, ha a csoport tagjai egy-egy feladatot feleslegesen, duplán vagy párhuzamosan végeznek, egy-egy feladat ellátásáról pedig megfélekednek. Az ideális csoportban a feladatokat, funkciókat az egyes tagok képességeinek, érzelmeinek és munkakedvüknek megfelelően osztják meg, mindenki a számára megfelelő szerepet vállalhatja. A csoporton belül a kialakított szerepmegosztásról elmondhatjuk, hogy mindenkinek vannak elsődleges és – akár több – másodlagos szerepei, a szerepmegosztás az ütközés fázisban alakul ki. Az egyes emberek szerepe a csoportokban nem feltétlenül állandó, rugalmasan, dinamikusan változik a csoport fejlődése, az idő múlása vagy a feladatok változása miatt.

Meredith Belbin (2010) kutatásai eredményeképpen kilenc különböző csapatszerepet különített el, melyek mindegyike más és más módon képvisel értéket egy csapatban. Ezek nem személyiségek, hanem azok a szerepek, amelyeket felvesszünk, mikor nem egyénileg tevékenykedünk. A kezdetben nyolc-, majd kilencelemű listában az alábbiakat találhatjuk: palánta, erőforrás-kereső, koordinátor, formáló, figyelő-értékelő, teammunkás, implementáló, komplettáló-finiselő, valamint a specialista.

A team csak akkor működhet igazán jól, ha jelen van benne mindegyik szerep betöltésére alkalmas személy. Fontos látni, hogy mindegyik szereplő egyformán fontos a sikeres csapatmunkához, ezért kölcsönösen tolerálnunk kell a közöttünk lévő viselkedésbeli, munkastílusbeli különbségeket. Az igazán jól működő teamek összetétele szerencsés kompromisszum a szakmai szempontok és a Belbin-féle csapatszerepekre való alkalmasság között. (Pataki, 2002)

1.5.3. A csoportok kialakulása

A csoportok nem egyik pillanatról a másikra válnak képessé a sikeres működésre, a teljesítő csoportok meghatározott fejlődési folyamaton mennek keresztül. Griffin (2011) szerint a csoportépítés folyamatát alapvetően négy szakaszra oszthatjuk, mely

egy adott időszakra vagy feladat végrehajtására létrehozott csoport esetén kiegészül egy ötödik szakasszal is (Tuckman és Jensen, 1977):

- **Alakulás** (Forming): egymás és a csoport előtt álló feladatok megismerése. Az „alakulás” időszakában keressük a csoport céljait, helyünket a csoporton belül. Ismerkedünk a feladatokkal és egymással. Próbáljuk kialakítani a saját tevékenységüket, igyekszünk megfogalmazni prioritásait. Ebben a bizonytalan szakaszban a formálisan kinevezett vezetőnek – nem könnyű – feladata, hogy a csoport kialakulását befolyásolja. Ha nincs formális vezető, akkor a csoport választ ki egyet tagjai közül, és elismeri vezetőként.
- **Ütközés** (Storming): versengés a státuszokért és szerepekért. Az „ütközés” időszakában egyre több konfliktus kerül felszínre. Vitáink lehetnek a célokkal, a prioritásokkal kapcsolatban. Ütköznek az érdekeink másokéval. A státuszokért, az egyes szerepek betöltéséért megindul a versengés. Az egyet nem értés, a kölcsönös ellenállás leküzdése itt nagy energiáinkat emésztheti fel. Megjelenik az „engedelmesség”, mely szerint az emberek konform módon viselkednek saját preferenciáik ellenére is.
- **Normázás** (Norming): csoportnormák, attitűdök, szerepek kialakulása. A „normák kialakulásának” periódusában, ha a csoport túljutott a kezdeti konfliktusos időszakon, kezd megerősödni a kohézió. A közös érdekek felismerése alapján kialakulnak a csoportnormák, elkezdjük betölteni a szerepeket. Ez ad alapot a „teljesítés”-t lehetővé tevő működésmód kialakulásához.
- **Teljesítés** (Performing): személyes kapcsolatok és a munkavégzés szilárd mintáinak kifejlődése. Ekkor már a személyes kapcsolatok megszilárdulnak. A csoporttaggá válás megnöveli az érintkezések gyakoriságát, szoros barátságok kifejlődéséhez, kölcsönös szívességekhez, a csoport értékrendjével való egyre fokozódó azonosuláshoz vezet, megvalósul az internalizáció.
- **Szétválás** (Adjourning): a meghatározott időre/célra létrehozott csoportok létének utolsó fázisa. Ekkor kerül sor a tevékenység eredményeinek összegzésére, a teljesítmények kiértékelésére, esetleg a társas kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítésére. A csoport formális megszűnésével ér véget a folyamat.

1.6. Motiváció

Cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet jelentkezése hoz létre. Azokat a késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak, nevezzük motivációnak. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek nevezünk, és azt is látnunk kell, hogy erősebb késztetés nagyobb cselekvési készséggel párosul. Minden vezető számára fontos kérdés, hogy hogyan fokozható az alkalmazottak motiváltsági szintje. A motiváció révén ugyanis beruházás nélkül növelhető a szervezeti teljesítmény. Ugyanígy alkalmazottként nekünk is érdekünk, hogy tisztában legyünk magunk és mások motivációjának mozgatórugóival, hiszen ezáltal megérthető az emberek viselkedése, így növelhető a velük való együttműködés sikeressége (Finna és Gyökér, 2013).

A **motiváció** fogalmát kétféleképpen is használjuk: egyrészt a belső késztetések megszervezését (pszichológiai eredetű) nevezzük motivációnak, másrészt az

ösztönzés szinonimájaként is használjuk, azt a vezetői magatartást jelölve, amellyel beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíti (vezetéselméleti fogalom). Mi az utóbbi értelmezést vesszük alapul (Atkinson és Birch, 1970).

Minden motivációs elmélet arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért úgy viselkednek az emberek, ahogyan az megfigyelhető. A motiváció azonban egy komplex jelenség, ezért nehéz megmondani, hogy hogyan kell másokat ösztönözni. A nehézséget a következő tényezők okozzák:

- A motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi viselkedést, különféle cselekvésekre készítetnek, ezért minden embernél más és más összetételben jelennek meg.
- Közvetlenül nem figyelhetők meg, csak a viselkedésen keresztül.
- Az egyes motívumok különböző erősségűek, és dinamikusan változnak például életkorral, státusszal, életszínvonalal.

A motivációval foglalkozó elméletek egyik csoportja, a tartalomelméleti modellek azt vizsgálják, hogy milyen faktorok vannak hatással a motivációra, azaz a motivált magatartás tartalmi elemeit (okait) keresik. A folyamatelméleti modellek közös vonása viszont az, hogy azokra az alapvető folyamatokra fókuszálnak, amelyekben a motiváció kialakul. Az alábbiakban a számos tartalmi- és folyamatelméleti motivációelmélet (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams, Lawler modelljei) közül Maslow hierarchiaelméletét, Herzberg kéttényezős modelljét és McClelland motivációs modelljét (tartalomelméleti modellek), valamint Vroom elvárás-, Adams méltányosság- és Skinner megerősítéselméletét (folyamatelméletek) mutatjuk be.

1.6.1. Tartalomelméleti modellek

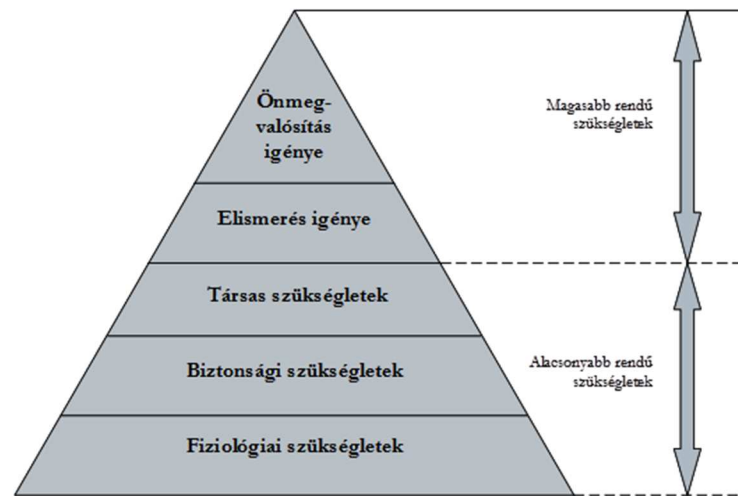
A tartalomelméleti modellek azt vizsgálják, hogy milyen faktorok vannak hatással a motivációra, azaz a motivált magatartás tartalmi elemeit (okait) keresik.

1.6.1.1. Maslow-féle szükségleti hierarchia modell

A különböző szükségletek osztályairól, azok egymáshoz való viszonyáról Abraham Maslow dolgozott ki elméletet. Maslow megkülönbözteti a biológiai eredetű hiánymotívumokat (az alapszükségeket) azoktól, amelyek a hatékonyabb társadalmi beilleszkedést szolgálják. Az utóbbiakat magasabb rendű vagy fejlődési szükségleteknek nevezi. A szükségletek hierarchiája a következő módon épül fel (lásd 0.9. ábra):

- **Fiziológiai szükségletek:** étel, ital, oxigén, megfelelő hőmérséklet, alvás iránti szükségletek.
- **Biztonsági szükségletek:** fizikai védelem, a jövő kiszámíthatósága, pénzügyi tartalékok, egészség és munkabiztonság.
- **Szociális (társas) szükségletek:** a valahová tartozás, a barátok iránti szükséglet, annak a lehetősége, hogy szeretetet kapjunk, és adjunk.
- **Megbecsülés iránti szükséglet:** két fő csoportra osztható, belső és külső szükségletekre. A belsők például az önbecsülés, elért sikerek. A külsők például az elismerés, presztízs, odafigyelés iránti szükséglet.

- **Önmegvalósítás szükséglete:** a bennünk rejlő képességek megvalósításának szükséglete, önmagunk fejlesztésének igénye. Ez az igény szint sohasem elégíthető ki, a növekedés mindig új igényeket szül.



0.9. ábra: Maslow szükségletpiramisa (Maslow, 1968)

A **hierarchia-törvény** szerint a hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő szükséglet csak akkor hat a viselkedésre, ha az alapvetőbbek, az alacsonyabb szintűek ki vannak elégítve. A maslow-i motivációs alapelv az, hogy mindig a következő, még kielégítetlen szükséglet motivál.

A maslow-i szükségletekhez a munkahelyeken az alábbi motivációs elemeket kínálhatjuk: a fiziológiai szükségleteket például az alpbérrel, étkezéssel vagy fűtéssel elégíthetjük ki, míg a biztonsági szükségleteket a munkabiztonsággal, biztos munkahellyel vagy olyan juttatásokkal csillapíthatjuk, mint például az orvosi ellátás. A társas szükséglet esetében jó eszközök lehetnek a munkacsoportok vagy szakmai közösségek, míg az elismertséget kinevezéssel, nagyobb felelősséggel, kitüntetéssel és egyéb státuszszimbólumokkal segíthetjük elő. Az önmegvalósításban kreativitást igénylő feladatok biztosításával, fejlődési lehetőségek nyújtásával érhetünk el eredményeket.

Maslow később továbbfejlesztette modelljét, és kiegészítette további két növekedési szükségleti szinttel az önmegvalósítást megelőzően, ezek a(z)

- **Kognitív szükségletek:** tudni, megérteni, megmagyarázni dolgokat, valamint
- **Esztétikai szükségletek:** a szimmetria, rend és a szépség iránti igény.

Az önmegvalósítási igény (a kiteljesedés és a saját képességek kiaknázása) kielégítését követően a továbbfejlesztett – már nyolcszintes – modellben megjelenik az igény mások segítségére a kiteljesedésben és potenciáljuk kiaknázásában, azaz a **transzcendencia igény**.

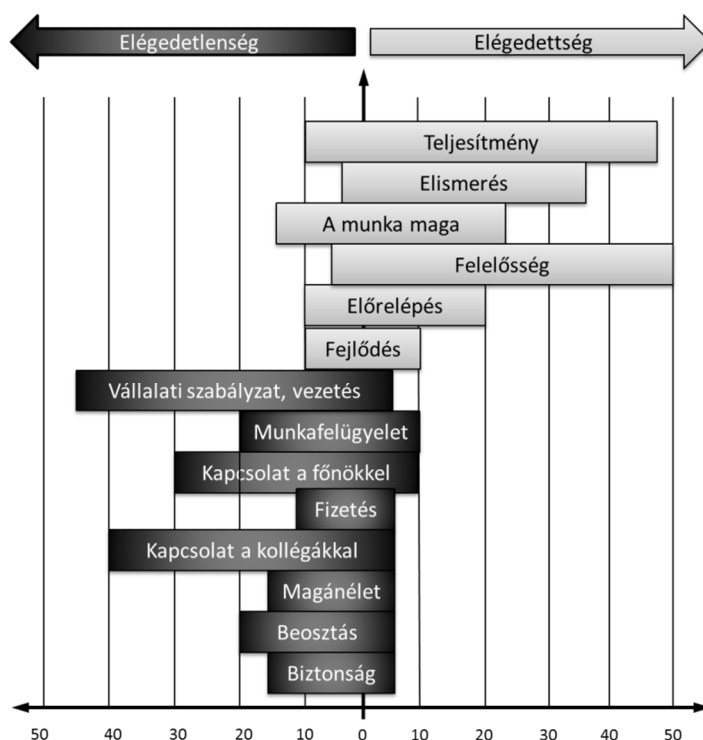
Az elmélet egyszerű magyarázatot ad az emberi cselekvések okaira, egyértelmű alapot nyújt a motivációs stratégia kialakításához, de van néhány gyenge pontja. Az egyik az, hogy a szükségletek, bármely fajtaéhoz tartoznak is, nem egyszerre, hanem fokozatosan jelennek meg, így soha nem lehet valamelyiket teljesen kielégíteni. További gond az is, hogy szervezetek többsége elég jól képes az alacsonyabb

szükségletek közvetlen (biztonságérzet nyújtása, csoporthoz tartozás lehetősége) vagy közvetett (pénzbeli juttatások, melyek révén a szükséglet-kielégítés eszközeit megveheti) kielégítésére, de messze nem ilyen eredményesek a felsőbb szintű szükségletek kielégítésében.

A Maslow szerinti ideális szervezeti klíma lehetővé teszi az alkalmazottak potenciáljának kiteljesedését, a rossz légkör viszont frusztrációhoz, alacsony elégedettséghez és nagy elvándorláshoz vezet. Maslow elméletét elterjedten alkalmazzák a szervezeti humánpolitika alakításában. Vizsgálatok szerint az elmélet működőképessége csak az alapszükségletek területén bizonyult megbízhatónak, a magasabb rendű szükségleteknél bizonytalanná válik. Ennek valószínű oka, hogy az emberek magasabb rendű szükségleteiben nagyok az egyéni különbségek.

1.6.1.2. Herzberg kéttényezős modellje

Az egyik legismertebb motivációs elmélet, ami empirikus kutatáson, nagyszámú életpálya-interjún alapul. Frederick Herzberg vizsgálati eredményeit 1959-ben a *The Motivation to Work* című könyvében publikálta. A kutatás során megkérdezettek szerint más-más tényezők okoztak elégedettséget és elégedetlenséget: az elégedettség és az elégedetlenség mértéke tehát két, különböző skálán mérhető (lásd 0.10. ábra). Az elégedettséget keltő okok inkább a munka tartalmával, az elégedetlenséget keltők a munkakörülményekkel összefüggő tényezők voltak (fontos hozzátenni, hogy a tényezők többsége motivátor és higiénés szerepet egyaránt betölthet, ez függ az egyén belső elvárásaitól, képzettségétől, az elért életszínvonalától és egyéb, makroszintű tényezőktől is) (Takács et al., 2012).

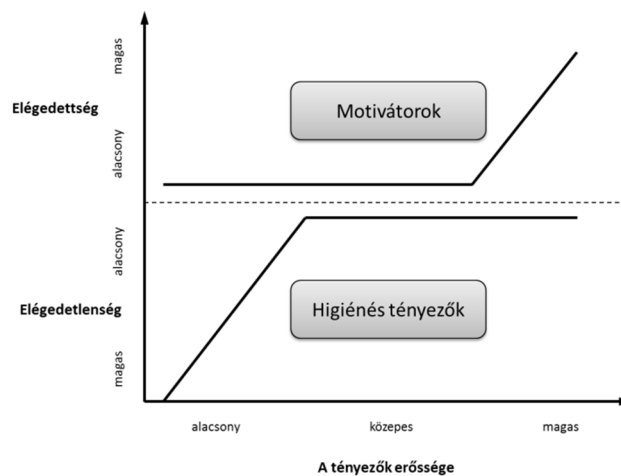


0.10. ábra: Herzberg-féle higiénés és motivátor tényezők alakulása (gyakoriság %-ban) (Herzberg, 2003)

Herzberg (2003) szerint a legbiztosabb és legkevésbé körülményes módja rávenni valakit, hogy megtegyen valamit, hogy jól fenéken billentjük – ezt

nevezi a szerző KITA-nak (Kick In The Ass), melynek három fő fajtája ismeretes: negatív fizikai KITA (fizikai bántalmazás, melyet elítélendőnek tekint), negatív pszichológiai KITA (lelki bántalmazás, mobbing, pszichoterror), valamint a pozitív KITA (ösztönzés, jutalmazás). Míg az előző kettő csak cselekvéshez, a harmadik motivációhoz vezet.

Herzberg **motivátorok**nak nevezte a munka tartalmával kapcsolatos tényezőket, mert ezek segítik az egyén magasabb rendű igényeinek kielégítését, és vezetnek a munkával kapcsolatos elégedettséghez. A tényezők másik csoportja, a **higiénés tényezők** kedvezőtlen esetben elégedetlenséget váltanak ki. Hiába nyújt a vállalat magas fizetést, jó munkafeltételeket, ezek nem vezetnek magasabb szintű elégedettséghez, csak az elégedetlenség mértékét csökkentik. A kéttényezős elmélet működését jól szemlélteti a következő, 0.11. ábra is.



0.11. ábra: Az egyes tényezők hatása az elégedettségre és a munkához való viszonyra (Herzberg, 1959)

A két tényező kapcsolatán láthatjuk, hogy a gyenge higiénés tényezők nagymértékű elégedetlenséghez vezethetnek, de a magas szintű kielégítettség sincs hatással a munkával való elégedettségre (semleges hatású). A motivátorok legrosszabb esetben is csak semleges hatásúak, jó esetben viszont növelik az elégedettséget és ezzel a teljesítményre való törekvést. Az elmélet nagy előnye, hogy világos eligazítást ad a teendőkről: a higiénés tényezők legalább közepes kielégítése és a motivátorok középest meghaladó szintje pozitív hatással van az egyéni-, illetve ezáltal a szervezeti teljesítményre. Az elméletnek több gyenge pontja is van, ezek között az a leglényegesebb, hogy túlságosan leegyszerűsíthető, valamint az, hogy erősen módszerfüggő (a vizsgálatokat magasan képzett munkavállalók körében végezte, így a megállapítások is korlátozottan igazak). Minden kritika ellenére menedzseri körökben a legelfogadottabb elmélet.

1.6.1.3. McClelland-féle motivációs elmélet

Az elmélet a különféle egyéni motívumok vizsgálatára épít. Azt kívánja meghatározni, hogy melyek azok a motívumok, amelyek átlagosnál nagyobb összefüggést mutatnak a magas teljesítményt eredményező magatartással. A **motívumok** érzelmi jellegű gondolati hálózatok, amelyek erősségük és fontosságuk alapján alkotnak hierarchiát. Ez az elmélet nem az örökölt, hanem a tanult, a

szocializáció során kialakult motívumokra koncentrál. David McClelland (1987) három, a munkavégzés szempontjából legfontosabbnak feltételezett motívumot vizsgált: a teljesítmény, a hatalom és az affiliációs (társulási) motívumot.

A **teljesítmény (siker) motívum** a sikerek elérésére, a teljesítmény állandó emelésére, mások teljesítményének meghaladására vonatkozó késztetés. A magas teljesítménymotivációjú emberek egyaránt kerülnek a túl magas és a túl alacsony kockázatú helyzeteket. A túl magas kockázat esetében elért sikerben nagyobb a szerencse szerepe, mint a saját erőfeszítéseké, míg túl alacsony kockázat esetén a célérés nem jelent sikert. Atkinson és Birch (1970) vizsgálatai szerint az olyan feladathelyzet, amelyben a cél elérése bizonytalan, két egymással ellentétes motívumot válthat ki: a cél elérésének és a kudarc elkerülésének motívumát. A teljesítménymotiváció ellentéte tehát a kudarc kerülés. A teljesítménymotiváció kialakulásában a bizonytalanság mértékén túl egy másik tényező is szerepet játszik, ez a cél vonzereje (inszentív értéke). Nehéz feladat esetén a cél vonzereje nagyobb, mint könnyű feladat esetén, ha azonban a siker valószínűsége nagy, a vonzerő csökken. A sikerorientáltak szeretnek kockáztatni, próbára tenni önmaguk képességeit. A legerősebb motivációt akkor mutatják, amikor a kudarc és a siker valószínűsége nagyjából egyenlő. A kudarc kerülők bizonytalanok önmagukban vagy szorongók. Ők olyan feladatokat választanak, amelyek vagy nagyon könnyűek, így a siker biztosra vehető, vagy olyan nehezek, hogy a bekövetkező kudarc miatt nem kell szégyenkezniük. Az erős teljesítménymotívummal rendelkező emberek – megfelelő feltételek esetén – valószínűleg átlagot meghaladó eredményeket érnek el. Olyan feladatok esetében sikeresek, ahol a feladat kihívó, a kockázat közepes (a feladatot nem lehetetlen megoldani), a megoldás saját munkájuk eredménye, és lehetőség van a felelősségvállalásra. A teljesítménymotívum erőssége ily módon jól magyarázza az egyes egyének sikerét vagy bukását. Tudni kell azonban, hogy az ilyen egyének jelenléte nem minden munkakörben és helyzetben kívánatos. Továbbá számolni kell azzal is, hogy ezek az emberek nem mindig tudnak a munkatársakkal jól együttműködni, vezetőként nehezen delegálnak, mások munkájában nem bíznak.

A **hatalommotívum** a mások befolyásolásának fontossága. A befolyásolás, a saját tekintély, a presztízs erősítése a hatalom megszerzésének vagy megőrzésének eszköze. A hatalom forrása lehet formális és informális. A hatalmat célja szerint két típusba soroljuk: személyes és szervezeti hatalom. Az erős személyes hatalomra törekvő magatartás jelei: agresszív viselkedés másokkal szemben, erős érzelmi hatások kiváltására való törekvés, illetve a saját maga fontosságának, elismertségének növelésére tett erőfeszítések. A szervezeti hatalom megnyilvánulásának tekinthető, ha valaki a szervezeti célok elérése érdekében igyekszik mások erőfeszítéseit összehangolni. A hatalommotívum erőssége (ezen belül elsősorban a szervezeti típusú), de legalább közepes szintje szükséges feltétele a vezetésnek és a vezetési szintek közötti felemelkedésnek is. A hatalommotívum és az eredményesség között gyenge, de pozitív korreláció mutatható ki. (Későbbi vizsgálatok azt mutatták, hogy az erős hatalommotiváltság fontos feltétele a sikeres vezetésnek, míg a túl erős teljesítménymotívum gátolja azt.)

Az **affiliációs (társulási) motívum** a mások által való elfogadás iránti igényből fakad. Azok az emberek, akiknek erős az affiliációs motívumuk, barátságos, meleg emberi kapcsolatokat alakítanak ki maguk körül. Vannak olyan munkakörök, amelyben ez fontos erény, például vevőszolgálat, egyéb humán szolgáltatási munkakörök. Ez a tulajdonság, ha nem társul megfelelő erősségű teljesítmény- vagy hatalommotívummal, gyakran nem hatékony. A sikertelenségük forrása valószínűleg

a társadalmi kapcsolatok megromlásától való félelem. A vizsgálatok nem mutattak ki korrelációt az eredményesség és az erős affiliációs motívum között. Ez nem azt jelenti, hogy a tényleges sikeres vezetők között nem találtak olyanokat, akiknek az affiliációs motívumuk volt a legerősebb. Megállapították például, hogy a közepes vagy erősen hatalommotivált, és ezzel párosulóan közepes affiliációs motivációval rendelkező emberek nagyon sikeresek karrierjükben – a nem mérnöki pályákon. A menedzsment számára az elmélet tanulsága az, hogy a magasan teljesítménymotiváltaknak kihívó feladatokat kell adni, gyakori visszajelzéssel, a pénz nem erős eszköz esetükben. Az erősen hatalommotiváltaknak mások menedzselésének lehetőségét célszerű felkínálni, az erős társulási motívummal rendelkezőknek pedig szociális interakciókra módot adó munkakört kell biztosítani, mert ez vezet a legnagyobb szervezeti teljesítményhez.

A motivációs elmélet alap gondolata szerint tanulás révén (tréningekkel, gyakorlati munkával) elő kell segíteni a teljesítményt befolyásoló motívumok erősítését, az erős korreláció miatt különösen fontos a teljesítmény (siker) motívum növelése, mely már a korai gyermekkori szocializáció során erősíthető önállóan megoldandó feladatok révén, amelyhez meleg támogató magatartást társítanak. A felnőttkorban is fejleszthető a teljesítménymotívum olyan tréningek révén, amelyekben a résztvevőknek a célkitűzés után annak megvalósítási stratégiáját kell kidolgozniuk és megvalósítaniuk. A vizsgálatok azt mutatták, hogy az ilyen tréningek résztvevői sokkal sikeresebbek voltak a későbbi karrierjükben, mint mások.

1.6.2. Folyamatelméleti modellek

A folyamatelméleti modellek közös vonása az, hogy azokra az alapvető folyamatokra fókuszálnak, amelyekben a motiváció az egyénben kialakul.

1.6.2.1. Adams méltányosságelmélete

Stacey Adams (1963) szerint az igazságosság érzete, az észlelt egyenlőség, nagymértékben fokozza az erőfeszítésre való hajlandóságot. A méltányosságelmélet alapja az, hogy az emberek állandóan figyelik az egyenlőség érvényesülését a munkakörnyezetükben, és folyamatosan összehasonlítják az általuk (Person – P) befektetett erőfeszítések (Input – I: erőfeszítés, képzés, tréning, tapasztalat, lojalitás, kor) és a kapott jutalmak (Output – O: fizetés, juttatások, költségtérítés, beosztottak száma, cím, rang, státusz szimbólumok, munkafeladatok, szabadidő) arányát a referenciaszemélyek (Reference – R) Input/Output arányával,

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OR}{IR}$$

Ha az O/I arányunk megegyezik a referenciaszemély O/I arányával, akkor **méltányosnak ítéljük meg** a helyzetünket. Ha egyenlőséget észlelünk, az a jelenlegi viselkedésünk folytatására motivál. Amennyiben azonban méltánytalanságot észlelünk, akár magunk (büntudat), akár a másik fél javára (harag), azaz

$$\frac{OP}{IP} > \frac{OR}{IR} \quad \text{vagy} \quad \frac{OP}{IP} < \frac{OR}{IR}$$

az feszültséget kelt, ekkor a méltánytalanság (feszültség) csökkentésére két lehetséges út van:

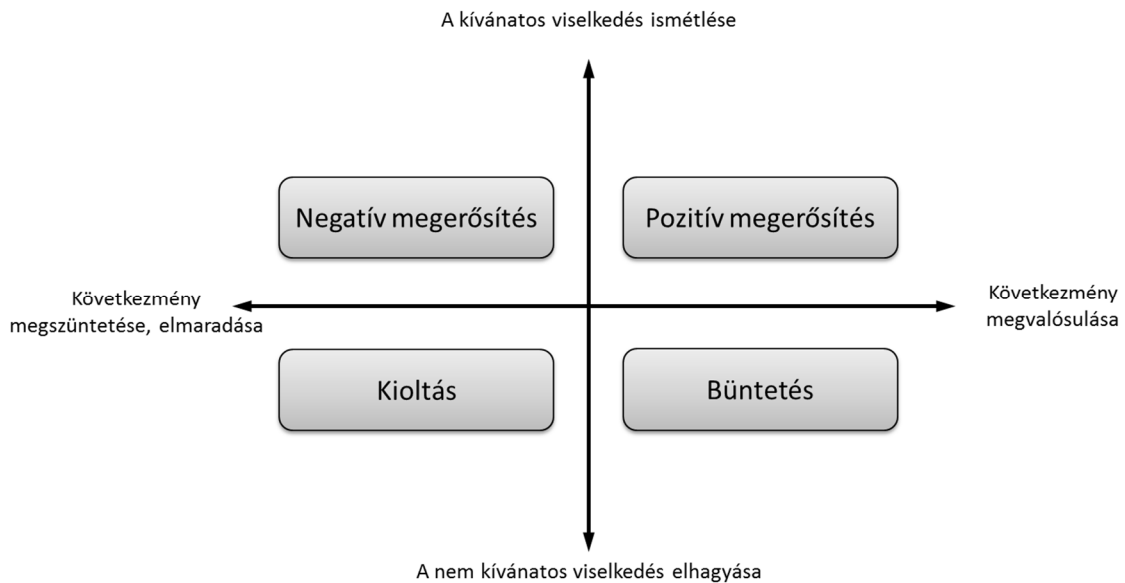
- pszichológiai folyamatok segítségével (például leértékeljük az adott Output fontosságát), vagy
- különböző akciók kezdeményezésével, amivel változtatunk méltánytalan helyzetünkön. Módosítjuk a saját vagy a referenciaszemély valamely Input, illetve Output tényezőjét.

1.6.2.2. Skinner-féle megerősítéselmélet

Burrhus Frederic Skinner az 1930-as évek végén fogalmazta meg, hogy a magatartásváltozás elsősorban a környezeti hatások következménye. Vizsgálataiban nem is foglalkozott azzal, hogy mi volt a magatartás indítéka, csak a tevékenység befejezése utáni állapot érdekelte, mivel a megerősítés a kívánt magatartást csak később követi. Pszichológiai értelemben beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről is. Az emberek általában a pozitív következményekkel járó magatartást megismétlik, míg a negatív következményekkel járó magatartásokat várhatóan elhagyják.

A megerősítés négy alaptípusát különböztetjük meg (lásd 0.12. ábra).

- **Pozitív megerősítés** (positive reinforcement): azt jelenti, hogy valamely cselekvéshez pozitív következményt kapcsolunk, és ettől várjuk azt, hogy a jövőben ezt a magatartást fogja a beosztott megismételni. Valamely tevékenységet jutalmazunk, ez a beosztottban tudatosul, ezért a későbbiekben kedvvel végzi azt az adott feladatot. Probléma lehet, ha a jutalmazás szokásszerűvé válik, és nincs meg az egyértelmű kapcsolat a jutalmazott magatartás, valamint a jutalom között, illetve ha a megerősítés és a jutalmazott cselekedet között túl hosszú idő telik el. Tipikus formái a jutalmak, előléptetések, elismerés, díjak vagy fizetésemelés.
- **Negatív megerősítés** (avoidance): azt jelenti, hogy megszüntetünk valamely olyan következményt, amelyet a beosztott nem szeret, számára kellemetlen, és ezzel közvetve megerősít egy olyan magatartást, amelyet szeretnénk elérni. Például a reggeli késésért járó figyelmeztetés elkerülése érdekében pontosan érkezni munkába.
- **Büntetés** (punishment): negatív következmény kapcsolódik egy cselekedethez, például fegyelmi, jutalom megvonás, rosszabb besorolás vagy akár bírság. Azt várjuk a büntetéssel sújtott személytől, hogy a büntetés alapjául szolgáló cselekedetet nem ismétli meg. A negatív ellenérzések elkerülésének érdekében célszerű más típusú megerősítéssel párhuzamosan alkalmazni a kívánatos magatartás eléréséhez.
- **Kioltás** (extinction): a következmény elmaradása a cselekedet megszűnését vonja maga után. Ha egy cselekedet nem kívánatos (például besúgás), ugyanakkor nem ütközik valamilyen szabályba (nem von maga után büntetést), leginkább úgy szüntethetjük meg, ha nem reagálunk rá, így ezzel elveszti jelentőségét.



0.12. ábra: Skinner megerősítélméletének rendszere

A megerősítés ütemezése és gyakorisága szerint szintén négyféle típust különítünk el, melyek a megerősítés hatékonyságát befolyásolják (Griffin, 2011, 368-370):

- **Meghatározott intervallumú megerősítés** (fixed-interval schedule) esetén meghatározott időközönként történik a megerősítés, a magatartástól függetlenül. Például a hagyományos időbért rendszeres (általában havi) időközönként kapják meg az alkalmazottak, függetlenül a teljesítményüktől. Ez az ütemezés ösztönöz legkevésbé jó teljesítményre, mivel a megerősítés csak az idő függvénye.
- **Változó intervallumú megerősítés** (variable-interval schedule) alkalmazásakor a jutalmazás változó hosszúságú időközönként történik. Például olyan esetben alkalmazzák, ha az értékelés előre nem bejelentett ellenőrzésekhez kötött, így az alkalmazottakat folyamatosan magas teljesítményre ösztönzi.
- **Meghatározott arányszámú megerősítés** (fixed-ratio schedule) esetén a megerősítés meghatározott számú megfelelő cselekedetet követően történik, függetlenül az eltelt időtől. Jó ösztönző erővel bír, az értékesítés területén gyakran alkalmazzák (például 5. vásárló után járó bónusz).
- **Változó arányszámú megerősítés** (variable-ratio schedule) alkalmazásakor a jutalmazás változó számú megfelelő cselekedetet/magatartást követően történik. Elviekben ez a forma ösztönöz leginkább a kívánt cselekedet gyakoriságának növelésére (mivel minden cselekedet végrehajtása növeli a következő jutalom megkapásának valószínűségét), azonban ezt a formális bérezési-jutalmazási rendszerben nagyon nehéz kezelni (tervezni és kivitelezni).

A különböző típusú, ütemezésű, illetve gyakoriságú megerősítések együttes alkalmazása jól szolgálja az alkalmazottak motivációjának fenntartását.

A jelenleg pályakezdő Y-generáció tagjai (1982 és 1998 között születettek) sokat várnak a munkaadóiktól, és saját magukkal szemben is magasak az elvárásaik. Hozzá vannak szokva, hogy túlteljesítsék az elvárásokat és a számukra vonzó feladatokat lelkesen és odaadással végezzék. Ugyanakkor

ismerni akarják a sikerhez vezető utat, és elvárják vezetőiktől, hogy azt kijelöljék számukra. Nyitottak az újra a tanulás terén is, szeretnének szakmailag fejlődni, egyre többet és többet tudni, emellett azonban folyamatos visszajelzést igényelnek, ami sok esetben belső motivációjuk generátora. A milleneumi generáció tagjai már nem akarnak „leülni és csendben maradni”. Bár nem rendelkeznek még jelentős tapasztalatokkal és széles látókörrrel, számos területen tudják értékes hozzájárulásukkal eredményessé tenni a cégeket. Szeretik, ha értékeli őket, akár a legfelsőbb szintről is. Nem akarnak senkit vakon követni, és szeretnének olyan feladatot végezni, amelyek a szervezet számára értékesek (Daruka, 2013). Nem szabad őket mikromenedzselni, viszont pontos elvárásokat és teljesítményszint-meghatározásokat igényelnek. A fejlesztésükre a hagyományos – egy-egy felállású, face-to-face – mentoring módszere már nem működőképes. Meister és Willyerd (2010) alapján motiválásukhoz ajánlatos inkább azokat a speciális mentorálási formákat alkalmazni, melyek jól illenek hajtós életformájukhoz, együttműködő életstílusukhoz: az ő esetükben célszerű a fordított, csoportos vagy névtelen mentorálást alkalmazni.

1.7. Sikeres vezetés, hatékony vezetői stílus

Mi a vezetés? Milyen a sikeres vezető? Hogyan tudnánk definiálni ezeket a fogalmakat? Bár tömör és egyszerű kérdések ezek, megválaszolásuk során komoly problémákba ütközhetünk. Az biztos, hogy mindenki képes megnevezni egy-egy olyan személyt, aki véleménye szerint jó vezetőnek bizonyul. Talán – személyes tapasztalataink és érzékelésünk alapján – azt is meg tudjuk indokolni, hogy miért csodáljuk őt, vagy mi az, ami miatt követendő példát jelent számunkra. De az már valószínűleg nehezebb feladat lenne, hogy ebből általános érvényű igazságot szűrjünk le.

A jó hír az, hogy mindenki ösztönösen rendelkezik vezetői képességgel. Már kisgyermekként is folyamatosan új szituációk megismerése és állandó információgyűjtés segítségével vezetjük magunkat, felfedezve addig még ismeretlen képességeinket. Ahogy fejlődünk, folyamatosan tanuljuk meg az egyes problémák során alkalmazható új és jobb megoldásokat, valamint hozunk döntéseket korlátozott tudásunk és tapasztalataink alapján. Ez a belső képesség az ember sajátja, mely mindenki számára nyitva hagyja annak a lehetőségét, hogy a bennünk rejlő vezetési potenciál valóságos vezetői készséggé váljon. Ehhez azonban a tudatosság újabb és újabb szintjeire kell lépni. A vezetés ugyanis a status quo állandó megkérdőjelezését jelenti. Amennyiben nem vagyunk képesek és/vagy hajlandóak az újításra, hanem csak a megszokott utakhoz és megoldásokhoz ragaszkodunk, sosem fogunk tudni növekedni, és így sikeres vezetővé válni sem. A vezetés cselekvést igényel, ugyanúgy, ahogy a kapacitások teljes kihasználását, valamint újabb, még hiányzó vezetési képességek felfedezését. Ezt a képességet saját életvezetésünkben meg is jelenítjük, ugyanakkor nem biztos, hogy mindenki ambicionálja, hogy másokat vezessen, egyéni preferenciái alapján nem kíván ilyen típusú felelősséget vállalni. Ezt célszerű felismernünk, és ehhez illeszkedő karrierutat választanunk.

A **vezetés** – az általunk elfogadott definíció szerint – mindenképpen az emberekhez, a beosztottakhoz fűződő viszonyt takar, melynek során a vezető a követő magatartását igyekszik befolyásolni valamilyen cél elérése érdekében

(Drucker, 1992). A vezetés tehát nem privilégium, hanem jog. Jog ahhoz, hogy bárki olyan szerepet töltsön be, amellyel saját maga vagy mások viselkedését befolyásolja. Sajnálatos módon a legtöbbször definíciója ennél sokkal szűkebb a vezetését illetően: a kifejezést formális hatalomhoz, pozícióhoz kötik, és nem úgy tekintenek magukra, illetve a közvetlen környezetükre, hogy akár belőlük is vezető válhat.

A fenti elgondolás valószínűsíthetően abból a helytelen feltételezésből fakad, hogy a sikeres vezetők veleszületett jellemzőkkel bírnak, hiszen ettől lesznek kiválóak, míg a többieknek, akik ezekkel a tulajdonságokkal nem rendelkeznek, ez nem sikerül. Bizonyára vannak ilyen alaptulajdonságok (intelligencia, jó kommunikációs készség, önkontroll) vagy jellemző magatartások (tekintélyelvűség vagy éppen demokratikus bevonás), amelyek a sikeres vezetéshez kapcsolódnak, de a jó hír, hogy az egyes kompetenciák megfelelő fejlesztéssel elsajátíthatók mindenki számára. Azaz arra a dilemmára, hogy a jó vezetés képessége veleszületett-e vagy tanítható, a helyes válasz az, hogy mindkettő, egymást kiegészítve.

Ebben az alfejezetben a klasszikus vezetési stílus elméleteket hármas csoportosításban tárgyaljuk: a tulajdonságelméleti, a magatartáselméleti és a szituációelméleti közelítés szerint.

1.7.1. Tulajdonságelméleti megközelítés

A XX. század korai éveiben a szakemberek arra keresték a választ, hogy milyen tulajdonságok tesznek valakit kiváló vezetővé. A teóriákra a „kiváló ember” címkét aggatták, mivel az olyan veleszületett tulajdonságokra és jellemvonásokra fókuszáltak, amelyekkel a nagyszerű társadalmi, politikai és katonai vezetők rendelkeztek. Hittek benne, hogy ezek az emberek ezekkel a tulajdonságokkal születtek, és csak az igazán kiváló személyek birtokolhatják ezeket a jellemzőket. A megközelítés lényege tehát a vezetőket a követőktől a specifikus jellemvonások különböztetik meg (Bass, 1990, Jago, 1982).

A tulajdonságelméleti kutatások olyan kiterjesztett listát eredményeztek arról, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie az adott személynek, ha mások által elfogadott vezetővé szeretne válni. A lista központi elemeit az intelligencia, önbizalom, a határozottság, az integritás és a társas hajlam képezik (lásd 0.8. táblázat).

0.8. táblázat: A legfontosabb tulajdonságméleti kutatások és eredményeik (Northouse, 2010)

STOGDILL (1948)	MANN (1959)	STOGDILL (1974)	LORD DEVADER ÉS ALLIGER (1986)	KIRKPATRICK ÉS LOCKE (1991)	ZACCARO, KEMP ÉS BADER (2004)
Intelligencia, óvatosság, éleslátás, felelősség, kezdeményező-készség, állhatatosság, önbizalom, társas hajlam.	Intelligencia, maszkulinitás, megvalósítás, dominancia, extravertió, konzervatizmus.	Célelés, állhatatosság, éleslátás, kezdeményező-készség, önbizalom, felelősség-vállalás, együttműködés, tolerancia, befolyásolás, társas hajlam.	Intelligencia, maszkulinitás, dominancia.	Hajtóerő, motiváció, integritás, bizalom, kognitív képesség, szaktudás.	Kognitív képességek, extravertió, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság, kellemes jellem, motiváció, társas intelligencia, önvizsgálat, érzelmi intelligencia, problémamegoldás.

Judge, Bono, Ilies és Gerhardt 2002-ben – az 1967 és 1998 között témában publikált cikkek vizsgálata során – arra a következtetésre jutott, hogy szoros kapcsolat áll fenn a Big Five személyiségfaktorok (neuroticizmus, extravertió, nyitottság, barátságosság, lelkiismeretesség) és az eredményes vezetéshez nélkülözhetetlen tulajdonságok között. A legerősebb kapcsolatot az extravertió esetében találták, ez az eredményes vezetők legfontosabb jellemzője, ezt sorrendben a lelkiismeretesség, a nyitottság, és az alacsony neuroticizmus követi. A barátságosság és a vezetés között csak gyenge kapcsolatot tudtak kimutatni (Judge et al., 2002).

A tulajdonságméleti megközelítés alapjaiban tér el a többi irányzattól, mivel kizárólag a vezető személyére fókuszál, és nem foglalkozik a követőkkel vagy a vezetési helyzettel. Azt igyekszik nagyszámú kérdőív statisztikai elemzésével meghatározni, hogy milyen tulajdonsághalmazzal kell rendelkezzen az, aki eredményes vezetőként kíván boldogulni. A valóságban az elismert, sikeres vezetők igen különbözőek, nem követnek egyfajta profilt vagy mintázatot, így a kiválasztásban vagy az értékelésben való használhatósága korlátozott, ugyanakkor, haszna lehet a vezetőfejlesztésben. A tulajdonságméleti megközelítés segítségével az egyének saját tudatosságukat is fokozhatják, és ez a fejlődésüket is szolgálja. Egyéni jellemzőiket elemezve, a vezetők (tényleges vagy potenciális) ismereteket gyűjthetnek erősségeikről és fejlesztendő területeikről, és arról is, miként látják őket kívülről (munkatársaik, feletteseik, külső szereplők). A tulajdonságalapú értékelés lehetőséget kínál, hogy a vezetők meghatározzák, vajon rendelkeznek-e az előrelépéshez szükséges kvalitásokkal, vagy ezek éppen egy másik szakterületre

történő elmozdulást tesznek inkább lehetővé. Bár ez a megközelítés a szervezet minden szintjén, egyénileg és csoportosan is alkalmazható, de a kritikus tulajdonságok megléte nem garantálja a vezetői sikert.

1.7.2. Magatartástudományi megközelítés

A magatartástudományi irányzat képviselői a vezetői attribútumok helyett a viselkedésre, a vezetők cselekedeteire koncentráltak. A vezetői magatartás tanulmányozása során különböző stílusokat próbáltak megkülönböztetni, elemezték, hogy a vezetői magatartásformák befolyásolják-e az alkalmazottak beállítottságát és teljesítményét. Két fő csoport különíthető el, a döntésközpontú és a vezető személyiségén alapuló elméletek, mi ebből jelen alfejezetben egy-egy példát mutatunk be.

A magatartásalapú elméletek kifejezetten arra fókuszálnak, hogy mit tesznek a vezetők és hogyan cselekszenek beosztottaikkal való kapcsolataikban. A téma szakértői egyetértenek abban, hogy a vezetést két alapvető viselkedés alkotja: a feladatközpontú és a kapcsolatközpontú magatartás. Míg az első a célok elérését tartja szem előtt, addig a második lényege, hogy a beosztottak jól érezzék magukat önállóan és társaik körében is, valamint a munkahelyi szituációkban is. Az elmélet központi célja, hogy elmagyarázza, miként kombinálhatják a vezetők ezt a kétfajta magatartást beosztottaik célélérést célzó erőfeszítéseik támogatására.

1.7.2.1. Alapvető vezetési stílusok

A vezetői magatartást vizsgáló egyik legkorábbi elmélet (Lewin, Lippitt és White, 1939) három vezetési stílus hatékonyságát vizsgálta:

- **Autokratikus vezetési stílus:** a vezető maga jelöli ki a feladatokat, a munkacsoportokat, ellenőriz, értékeli, dönt, jutalmaz, és büntet mások véleményének meghallgatása nélkül.
- **Demokratikus vezetési stílus:** a vezető – különböző mértékben – engedi érvényesülni a beosztottak akaratát is. Ez a bevonás igen széles skálán mozoghat.
- **Laissez-faire passé stílus:** a vezető nem ad előírásokat, szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok alakításában. A vezető biztosítja az erőforrásokat, illetve szükség esetén beavatkozik.

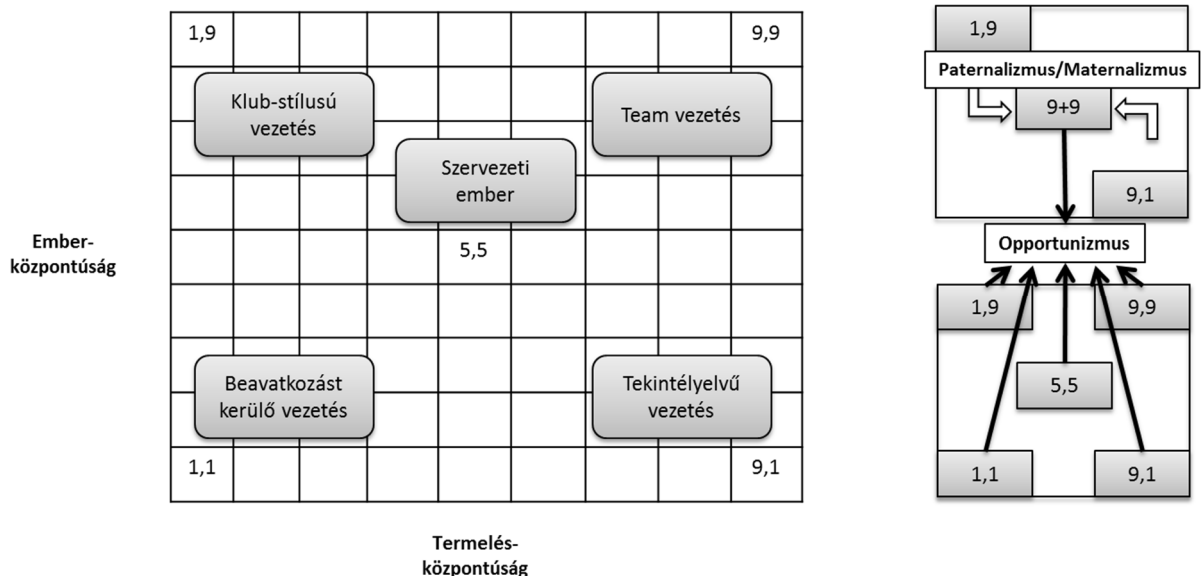
A szerzők a vezetői eredményesség szempontjából legjobbnak a demokratikus stílust találták, amely jó minőséghez vezetett, és a munkatársakat elégedettséggel töltötte el. Az autokratikusról azt állapították meg, hogy ugyan nagy mennyiségi teljesítmény garantál, de elidegeníti a beosztottakat. Nagyon elítélően minősítették, és elkerülendőnek tartották a laissez-faire stílust, mert nem törekszik aktív befolyásolásra.

1.7.2.2. Blake-Mouton-féle Vezetői Rács modell

Számos kutatást folytattak a XX. század negyvenes éveiben, főként elméleti szakemberek, így például az Ohio State University, vagy a University of Michigan oktatói-kutatói is. De ide sorolható a Robert Blake-Jane Mouton szerzőpáros is az 1960-as évek elején, akik talán az egyik legnagyobb hatású modellt fejlesztették ki,

melyet később még többször is (1978, 1985, 1991) továbbfejlesztettek. Kezdetben Menedzseri Rács (Managerial Grid), majd később – a vezetési dimenziót hangsúlyozva – Vezetői Rács modell (Leadership Grid) néven említik.

A Blake és Mouton nevével fémjelzett Vezetői Rács modell bemutatja, miként képesek a vezetők segíteni a szervezet céljainak elérését két tényező révén – az emberekre való odafigyelés és a termelésre való koncentrálás –, ezek a tényezők vezetési orientációként szerepelnek a modellben. A **termelésközpontúság** alapján megtudhatjuk, mennyire koncentrál a vezető a szervezeti célok elérésére: ide tartozik például az új termék kifejlesztése, munkafolyamatok szervezése, eladási volumen előírása stb. Ezt a tevékenységet nem kell feltétlenül a cég által előállított termékre vagy szolgáltatásra korlátozni, minden olyan tevékenység ide tartozik, amelynek megvalósítását a vezető célul tűzi ki. Az **emberekre való odafigyelés** arra mutat rá, miként felügyeli a vezető azokat a munkatársakat, akik a célok eléréseért küzdenek. Ide tartozik a szervezeti elkötelezettség és bizalom kiépítése, az alkalmazottak személyes értékének elismerése, előnyös munkakörülmények biztosítása, méltányos bérezési struktúra kialakítása vagy a jó szociális kapcsolatok elősegítése (Blake és Mouton, 1964). A két tényező adja a modell két dimenzióját, mindkettő esetében egy kilences skálán értékelték annak mértékét (1 – alacsony odafigyelés, 9 – maximális odafigyelés). Ezáltal a különböző variációkból 81 pontot azonosítottak, de ezekből csupán a szélsőértékeket valamint a középpontot emelték ki és nevezték el. A modell továbbfejlesztett verziója (Blake és Adams McCanse, 1991) magába foglalja az alapvető öt vezetési stílust, valamint a paternalizmus/maternalizmus és a megalkuvás dimenzióját (lásd 0.13. ábra).



0.13. ábra: Blake-Mouton-féle modell továbbfejlesztett változata (Blake és McCanse, 1991)

A vezetési stílusok (amelyek a gyakorlatban leginkább előforduló magatartási formákat tükrözik, így a magatartástudományi stílusirányzat legátfogóbb elméletét adják) legfontosabb jellemzői az alábbiak:

- **Tekintélyelvű vezetés:** az ilyen típusú vezető nagy hangsúlyt fektet a munkafeladatokra és a munkaköri elvárásokra, és sokkal kevesebb figyelmet fordít az emberekre, leszámítva azt a megközelítést, hogy a munkatársak jelentik az eszközt a célok elérésében. A velük való kommunikáció az utasítások kiadásában merül ki. Ez a magatartás egyértelműen

eredményorientált, az ilyen típusú vezetőket az alábbi jellemzőkkel írhatjuk le: ellenőrző, követelődző, keménykezű, ellentmondást nem tűrő.

- **Klub-stílusú vezetés:** ezt a stílust a feladatokra való odafigyelés alacsony szintje, de az interperszonális kapcsolatokra való maximális odafigyelés jellemzi. A teljesítés háttérbe szorítása mellett az ilyen vezető az emberek attitűdjeit és érzéseit tartja szem előtt, a követők személyes és társas szükségleteinek kielégítésére törekszik. Cél a pozitív munkahelyi légkör kialakítása, mindezt szeretetre méltó jellemével, segítőkészségével, megnyugtató és vitákat kerülő személyiségével teszi.
- **Beavatkozást kerülő vezetés:** olyan vezető stílusa ez, aki egyaránt alacsony figyelmet szentel a feladatoknak és az emberi kapcsolatoknak. Ugy tesz, mintha ő lenne a vezető, de cselekedetei alapján ez már nem látszik: nem foglalkozik aktívan az ügyekkel, és elzárkózik mindentől. Az ilyen vezetőknek minimális a kapcsolata a beosztottakkal is, legfőbb jellemzői: közömbös, diplomatikus, rezignált és fásult.
- **Szervezeti ember:** olyan kompromisszumkereső vezetőről van szó ebben az esetben, aki megosztja figyelmét a feladatok és az azt végző emberek között. Egyensúlyt talál a beosztottakra és a munkakörülményekre irányuló erőfeszítései között, így a feladatok és az egyéni alkalmazotti igények is megfelelő szerephez jutnak. Ezek a vezetők kerülnek a konfliktusokat, és minden téren a mérsékletesség jellemzi őket. Legfőbb jellemzőik: középút-keresés, tompítás, a meggyőződés háttérbe szorítása a haladás érdekében.
- **Team vezetés:** az ilyen stílusú vezető erős hangsúlyt fektet mind a feladatokra, mind az azt végző alkalmazottakra. Szervezeti létét nagyfokú részvétel és csoportmunka jellemzi, valamint munkatársait is bevonja, ezáltal kialakítva elkötelezettségüket. Ha jellemezni akarjuk az ilyen vezetőt, az alábbiakat sorolhatjuk fel: elősegíti a részvételt, határozottan cselekszik, nyíltságot sugároz, tisztázza a prioritásokat, nem csak tervez, de meg is valósít, nyílt gondolkodású, élvezi a munkáját.

A modell eredeti formájában a fenti öt magatartást tartalmazta, azonban a szerzők ezt két további szemponttal egészítették ki (Blake és Adams McCanse, 1991):

- **Paternalizmus/maternalizmus:** olyan vezetőkre jellemző, akik a tekintélyelvű vezetést és a klub-stílusú vezetést egyaránt alkalmazzák, ugyanakkor nem integrálják ezt a két stílust. Az ilyen típusú vezetőt hívjuk „jótékony diktátornak”, aki ugyan jóindulatúan, de a célok elérését erőlteti. Lényegében a paternalista/maternalista stílussal úgy kezeli az embereket, mintha azok függetlenek lennének a feladatoktól. Sokszor az alkalmazottak is „atyáskodónak” vagy „anyáskodónak” titulálják az ilyen vezetőket, akik családként tekintenek a szervezetre. Ezek a típusú vezetők a hűséget és az engedelmisséget jutalmazzák, valamint az engedetlenséget szankcionálják.
- **Opportunizmus:** ez a stílus olyan vezetőkre jellemző, akik egyéni előrejutásuk érdekében az öt alapstílusokból képzett – bármely – kombinációt alkalmazzák. Az ilyen vezető úgy alkalmazza és váltogatja ezeket a magatartásokat, ahogy éppen a saját személyes érdeke diktálja, azaz az önös érdekeit minden esetben a többi prioritás elé helyezi. Az ilyen embereket az alábbi jelzőkkel illehetjük: kegyetlen, ravasz, önző, ugyanakkor akár rugalmas és stratégiai-szemléletű is.

Blake és Mouton rámutattak, hogy a vezetőknek általában van egy domináns stílusuk (amit a legtöbb szituációban alkalmaznak) és egy tartalék stílusuk. Ez utóbbit

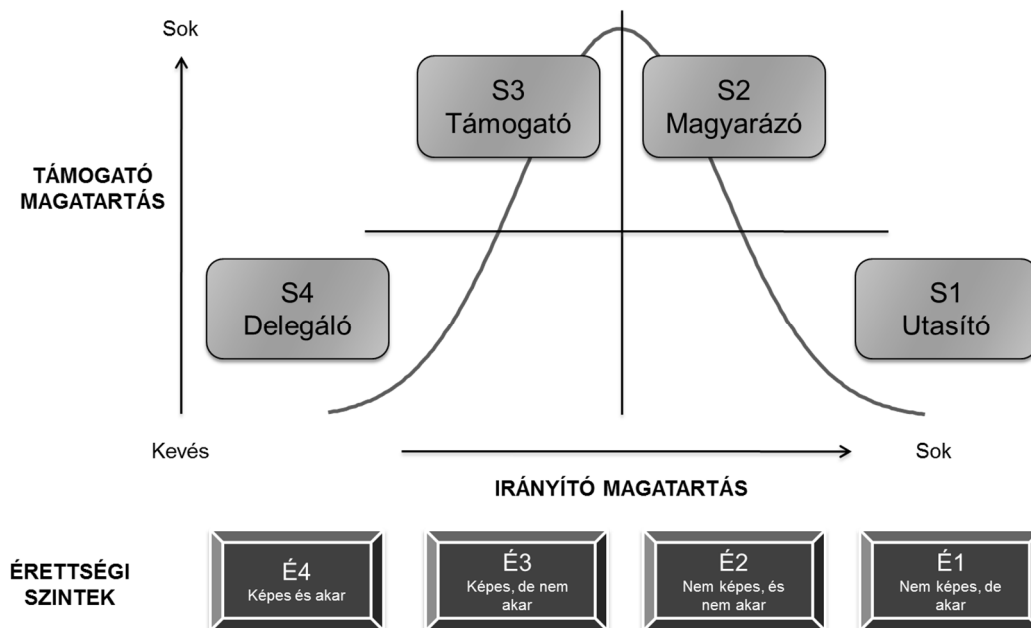
alkalmazzák abban az esetben, ha nagy nyomás alatt vannak, vagy amikor a hagyományos megoldások nem működőképesek.

1.7.3. Szituációelméleti megközelítés

A legutolsó nagyobb elméletcsoport képviselői szerint bizonyos, hogy a vezetőknek többféle vezetési stílussal kell rendelkezniük, amik között rugalmasan kell tudni váltaniuk. Az alaphipotézis szerint a különböző szituációk eltérő vezetést igényelnek. Ennek alapján a sikerességhez arra van szükség, hogy a vezetési stílust mindig az igényekhez és az adott helyzetekhez tudják igazítani. Ezt az alapelvet képviselik a szituációelméleti megközelítések, ezek közül mutatunk be a következőkben egy-egy modellt.

1.7.3.1. Hersey-Blanchard szituációelmélete

A szerzőpáros szerint (1993) a vezetés két komponens elege: az előíró és támogató magatartást eltérő súlyozással, az adott szituációnak megfelelően kell alkalmazni. Ahhoz, hogy a vezető eldönthesse, hogy éppen melyikből mennyit kell „adagolnia”, értékelnie kell az adott alkalmazottat, hogy mennyire kompetens és elkötelezett az adott feladatot tekintve. Továbbá – feltételezve azt, hogy az alkalmazottak kompetenciái és motivációja időről-időre változnak – fontos az is, hogy egy alkalmazott esetében is az aktuális feladattal kapcsolatos érettségtől függően alkalmazza a megfelelő stílust. Azaz a modell lényege – azon túl, hogy több stílust is tudni kell képviselni –, hogy fel kell mérni, milyen szintet képviselnek az alkalmazottak, és az egyes stílusokat minden esetben a beosztottak érettségéhez kell párosítani. A következő, 0.14. ábrán nyomon követhető a modellben kritikus szerepet játszó alkalmazotti érettség két szintje: a szakmai és pszichikai érettség, illetve annak négy fokozata, az irányító és támogató vezetői magatartás fokozatai, valamint az ezekre illeszthető haranggörbe. Hersey és Blanchard négy vezetési stílust különítettek el, így az utasító, magyarázó, támogató és delegáló stílust.



0.14. ábra: Hersey-Blanchard szituációelméleti modellje (Hersey és Blanchard, 1993)

A stílusok alapját jelentő irányító és támogató magatartás a feladatközpontú és emberközpontú viselkedésre vezethető vissza.

Paul Hersey és Ken Blanchard már 1993-ban végzett felmérése szerint is a Fortune 500-as listáján szereplő cégek közül mintegy 400 esetében ez a modell volt a vezetői tréningek egyik alapköve (Hersey és Blanchard, 1993). Ez a szám pedig azóta csak növekedett.

Az **irányító magatartás** lényege, hogy utasítások kiadásával, értékelési célok és mércék felállításával, határidők előírásával, szerepek definiálásával, és a célérés módjának meghatározásával segítsék az alkalmazottakat a célérésben. A viselkedési forma lényege, hogy a vezető megmondja, mit, mikorra, hogyan, milyen eszközök igénybevételével kell megtenni – ezt pedig gyakran egyirányú kommunikáció segítségével tisztázza.

A **támogató magatartás** az alkalmazottak számára lehetővé teszi, hogy a különböző helyzeteknek megfelelően munkatársaik és saját maguk számára is komfortos módon végezhesék feladataikat – mindez kétirányú kommunikációval érhető el, ezzel is biztosítva az alkalmazottakat a társas és emocionális támogatásról. A magatartás tipikus elemei lehetnek az inputok bekérése, együttes problémamegoldás, dicséret, információmegosztás és a figyelem.

A **vezetési stílusok** négy típusa különíthető el:

- **S1 – utasító** (kevés támogató, sok irányító magatartás): a vezetők a célérés kommunikációjára helyezik a hangsúlyt, és kisebb energiát fordítanak az alkalmazottak támogatására. Ilyenkor az instrukcióknak és a folyamatos ellenőrzésnek nő meg a szerepe.
- **S2 – magyarázó** (sok támogató, sok irányító magatartás): a kommunikációnk kétirányú: egyrészt a feladatok teljesítéséről, másrészt a munkatársak szocioemocionális szükségleteinek kielégítéséről szól. Ez pedig a vezetők nagyobb bevonódását igényli, amit a bátorítás és kérések útján lehet megvalósítani. Ebben az esetben is magas még az irányító magatartás, azaz a végső döntés meghozatala, valamint a célok eléréséhez vezető út meghatározása még mindig a vezető feladata.
- **S3 – támogató** (sok támogató, kevés irányító magatartás): ebben az esetben a vezetők nem kifejezetten a feladatokra és a célérésre fókuszálnak, hanem bátorító magatartásukkal az alkalmazottak kompetenciáinak maximális kiaknázására koncentrálnak. Tipikus viselkedéselemek lehetnek a figyelem, dicséret, inputkérés, visszacsatolás nyújtása. Ebben az esetben a mindennapi döntéseket már inkább a beosztottak hozzák meg, de problémák, illetve különböző erőforrás-hiányok esetén természetesen a vezetők elérhetőek számukra. Ilyen vezetőként gyakran élhetünk az erkölcsi elismerés és a társas támogatás eszközeivel is.
- **S4 – delegáló** (kevés támogató, kevés irányító magatartás): itt már sokkal kisebb a vezető szerepe: minden információt megad, a feladatok megoldását nem írja elő, támogatást kínál a munkavállalók számára. Egyre kisebb részt vállal a tervezésben, a részletek ellenőrzésében, valamint a célok tisztázásában. Amint a beosztott (vagy a beosztottak csoportja) kidolgozza a megoldást, felhatalmazást és szabad kezet kap a feladatok elvégzésére – az általa legjobbnak ítélt módon. Csak nagyon indokolt esetben avatkozik be a vezető.

A modell másik kritikus eleme az **alkalmazottak érettségi szintjeihez** kapcsolódik. Az érettség a feladat teljesítéséhez, illetve a tevékenységekhez kapcsolódó kompetencia- és elkötelezettségi szintet jelöli (előbbi a szakmai érettséget, míg az utóbbi a pszichikai érettséget mutatja) (Krajcsák, 2012). Ez a feladatvégzésre vonatkozó önállóság mértékét határozza meg, amely determinálja a hozzá kapcsolható vezetési stílust is. Egy adott beosztott esetében az érettség szintén négy kategóriába sorolható:

- **É1** (alacsony szakmai érettség, magas pszichikai érettség): az ilyen alkalmazottak – bár nem értenek a feladathoz, és még nem rendelkeznek a szükséges tudással, illetve képességekkel – lelkesen fognak neki a munkának, nagy bennük a bizonyítási vágy. Ez azonban az egyik legtipikusabb vezetői csapda, hiszen a lelkes hozzáállás nem párosul szakmai hozzáértéssel, így utasító stílust (S1) kell alkalmazni.
- **É2** (kismértékben növekvő szakmai érettség, alacsony pszichikai érettség): az ilyen munkatársak esetében már megkezdődött a tanulási folyamat, ugyanakkor a kezdeti kudarcok, illetve a feladatok pontos megismerése miatt a lelkesedés alábbhagy, a beosztott elveszíti belső motivációját, ez sok magyarázattal (S2) küszöbölhető ki.
- **É3** (változó, de növekvő szakmai érettség, változó pszichikai érettség): az ilyen típusú munkatársak ugyan már elsajátították a munka elvégzéséhez kapcsolódó szakmai kompetenciákat, ugyanakkor többször elbizonytalanodnak még, hogy képesek-e egyedül elvégezni az adott feladatot, ezért támogatást (S3) igényelnek.
- **É4** (magas szakmai érettség, magas pszichikai érettség): ezek a beosztottak már nagymértékben önjáróak, és ezt mind a tudásuk, mind a motivációjuk lehetővé teszi. Ebben az esetben már csak nagyon minimálisan van szükségük bármilyen beavatkozásra, támogatásra, így könnyen delegálhatóak (S4) nekik a feladatok.

Ahogy az már fentebb is említésre került, az egyes stílusokat a neki megfelelő érettségi szinthez kell párosítani, így a megfelelő kombinációk az alábbiak: É1 érettségi szint – S1 stílus, É2 érettségi szint – S2 stílus, É3 érettségi szint – S3 stílus, É4 érettségi szint – S4 stílus. Az érettségnek nem megfelelő stílus alkalmazása sikertelenséghez, alacsony hatékonysághoz, kudarcokhoz, végső soron pedig akár a beosztott elvándorlásához is vezethet. Vezetőként továbbá azt sem szabad szem elől veszíteni, hogy az alkalmazottak érettsége nem állandó, azaz ha valaki valamely feladat esetén például É4-es szinten van, attól még egy számára új feladat végzésekor „visszacsúszhat” például É2-es érettségi szintre. Éppen ezért minden alkalmazott esetében minden új feladat kiosztásakor érdemes felülvizsgálni az aktuális szakmai és pszichológiai érettséget, és azoknak megfelelő vezetési stílust választani.

A következő fejezetekben az eddig tanult alapokat bővítjük, a menedzsment néhány speciális, a szervezetek életében leggyakrabban előforduló részével foglalkozunk.

2. ALKALMAZOTT MENEDZSMENT

2.1. Kommunikáció a szervezetben

A kommunikáció a szervezeti élet velejárója, összehangolt cselekvésre, koordinációra csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai meg tudják érteni egymást. A kommunikáció tehát a *szervezet koordinációjának eszköze*. Azt mondhatjuk, hogy míg a struktúra a szervezet statikus jellemzője, a kommunikáció a szervezet *dinamikus* eleme. A vezetők idejük legnagyobb részét szóbeli kommunikációval töltik.

2.1.1. A kommunikáció fogalma

A **kommunikáció** olyan folyamat, melynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével adatok, információk, gondolatok közös értelmezésére törekszik. (A fogalomnak más megfogalmazásai is léteznek. Pl.: a kommunikáció az a folyamat, amely a vevőben, a küldő szándéka szerinti mentális képeket alakítja ki. Ez a megfogalmazás a kommunikált tartalom pontosságára helyezi a hangsúlyt.)

A vállalaton belül zajló kommunikáció a hatékony működés feltétele. A menedzserek tisztában vannak vele, hogy a belső kommunikáció az, amely élővé teszi a belső kohéziót. A külső információk csak így nyújthatnak támpontot a döntésekhez, továbbá ugyanilyen fontos, hogy a döntések és utasítások gyorsan és pontosan jussanak el az érintettekhez.

A kommunikáció több mint információcsere: dinamikus, interperszonális folyamat, amely a magatartás megváltoztatására irányul. Ebben a folyamatban az észlelésnek, az érzelmeknek és a motivációnak is jelentős szerepe van.

2.1.1.1. Kommunikációs csatornák

A kommunikációs folyamat több (nyelvi és nem nyelvi) csatorna igénybevételével történhet. A két csatorna többnyire egyszerre, egymást kiegészítve van jelen minden kommunikációban.

1. A *verbális* csatorna, amely a nyelvet, a nyelvi jelek használatát, az írást és a beszédet jelenti.

2. A *nem verbális* csatorna, amely magában foglal minden olyan üzenetet, amely nem nyelvi eszközökkel fejezhető ki, pl. gesztus, mimika, tekintet, testtartás, mozgás, térköz, öltözködés stb.

A két csatorna szerepét számos kutató vizsgálta, és – bár konkrét megállapításaik eltérnek – abban valamennyien megegyeznek, hogy a nem verbális eszközök sokkal nagyobb szerepet játszanak a kommunikációban, mint a verbális eszközök. Albert *Mehrabian* megállapítása szerint a teljes közlésrendszernek mintegy 7%-a verbális (kizárólag szóbeli), 38%-a vokális (beleértve a hangszínt, a hanghordozást és a nem-beszédhangokat) és 55%-a nemverbális. Sok más kutató is hasonló véleményre jutott, csak más felosztásban. Például *Birdwhistell* professzor úgy találta, hogy a személyes kommunikáció verbális alkotóeleme nem egészen 35% és több, mint 65 százalékot tesz ki a nem szavakkal történő közlés.

A hírek a cégen belül formális és informális csatornákon keresztül áramlanak. A **formális kommunikációt** alapvetően az határozza meg, hogy a szervezet centralizált vagy decentralizált módon működik-e, tagozódása vertikális vagy horizontális.

Az **informális kommunikáció** jelentősége sem elhanyagolható az eredményes vezetői munkában. Segítségével megerősíthetők, pontosíthatók a formálisan közölt tartalmak.

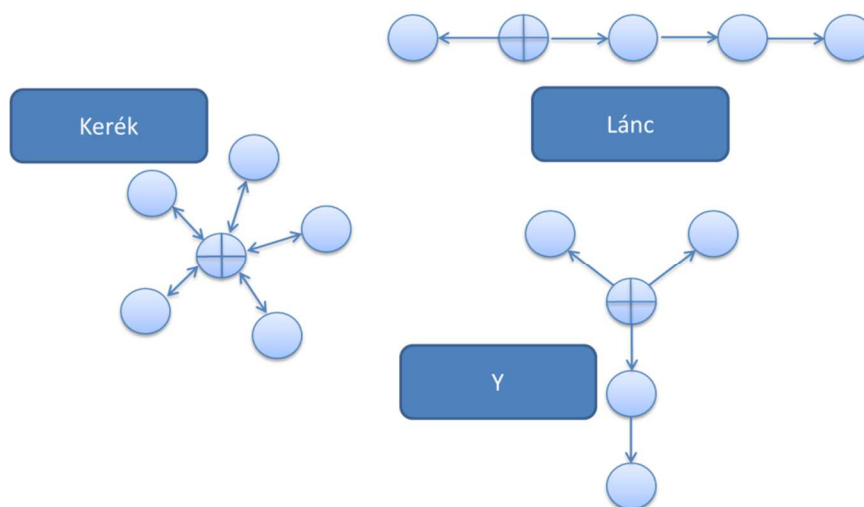
A **menedzserek kommunikációja** elsősorban a szervezet tagjai felé irányul (csak 24% a külső kommunikáció aránya), a belső kommunikáció felét a beosztottaikkal folytatják. A kommunikáció a vezetés legfontosabb eszköze, ezért vizsgálata és folyamatos fejlesztése a vállalati siker egyik meghatározója.

2.1.2. A szervezet és a kommunikáció kölcsönhatásai

2.1.2.1. Kommunikációs hálózatok

A szervezeti kommunikáció *hálózatokban* történik. A hálózatok szerkezete, az egyes emberek távolsága a hírforrástól jelentősen befolyásolja a kommunikáció hatékonyságát.

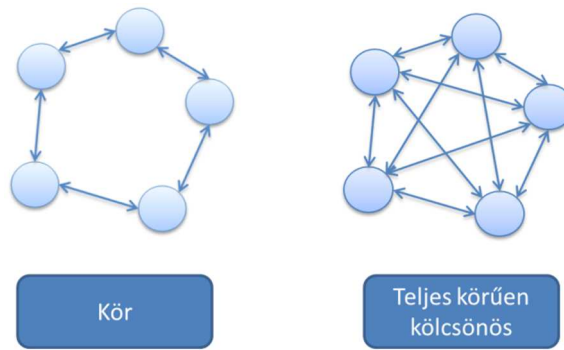
A **centralizált** (kerék, lánc és Y formájú) kommunikációs hálózatok jellemzője, hogy tagjai különböző mértékben képesek információk megszerzésére és továbbítására. A centralizált hálózatokban *egy (esetenként több) központi hely van*, és minden ezen a központi személyen keresztül bonyolódik. A hálózat központjában lévő személy dominánssá válik, és gyakran túlterhelt (ld. 6.2 ábra).



6.2 ábra. Centralizált kommunikációs hálózatok. Forrás: Shaw (1978)

A **decentralizált** (kör alakú és teljes kapcsolatrendszer biztosító) hálózatok tagjainak egyenlő esélyük van a kommunikációs folyamatokban való részvételre (ld. 6.3 ábra).

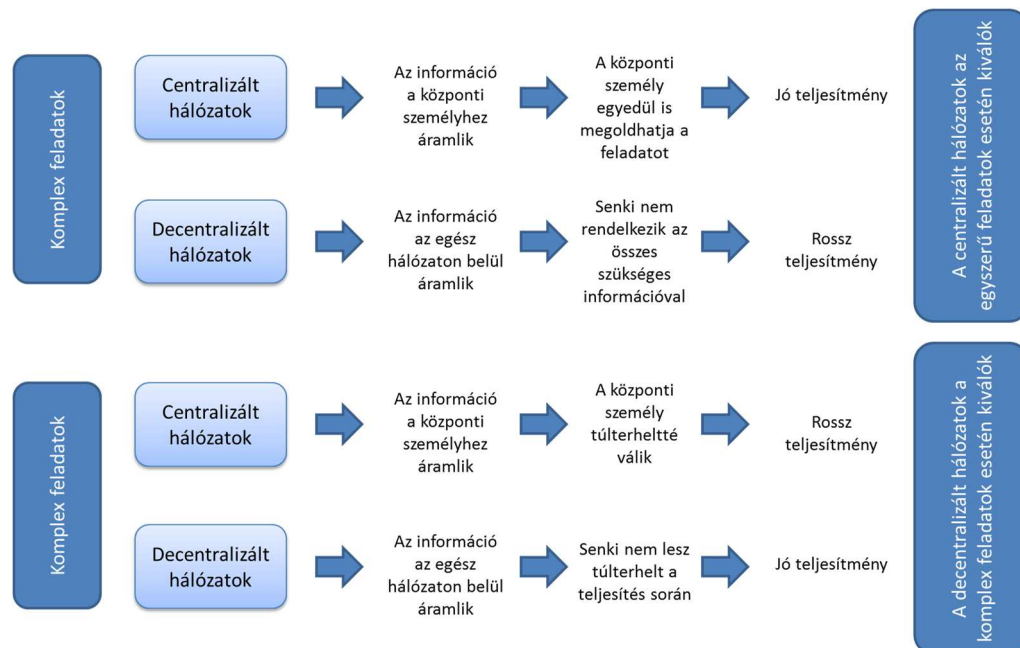
A decentralizált hálózatok működtetése nagyon *időigényes*, és nehéz elérni azt, hogy minden tagja azonos informáltsági szinten legyen.



6.3 ábra. Decentralizált kommunikációs hálózatok. Forrás: Shaw (1978)

A kommunikációs hálózatok hatással vannak az *elégedettségre* is. Decentralizált hálózatok tagjai általában elégedettebbek, mint a centralizáltaké. A kommunikációs hálózat formájának megválasztásakor egyaránt figyelembe kell venni a feladat jellegét és a kapcsolatok jellegéből adódó szociális következményeket.

A kommunikáció hatékonysága nagyban függ a kommunikáló csoportok által elvégzendő feladatok típusától. Baron és Greenberg (1997) szerint érdemes megkülönböztetni az egyszerű és a komplex feladatokat, hiszen ezek esetében más és más kommunikációs struktúrák válnak hatásossá. Ahogy az alábbi, 6.4 ábrán is látható, a centralizált struktúrák elsősorban az egyszerű, rutinokra épülő feladatok esetében hatékonyak, amelyeknél fontos a gyorsaság és a hibátlan munkavégzés. Ezzel szemben a decentralizált struktúrák komplex feladat esetén, amelyben a tudás megosztása alapvető, hatásosabban működnek, mint a centralizáltak.



2. ábra. Centralizált és decentralizált kommunikációs hálózatok és a feladatok összefüggései. Forrás: Baron és Greenberg (1997)

2.1.2.2. A kommunikációs kapcsolatok irányai

A kommunikáció irányát tekintve háromféle lehet, ezeknek más és más a funkciója:

- lefelé,
- felfelé irányuló és
- horizontális kommunikáció.

A **lefelé irányuló kommunikáció** a hierarchia mentén zajlik, általában utasítás, magyarázat vagy visszacsatolás. A lefelé irányuló kommunikáció tartalma lehet: céljelölés, munkautasítás, elvárások, szabályzatok, visszacsatolás a teljesítményről, befolyásolási szándékú üzenet (pl. elköteleződés, támogatás megszerzése érdekében). A szervezet számos szintjén keresztül jut el a végrehajtás szintjére. Minél több szinten halad keresztül, annál nagyobb az információtorzulás veszélye. Sok esetben szándékosan nem teljes a lefelé irányuló kommunikáció, így információhiányhoz vezet, vagy rossz a megválasztott technika, esetleg az informális szervezetek ellen hatnak.

A **felfelé irányuló kommunikáció** tartalma általában javaslat, információ a teljesítményről, segítségkérés vagy egyéni reakció egy korábbi közlésre. A felfelé irányuló kommunikáció egyik problémája, hogy a beosztottak tartanak a rendreutasítástól vagy egyéb következményektől, ezért visszatartják az információkat. A másik gond a torzulás lehetősége a hosszú kommunikációs láncban, hiszen egyre koncentráltabbá, egyre feldolgozottabbá válik a hierarchia felső szintje felé haladva.

A **horizontális kommunikáció**, az azonos szinten dolgozó, de más szervezeti egységhez tartozók kommunikációja nem gyakori. Fayol javasolta ilyen kommunikációs csatornák tudatos létrehozását, mert koordinálást igénylő tevékenységek során ez sokkal gyorsabb megoldáshoz vezet, mint a hierarchikus szinteken keresztüli kommunikáció.

A hatékony kommunikáció az együttműködés fontos eszköze. Számos gátló tényező befolyásolja a sikeres kommunikálást a szervezetben. A vezetők felelőssége a megfelelő rendszer, kommunikációs hálózatok és kapcsolatok kiépítése és működtetése.

2.2. Hatalom és politika

A hatalom és a befolyás egyaránt a menedzser alapvető eszköze, mely nélkül nem tudná összefogni a beosztottak munkáját. A két fogalmat gyakran keverik össze, de tartalmuk különböző.

A **hatalom** *képesség mások viselkedésének megváltoztatására, egy személy akaratának érvényesítésére.* A fogalom pozitívuma valamilyen rendszeresség. Negatívuma a nem cselekvés, a késleltetés, az ellenállás lehetőségével jár. A **befolyásolás** tágabb fogalom. *Ugyancsak mások viselkedésének megváltoztatására irányul, de míg a hatalom bizonyos világos forrásokra támaszkodik, a befolyásolás speciális taktikán, gyakran négy szemközti interakciókon alapul.*

Ide tartozik még a **hatáskör**, **az autoritás** fogalma, amely *magában foglalja a legitim jogot mások befolyásolására.* A hatalom gyakorlásának egyik pólusa a hatalommal élő (a menedzser), másik pólusa a közeg, a célszemély, amelyik az akaratátvitelt, a befolyásolást elfogadja (a beosztottak).

2.2.1. A befolyásolás és elfogadásának okai

A befolyásolás egy interperszonális folyamat, amelyben a befolyásoló különféle módszerekkel (hatalom, meggyőzés, tárgyalás) a célszemélyben valamilyen reakciót, választ vált ki. A befolyásolás eszköze a kommunikáció. Természetesen, ha az inger nem észleli a célszemély (pl. kommunikációs hiba miatt, figyelmetlenség, koncentráció hiányában), akkor semmilyen válasz nem várható.

Ha célszemély tudatában van a befolyásolásnak (pl. a szülő, a tanár, a főnök egyértelműen neki címzi a kommunikációt), akkor tudatosan eldönti, hogy engedelmeskedik-e. *Ha a célszemély nincs tudatában a befolyásolási szándéknak, de mégis annak megfelelő válaszreakciót ad, azt manipulációnak nevezünk.* A manipuláció a köznapi használatban negatív, pejoratív értelmű kifejezés. Ugyanakkor tudni kell, hogy a társas kommunikációban nagyon gyakran lépnek fel manipulatív mozzanatok, az ilyen üzenetek természetes velejárói a kommunikációnak.

A célszemély magatartásában, válaszreakciójában a konkrét befolyás mellett a kulturális normáknak is jelentős szerepe van. A társas együttélésben vannak hallgatóságos szabályok, amelyeket az egyedek a szocializáció során elsajátítanak, beépülve a gondolkodásukba, anélkül befolyásolják a viselkedésüket, hogy azt tudatosan végiggondolják.

Ha ismeretlen helyzetbe kerülünk, amelynek kapcsán nincsenek megbízható kulturális normáink, óvatossá, visszafogottá válunk, fokozottan figyelünk a partner reakcióira, hogy abból nyerhessünk eligazítást. A szituációnak nem megfelelő reakció konfliktushoz vezethet, részvételünk nem kívánatossá válhat, ami erős negatív hatást eredményez.

Fontos annak megértése is, hogy a vezetett, a célszemély miért engedelmeskedik a befolyásnak.

Kelman klasszikus tanulmányában három olyan okot jelöl meg, amiért az **egyének elfogadják mások irányító törekvéseit**:

1. *A szükségletek kielégítése:* ha valaki azért fogadja el a vezetője irányítását, mert azt reméli, hogy ez számára fontos szükséglet kielégítését szolgáló jutalommal (esetleg egy büntetés elkerülésével) jár. (A szervezet számos lehetőséget nyújt az egyéni szükségletek kielégítésére. Ilyenek lehetnek az anyagi javak, az előléptetés, a karrier, a kényelmes bútorok, az exkluzív iroda, a kiváló minőségű eszközök, a foglalkoztatás biztonság stb.)
2. *Azonosulás a vezetővel:* a befolyásolást elfogadó személy a másik akaratának engedelmeskedik a vele való jó kapcsolat kialakítása és ápolása reményében. Ez esetben a befolyásoló és a befolyásolt között paternalista kapcsolat áll fenn (legalábbis a befolyást elfogadó így érzékeli), ezért a beosztott, az alárendelt sorsának jobbá fordulását, a vágyott dolgok megszerzését, egyéni céljainak elérését a befolyásoló aktív közreműködésétől reméli.
3. *Célok internalizálása:* a befolyás elfogadásának oka ez esetben az, hogy a személy az adott célokkal egyetért, mert azok saját belső értékrendjével összhangban vannak. Magánéletünkben és társas kapcsolatainkban a felnőtt emberek számos életvezetési elvet alakítanak ki. Amennyiben a befolyásoló olyan cselekedetekre akar rávenni, amely saját értékrendünknek megfelel, szívesen vállaljuk, akkor is, ha annak nem csak

pozitív következményei lesznek. Ilyenek pl. a vallási, világnézeti, szakmai, kulturális azonosulást lehetővé tevő szervezetek.

Az első két ok az extrinzik (külső) jutalom fontosságára utal, a harmadik az intrinzik (belső) jutalomra, a belső elégedettségre épít.

2.2.2. A hatalom természete

Mint a bevezetőben már szerepelt, a hatalom képesség mások viselkedésének megváltoztatására, egy személy akaratának érvényesítésére. A hatalom kétélű fegyver, pozitív és negatív célokra egyaránt felhasználható. A hatalom a szociálpszichológia egyik vizsgálati objektuma, ugyanis egyáltalán nem egyértelmű, hogy ki, kinek, miben parancsol, vagy ki, mikor, miért fogadja el a befolyásolást.

2.2.2.1. A személyes hatalom forrásai

A szervezet minden tagja érdekelt a javadalmak és erőforrások elosztásában. A hatalom jelentős szerepet játszik ebben az elosztási folyamatban. A személyes hatalom forrásait vizsgálva French és Raven öt tényezőt különböztetett meg:

- *Jutalmazáson alapuló hatalom:* Ennek az alapja az, hogy valaki rendelkezik a jutalmak (előléptetés, béremelés) elosztásának lehetőségével. Ha ezek a jutalmak értékesek, akkor jelentősek mások magatartásának befolyásolásában. A vezetői motivációs stratégia alapja általában a teljesítmény és a jutalmak összekapcsolása. Tudnunk kell azonban, hogy az értékes jutalmak feletti rendelkezés nem a vezetők kizárólagos joga, pl. az érdekvédelmi szervezeteknek is van beleszólása, és a vállalati politika is befolyásolhatja az előléptetések módjait.
- *Kényszerítésen alapuló hatalom:* A kényszerítő hatalom alapja a félelem, a büntetés vagy a negatív következmény elkerülésére irányuló törekvés. A vezetők kezében számos olyan eszköz (pl. elbocsátás, jutalommegvonás) van, amelyek kényszerítő hatásánál fogva erősen befolyásolja az emberek viselkedését. A kényszerítő hatalom gyakorlása jó ítélőképességet igényel, és helyesen alkalmazva a beosztottak egyetértésével találkozhat. Ugyanakkor óvatosan kell bánni vele, mert általános félelmet kelthet, és károsíthatja a munkahelyi légkört.
- *Legitim (törvényes) hatalom:* A legitim hatalom abból származik, hogy mások kötelességüknek érzik a befolyásolás elfogadását. A legitim hatalom két forrásra támaszkodik. Az egyik társadalmi tanulás eredménye, pl. az idősebbnek, a magasabb rangúnak, a tanárnak való engedelmesség. A másik forrás a felhatalmazáson alapul, azaz ha egy hatalommal rendelkező egyén valakit hatalommal ruház fel, pl. az igazgató egy helyettesét felhatalmazza fontos döntések meghozására a vállalat nevében. A legitim hatalom gyakorlása csak akkor hatásos, ha azt az érintettek elfogadják. A támogatás megvonása (pl. ha az emberek nem veszik komolyan az utasításokat, „nem hajlandók együttműködni”) ezt a hatalomforrást megszünteti.
- *Személyiségjegyeken alapuló (vagy referens) hatalom:* A vonzó személyiség, a karizma is a hatalom forrása lehet, mert mások hasonlóvá szeretnének válni, ezért hasonló magatartást tanúsítanak, elveket hangoztatnak, néha még külsődleges megnyilvánulásukban is követik az

ideált. Ez a hatalomgyakorlás működik annak ellenére, hogy a karizma összetevőit nagyon nehéz lenne meghatározni. A vezetőnek úgy kell viselkednie a szervezetben, hogy követendő példát mutasson az alkalmazottaknak.

- *Szakértői hatalom*: Ez az egyik legerősebb, ugyanakkor a legtünékenyebb hatalomforrás. Alapja a tudás, információ birtoklása, ami mások számára fontos, de a többség számára nem hozzáférhető. Tünékenysége abból ered, hogy idővel mások is birtokba vehetik, s ettől értéke szertefoszlik.

2.2.2.2. Hersey-féle hatalomforrások

A fenti tipológiát fejlesztette tovább Hersey, aki hétféle hatalomforrást határoz meg, a fentiekén kívül hatalomforrásként *a kapcsolatok és az információk birtoklását* is.

A kapcsolati hatalom abból származik, hogy a beosztottak érzékelése szerint a főnök olyan kapcsolatokkal rendelkezik, amelyek értékes vagy veszélyes lehetőségeket rejt magában az érintett számára.

Az információs hatalom alapja az az érzékelés, hogy a vezetőjük számukra értékes információkkal bír, amelyeket szeretnének megszerezni. Sokan visszatartják, nem osztják meg az információt, hogy megőrizzék hatalmukat, befolyásukat, ami komolyan hátráltathatja a beosztottak önálló munkáját.

Hersey a hatalomforrásokat két nagy kategóriába sorolja:

- *Pozícióból fakadó hatalom* (ide tartoznak a jutalmazó, kényszerítő kapcsolati és legitim hatalomforrások). Ez a szervezettől származik, vagy a magasabb beosztásúak osztják, az adott munkakör hatáskörei között szerepel, vagy az egyén saját törekvései révén megszerzi.
- *Személyes hatalom* (ide tartoznak a személyiségjegyeken alapuló, a szakértői és az információs hatalomforrások). Ezek az egyén olyan tulajdonságaiból származnak, amelyekkel csodálatot, megbecsülést, bizalmat képesek ébreszteni maguk iránt.

A pozícióból fakadó hatalmi forrásokat formális, a személyes hatalomforrásokat informális hatalomnak is szokás nevezni. Az informális hatalomforrások nagyobb hatást gyakorolnak az alkalmazottak elégedettségére és teljesítményére, a formális hatalom pedig erősebb hatású a közvetlen magatartás befolyásolásában. A formális hatalom gyakorlása gyors válaszreakciót vált ki a beosztottakban, de nem szükségszerűen jár együtt azzal, hogy egyetértenek vele, és iránta elkötelezettséget vállalnak. Gyorsan változó környezetű szervezetekben vagy technológiaváltás esetén az elkötelezettség és a bevonás fontossága miatt az informális hatalomtípus jelentősége felértékelődik.

A formális-informális hatalomforrások másik figyelemre méltó sajátossága, hogy a formális hatalomra támaszkodó vezetők tovább maradnak hatalmi helyzetükben, mint az informális hatalommal rendelkezők. Az informális hatalom forrásai ugyanis perceptuális természetűek (mások érzékelésén alapuló), így könnyen erodálódnak, szertefoszlanak a környezeti változások hatására. A kulturális változások addig vonzóan ítélt személyiségjegyek, a technológiaváltás bizonyos ismeretek birtoklásának leértékelődéséhez vezetnek.

Gyakran előfordul, hogy a beosztottaknak is megvan ez a hatalomforrása, ez esetben a befolyásolás képességén túl még az is igaz, hogy ezek az emberek

nehezen helyettesíthetők. Ezek a helyzetek a szokásos vezető-beosztott viszonyt megfordíthatják.

A vezetők különböző mértékben rendelkeznek az egyes hatalomforrásokkal, amelyek kölcsönhatásban állnak egymással. Az egyik hatalomtípus gyakorlása befolyásolja a másik erősségét is. A legitim pl. lehetővé teszi a jutalmazáson alapuló hatalom gyakorlását is. A vizsgálatok azt mutatják, hogy a hatalomgyakorlás intenzitása pozitívan befolyásolja a teljesítmények alakulását és fordítva.

2.2.2.3. Hatalmi és befolyásoló/politikai taktikák

Az alábbiakban Buchanan és Badham (1999) alapján, példákon keresztül illusztráljuk a hatalomgyakorlás és a befolyásolás-gyakorlás eszközeit:

2.1 táblázat. A hatalomgyakorlás eszközei. Forrás: Buchanan és Badham (1999)

IMÁZSÉPÍTÉS	Olyan akciók, amelyek javítják a reputációt és a jövőbeli sikeres karrier esélyét: megfelelő öltözet, a „jó ügyek” támogatása, normák betartása, önbizalom sugárzása.
INFORMÁCIÓK SZELEKTÁLÁSA	A kedvezőtlen információk elhallgatása a felettesek előtt, hasznos információk megtartása a versenyhelyzetekben, az információk kedvező interpretálása.
BŰNBAK-KERESÉS	Törekvés a hibás személy megtalálására, személyes szégyen elkerülése.
FORMÁLIS SZÖVETSÉGEK	A kulcsfontosságú személyekkel való egyeztetés az akciókat illetően, koalíciók létesítése.
KAPCSOLATÉPÍTÉS	Befolyásos pozíciókban lévő személyekkel való barátságok létesítése.
KOMPROMISSZUMOK KÖTÉSE	Kevésbé fontos ügyekben való engedelmények nyújtása egy sokkal fontosabb ügyben való szövetség érdekében.
SZEREP-MANIPULÁCIÓ	A „szervezet elleni politikán” alapuló igények visszautasítása, azonban ugyanezek igények engedélyezése, ha azok „speciális körülmények” miatt indokoltak.
EGYÉB TAKTIKÁK	Kényszerítés (ha más nem működik), mások tapasztalatának aláásása, személyek egymás elleni kijátszása, személyek felhasználása kellemetlen ügyek megoldására.

Jó vezető csak abból lesz, aki képes hatalomforrásait megfelelően működtetni, szervezete, céljai érdekében ügyes politikusként dolgozik. Vannak olyan politikai taktikák, amelyek erkölcsösen és hatásosan segítik a szervezeti, valamint egyéni célok elérését:

2.2 táblázat. A befolyásolás-gyakorlás eszközei. Forrás: Buchanan és Badham (1999)

ASSZERTIVITÁS	Erőteljes szóbeli megnyilvánulások, a munkával kapcsolatos kérések/utasítások fontosságának rendszeres hangsúlyozása.
ALKUDOZÁS	A tartozás és a kölcsönösség társadalmi normáin alapuló egyezkedés és a kölcsönös hasznok elérése.
EGYESÜLÉS, KOALÍCIÓK	A szervezeti tagok mozgósítása a saját támogatás érdekében, a kérések ily módon történő erősítése.
KONZULTÁCIÓK	Az érintettek elkötelezettségének elérése a változtatási döntések meghozatalába való bevonás által.
NAGYOBB HATÁSKÖR	Az utasítások és a hatalom külső eszközeinek felhasználása a célszemély befolyásolására, a felsőbb hatalmakhoz való fordulással való fenyegetés a beleegyezés megszerzése érdekében.
HÍZELGÉS	A kéréssel egy időben, vagy azt megelőzően hízelkedő, dicsérő, vagy barátságos magatartás tanúsítása.
INSPIRÁCIÓ	Érzelmi elkötelezettség elérése a befolyásolni kívánt személy igényeinek, vágyainak, értékeinek és reményeinek előtérbe helyezésével.
SZEMÉLYES VARÁZSERŐ	Hatásgyakorlás a célszemély barátságára vagy hűségére alapozva.
ÉRVELÉS	Adatok prezentálására való alapozás, a kérés logikus okainak hangsúlyozása.

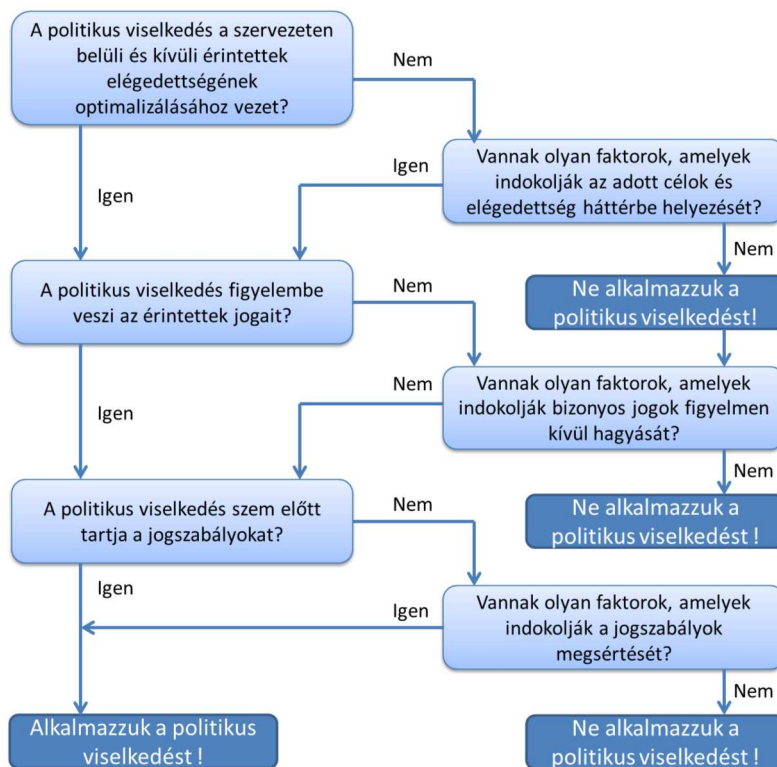
A szervezeti életben ismertek a *hibás vagy piszkos politikai taktikák* is. A vezetők részéről leggyakrabban elkövetettek, az „oszd meg és uralkodj” elvének gyakorlása. Amin előbb utóbb mindenki átlát, és a vezető tekintélyének rombolásához vezet. A másik gyakori, de hibás taktika, az ellenfelek, esetleges riválisok elszigetelésére tett kísérlet. Ez táborok képzéséhez vezethet, ami belső konfliktusokhoz, erőforrások elfecsérléséhez vezet. Ha a vezető nem tudja riválisát megnyerni, bevonni saját elképzelései megvalósításába, inkább segítse őt új pozícióba a szervezet más pontján.

A beosztottak is követhetnek hibás, helytelen politikai taktikákat, ezek közül a legáltalánosabbak, pl.: a szolgálati út megkerülése, szélsőséges agresszivitás, a vezetés kéréseinek megtagadása vagy a főnök lejáratása. Ezek nem csak a főnök ellenszenvét és megtorlását váltják ki, hanem a szervezet többi tagja is elfogadhatatlannak tartja, mert sérti a szervezeti vagy csoportkultúrát, ezért az ilyen magatartást tanúsító kollégától elfordulnak.

A szervezetekben egyes emberek politikai „játszmákba” kezdenek, hogy maguk vagy csoportjuk számára előnyöket szerezzenek, mások támadásával, lejáratásával. Az ilyen játszmák gyengítik a munka morált, lesznek győztesei és vesztesei, akik nem tudnak egymással jól együttműködni, az így gerjesztett konfliktus jelentős energiát von el a szervezettől. Ha a vezető nemkívánatosnak tartja ezeket, akkor ennek működését tudatosan akadályozza. Ebben a legfontosabb eszköz a vezetői példamutatás a nyíltságban, a tisztességben. Fontos továbbá, hogy ne legyenek olyan helyzetek, amelyben valaki a zavarosban halászhat. Szervezeti eszközökkel akadályozható a

klikkek létrejötte és megerősödése. Végül, az érintettek szembesítése világosan megmutatja, hogy a vezető nem támogatja a besúgást, a lejáratást, a jogtalan előnyszerzést, és a tiszta helyzetek híve.

A politikai viselkedés nagy befolyással van másokra, és önmagában se nem rossz, se nem jó. Az alábbi döntési fa segítségével meghatározhatjuk, hogy a politikai viselkedésünk etikus-e vagy sem. Ez azonban nem egy csodaszer: lehetnek olyan szituációk, amikor az egyes kritériumok nem jól alkalmazhatók, vagy az egyes kritériumok között konfliktus áll fenn. Az erkölcsös politikai viselkedés tehát nem könnyű, és nem is mindig megvalósítható, a döntési fa jó támogatást nyújthat a végig gondoláshoz. (Cavanagh, Moberg és Valesquez, 1982)



2.2.3. Etzioni-féle modell a szervezeti hatalomról

Amitai *Etzioni* (1975) vizsgálataiban arra kereste a választ, hogy szervezeti szinten hogyan valósítható meg az optimális hatalomgyakorlás. Milyen eszközöket alkalmazzon a menedzser a legeredményesebb cél elérés érdekében. A szervezeti hatalomnak három típusát különbözteti meg:

- **Koerszív vagy kényszerítő hatalom.** Ezek a szervezetek büntetéssel vagy fenyegetéssel kényszerítik engedelmességre tagjait (például extrém példák a börtönök, a hadsereg bizonyos utasításai, a szekták magatartási szabályai).
- **Utilitáriánus (értéket kínáló) hatalom.** A vállalatok általában nem kényszerkapcsolaton alapulnak, hiszen tagjai szabadon be és kiléphetnek, sokkal inkább az értékek cseréjének színterei. A szervezet világosan megfogalmazza, hogy mely cselekedetek, feladatok felelőségek, magatartás, milyen jutalmakkal (tárgyan értelmezve) párosulnak.
- A harmadik a **normatív vagy normákon alapuló hatalom.** A szervezet vezetői ezeket a normákat tudatosítják, a célok elfogadtatására törekcszenek

és az elkötelezett együttműködést várják el. Az ilyen szervezetekben a tagok azért engedelmeskednek, mert azonosulnak a szervezettel és annak értékrendjével (jellemző példái: szakmai vagy egyházi szervezetek stb.).

Mindhárom hatalomtípus alkalmazható a szervezetben, de hatékonyságuk függ az emberek hozzáállásától, a szervezethez fűződő viszonyától és a részvétel minőségétől is.

Az egyes emberek viszonya a szervezethez, vagyis a részvétel három típusra osztható: kívülálló, számításon alapuló és erkölcsi alapokon nyugvó.

- Az első típusban a szervezet tagja idegenként, kívülállóként viselkedik a szervezettel szemben. A szervezet céljaival, elveivel, működési módjával szemben elutasító, erősen negatív beállítódása van.
- A számításon alapuló részvétel jellemzője, hogy a tagok racionálisan viselkednek, céljuk egyéni szükségleteik maximális kielégítése. A szervezethez való csatlakozásuk tudatos, választásuk alapja ezen szükségletek kielégítésének lehetősége.
- A morális alapú részvétel jellemzője, hogy az emberek elkötelezettek a szervezetük társadalmilag előnyös tulajdonságaival szemben. A morális alapú részvétel alapja a szervezeti és egyéni értékek közötti harmónia.

Az egyes szervezeti hatalom típusok párosíthatók a részvétel típusaival (lásd 16. táblázat). Egyes kombinációk különböző hatásúak. Ha az alkalmazottak döntő többsége kívülállóként viselkedik, nem számíthatunk sok sikerre azok a vezetők, akik elkötelezettségre törekszenek. Ebben a helyzetben a kényszerítő hatalomgyakorlás (pontos utasítás, szoros ellenőrzés) a legmegfelelőbb, a jutalmazáson alapuló szervezeti hatalom is csak részben lesz eredményes, addig, míg a tagok a jutalmat elég értékesnek ítélik ahhoz, hogy erőfeszítést tegyenek érte.

3. táblázat: Etzioni-féle hatalom-részvétel modell. Forrás: Etzioni (1975)

		A HATALOM TÍPUSAI		
		KÉNYSZERÍTŐ	JUTALMAZÁSON ALAPULÓ	NORMÁKON ALAPULÓ
A RÉSZVÉTEL TÍPUSAI	KÍVÜLÁLLÓ	X		
	SZÁMÍTÁSON ALAPULÓ		X	
	MORÁLIS ALAPÚ			X

Etzioni szerint a hatalom és a részvétel formáinak vannak optimális kombinációi, tehát a részvételi hatalom adott formájához egy részvételi típus rendelhető (a táblázatban X-el jelölve). A munkaszervezetek többségében szervezet tagjai a vágyott jutalom megszerzésének reményében lépnek be, és engedelmeskednek az irányításnak, így a gazdasági szervezetek többségében a jutalmazáson alapuló szervezeti hatalomgyakorlás lesz a legeredményesebb. Ugyanakkor a másik két hatalomgyakorlási módnak is van, lehet létjogosultsága, mert egyes tagjai bizonyos

szituációkban (például nehéz, kényelmetlen feladatok esetén, vagy lelkesítő új projektek megvalósítása során) másfajta viselkedést tanúsítanak.

2.3. Politika a szervezetekben

A **politika** általános értelemben a hatalom vagy befolyás felhasználása valamely értékes dolog megszerzésére, vagy annak érdekében, hogy valaki saját elképzeléseit valósíthassa meg.

A politika fogalma a köznyelvben bizonyos negatív felhanggal párosul (piszkos politikai játszmák és taktikák élményéből származóan), de a valóságban alapvetően semleges fogalom, szükségszerű velejárója a hatalom gyakorlásának. A sikeres vezetőknek jó politikai készségekkel kell rendelkeznie. A szervezeti politikában a szervezet valamennyi tagja, vezetők és beosztottak egyaránt részt vesznek.

2.3.1. Politikai taktikák

Jó vezető csak abból lesz, aki képes hatalomforrásait megfelelően működtetni, szervezete, céljai érdekében ügyes politikusként dolgozik. Vannak olyan politikai taktikák, amelyek erkölcsösen és hatásosan segítik a szervezeti, valamint egyéni célok elérését:

- *Megnyerő viselkedés:* Mások céljait, érdekeit elismerő, alapvetően együttműködésre törekvő, de céltudatos magatartás.
- *Koalíciók és hálózatok létrehozása:* A hálózatok értéke abban áll, hogy a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok fontos információkhoz és egyéb erőforrásokhoz juttatják a vezetőt. A koalíciók, tartós vagy alkalmi szövetségek szervezeten kívüli és belüli emberekkel, csoportokkal jelentősen megerősíthetik a hatalmi pozíciót.
- *Jó benyomás keltése:* Az ítélkezés alapja az érzékelés, olyan megjelenés, ruházat, kommunikáció, amely a másik szemében pozitív képzetekkel társul, elősegíti elképzeléseink, kéréseink elfogadását.
- *Információk birtoklása:* A döntéseket akkor kell meghozni, ha birtokában vagyunk a megfelelő információknak, egyébként súlyos politikai következményekkel járó, hibás döntéseket hozhatunk. A vezetőnek el kell sajátítania az információk megszerzésének, mások kikérdezésének, meghallgatásának módját. Nem kevésbé fontos az információk helyes, megfelelő időpontban és emberekkel történő megosztása is. A kommunikáció alapvető vezetői eszköz, mesterévé kell válnia.

A szervezeti életben ismertek a hibás vagy piszkos politikai taktikák is. A vezetők részéről leggyakrabban elkövetettek, az „oszd meg és uralkodj” elvének gyakorlása. Amin előbb utóbb mindenki átlát, és a vezető tekintélyének rombolásához vezet. A másik gyakori, de hibás taktika, az ellenfelek, esetleges riválisok elszigetelésére tett kísérlet. Ez táborok képzéséhez vezethet, ami belső konfliktusokhoz, erőforrások elfecsérléséhez vezet. Ha a vezető nem tudja riválisát megnyerni, bevonni saját elképzelései megvalósításába, inkább segítse őt új pozícióba a szervezet más pontján.

A beosztottak is követhetnek hibás, helytelen politikai taktikákat, ezek közül a legáltalánosabbak, például a szolgálati út megkerülése, szélsőséges agresszivitás, a vezetés kéréseinek megtagadása vagy a főnök lejáratása.

Ezek nem csak a főnök ellenszenvét és megtorlását váltják ki, hanem a szervezet többi tagja is elfogadhatatlannak tartja, mert sérti a szervezeti vagy csoportkultúrát, ezért az ilyen magatartást tanúsító kollégától elfordulnak.

A szervezetekben egyes emberek politikai „játszmákba” kezdenek, hogy maguk vagy csoportjuk számára előnyöket szerezzenek, mások támadásával, lejáratásával. Az ilyen játszmák gyengítik a munka morált, lesznek győztesei és vesztesei, akik nem tudnak egymással jól együttműködni, az így gerjesztett konfliktus jelentős energiát von el a szervezettől. Ha a vezető nemkívánatosnak tartja ezeket, akkor ezeket tudatosan akadályozza. Ebben a legfontosabb eszköz a vezetői példamutatás a nyíltságban, a tisztességben. Fontos továbbá, hogy ne legyenek olyan helyzetek, amelyben valaki a zavarosban halászhat. Szervezeti eszközökkel akadályozható a klikkek létrejötte és megerősödése. Végül, az érintettek szembesítése világosan megmutatja, hogy a vezető nem támogatja a besúgást, a lejáratást, a jogtalan előnyszerzést, és a tiszta helyzetek híve.

A hatalom kérdését tárgyalva meg kell említeni a Machiavelli nevéhez fűződő manipulációs technikát. Niccolò *Machiavelli* a politika hatékonyságát vizsgálta az erkölcsi kérdések mellőzésével, manipulatív politikai taktikák alkalmazását javasolta, amelyben a másik embert kiismerhető, alakítandó tárgynak tekintette és a „cél szentesíti az eszközt” elvet vallotta. Az 1960-as években kifejlesztették a Mach Skálát. Ez egy attitűd teszt a machiavellista nézetűek kiszűrésére.

A hatalom és a szervezeti politika bonyolult felelősségteljes velejárója a menedzseri létnek, számos etikai és társadalmi problémát vet fel, amit kezelni kell tudni a siker érdekében.

2.4. Konfliktusok a szervezetben

Ebben a fejezetben a konfliktusok természetének és kezelésének kérdését tárgyaljuk.

2.4.1. A konfliktus

A konfliktusok a szervezeti élet elkerülhetetlen velejárói. A tulajdonosváltás, új termék bevezetése vagy egyéb, például környezeti tényező a szervezet átalakítását igénylik. A folyamat a munkakörök újrafogalmazásával, a hatáskörök átalakításával, a szervezet belső erőforrásainak újrafelosztásával jár. Ez nem megy érdekek sérelme nélkül. A konfliktusok maguk, illetve kezelésük és megoldásuk különféle erőket szabadítanak fel.

2.4.2. A konfliktus fogalma és megítélése

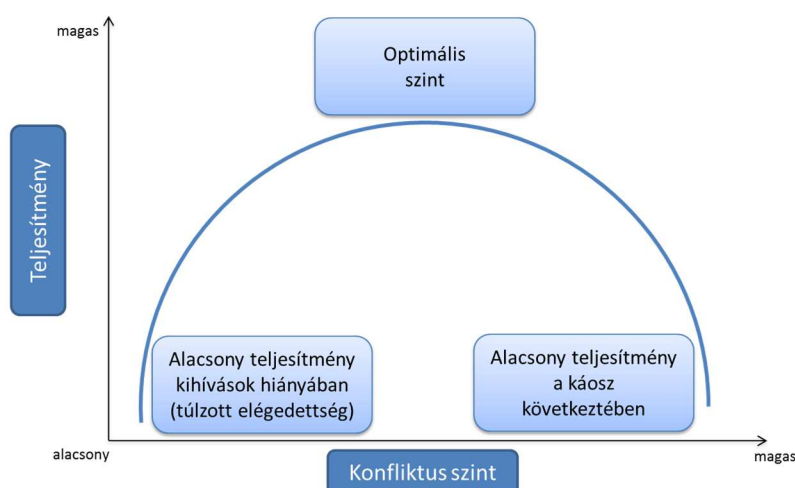
Konfliktus akkor keletkezik, ha egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport, egy fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit megghiúsítja. A konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik.

A felek közötti konfliktus *egymás ellen irányul*. Ez az elem különbözteti meg a konfliktust a versenytől. A versenyben az erőfeszítések a kívánatos cél elérésére irányulnak, és nem szükségszerűen sértik mások érdekeit.

A konfliktus megítélése a menedzsment tudomány fejlődése során jelentősen változott. A klasszikus menedzsment iskola képviselői *károsnak, az együttműködést veszélyeztető jelzőnek tartották*. A konfliktusoknak már a felmerülését is a menedzsment elégtelenségével asszociálták. A menedzser feladata ezen felfogás szerint a harmónia biztosítása a szervezetben, ezért számos módszert fejlesztettek ki a *konfliktusok elkerülésére és radikális megszüntetésére*.

Az elmúlt évtizedekben megváltozott a róla alkotott vélemény. Ma sem vitatható, hogy a konfliktus bizonyos körülmények között ártalmas, de vannak olyan formái és hatásai is, amelyek *segítségünkre vannak a szervezeti célok elérésében, ezért előnyösek*. A konfliktusok új stratégiák, megoldási változatok létrejöttét segítik, a stagnálás és az elkényelmesedés egyik ellenszerét adják. Az igazi kérdés a konfliktusok kapcsán tehát nem az, hogy hogyan szüntessük meg őket, hanem, hogy *hogyan kezeljük*.

A sikeres menedzsment egyszerre törekszik a konfliktusok generálására és konfliktuscsökkentő stratégiák alkalmazására. A fentieknek megfelelően a konfliktusnak van egy optimális szintje (lásd 41. ábra), amely a szervezeti teljesítményt pozitívan befolyásolja.



2. ábra: A konfliktus és a teljesítmény összefüggése. Forrás: Mastebroek (1991)

A *túl alacsony konfliktusszint* érdektelenséget, az innovációra való törekvés hiányát, az erőfeszítések minimalizálását vonja maga után. Az alulfoglalkoztatottság például elégedetlenséget vált ki, ezért a teljesítmények a megkövetelt minimum szintjén mozognak. A *túl magas konfliktusszint* túlterheléshez, szervezetlenséghez, kaotikus működéshez vezet.

A konfliktusok optimális szintjének meghatározása nem egyszerű feladat, mint annak eldöntése sem, hogy mikor kell szándékosan konfliktust generálni.

2.4.3. Konfliktusforrások

A konfliktusok kezelésében fontos szerepe van annak, hogy megértsük, azok miből származnak. A szervezeten belüli konfliktusforrások három fő csoportba sorolhatók: kommunikációs, strukturális és magatartási tényezők.

2.4.3.1. Kommunikációs tényezők

A szervezeten belüli konfliktusok jelentős része a rossz vagy hiányos kommunikációból fakad. A tökéletes kommunikáció természetesen ritka. A nem korrekt információk, a torzított és bizonytalan tartalmú kommunikáció ellenségességet szülnek. Ha például a menedzser elmulasztja kijelölni, hogy egy munkatárs feladatát ki vegye át távollétében, akkor előfordul, hogy az illető visszatérte után kiderül, hogy senki sem végezte el. Ez vezető-beosztott, és beosztottak közötti konfliktusokhoz vezet, ugyanakkor rontja a szervezeti teljesítményt.

2.4.3.2. Strukturális tényezők

A szervezet jellemző strukturális elemei is lehetnek a konfliktus forrásai, ilyenek:

- *nagyság vagy méret*: a kutatások azt mutatják, hogy nagyobb szervezetek konfliktus-érzékenyebbek, mint a kisebbek. Ennek valószínű oka az információk torzulása a szintek között, a nagyobb formalizmus, a célok homályos volta, a nagyobb specializáció.
- *heterogén összetétel*: a szervezet tagjainak különböző a hatásköre, az értékrendje, a dolgokról alkotott felfogása. Az emberek különbözősége ugyanakkor előnyöket is rejt, például a kreatív problémamegoldás területén.
- *részvétel*: a dolgozók bevonásáról általában az a nézet, hogy konfliktuscsoökkentő hatású. Vannak azonban ezzel ellentétes megállapítások is. A növekvő részvétel gyakran a konfliktusszint emelkedésével jár, mert jobban nyilvánvalóvá lesz a nézetek különbözősége. Előfordulhat az is, hogy nem az adott személy álláspontja érvényesül a döntésben, és nincs hatásköre annak érvényesítésére. A bevonásból eredő konfliktusszint-emelkedés azonban nem negatív hatású, mert általában teljesítményemelkedéssel jár.
- *vonalbeli és funkcionális szervezetek ellentéte*: a vonalbeli szervezeti egységek azok, amelyek a szervezet alapfolyamatait látják el, a törzsegységi és funkcionális szervek pedig a vállalat egészének működtetését látják el, illetve a menedzsmentet támogató tevékenységeket végzik. Konfliktusaik forrása a céljaik, értékrendjük és tagjaik különbözőségéből fakad. A vonalbeli szervezet tagjai általában lojálisabbak a céggel, rövidebb távra fókuszálnak, a közvetlen értéktermelő folyamatokat tartják a legfontosabbnak. A funkcionális szervezet tagjai inkább a központi működtetés kérdéseit tartják fontosnak, gyakran kritizálják a cég gyakorlatát, szakértői státuszuk nagyobb függetlenséget jelent, és hosszabb távban gondolkodnak. Ezen különbségek fényében érthető, hogy számos kérdésben van ellentétes véleményük.
- *javadalmazási rendszer*: gyakran konfliktusforrás, hiszen ha valaki jutalmat kap, azt valaki más nem kapja meg. Ez a konfliktustípus személyek között is, csoportok között is felléphet.

- *erőforrások szűkössége*: a szervezeten belüli csoportok ugyanazon szűkös erőforrások megszerzéséért versengenek. Ennek során jelentős konfliktusok is kialakulhatnak, amik pedig együttműködési zavarokhoz vezetnek.
- *hatalom*: a hatalom megosztása is konfliktusforrás. Ha egy csoport úgy értékeli, hogy a szükségesnél kisebb hatalommal rendelkezik, vagy mások indokolatlanul nagygal, erőfeszítéseket tesz a kialakult helyzet megváltoztatására. A vonalbeli vezetők például rendszerint nagyobb tekintéllyel bírnak, mint a funkcionális egységek, ezért az utóbbiak fontosságuk bizonyításáért újabb és újabb nyertes játszmára törekednek, amelyek komoly konfliktusforrásokká válhatnak.

2.4.3.3. Magatartási tényezők

A szervezet struktúrájából, hatalmi viszonyaiból származó okok mellett jelentős szerepe van a magatartási tényezőknek is. Sok konfliktus jön létre azért, mert az *emberek szükségletei, személyisége, értékrendje különbözőek*. Ezek között szerepelhet, például a konfliktus tolerálására és keltésére való hajlandóság is.

Az értékrendbeli különbségek különösen erőteljes hatásúak. Ha valaki a munkahely vagy csoport értékrendjével nem tud azonosulni, az belső konfliktusokhoz vezet, amely külső konfliktust is eredményezhet. Ha az értékkülönbség nem oldható fel, akkor a dolgozó általában más munkahelyet keres.

Magatartási konfliktusok származhatnak az *észlelési és ítéletalkotási folyamat egyéni eltéréseiből* is. Úgy véljük, hogy főnökünk velünk szemben másokat preferál, erre csökkentjük a vele való interakciók számát. Ennek nyomán együttműködési konfliktus alakulhat ki.

2.4.4. A konfliktus szintjei

A konfliktusok a szervezetben különböző szinteken jelennek meg. Lehetnek a személy belső konfliktusai, az emberek egymás közötti konfliktusai, és ütközhetnek csoportok is.

2.4.4.1. A személy belső konfliktusai

A személy belső konfliktusai a mindennapi életben abból következnek, hogy egymást kizáró célok közül kell választania. Az egyik választás a másik elutasításával jár. A belső konfliktusok azért fontosak a szervezet szempontjából, mert egyrészt a feladatot érintő kérdésekben is kialakulhatnak, másrészt megoldásuk kivetítődik a szervezetre.

- *Két kedvező alternatíva közötti választás esetén* a döntést a célok motiváló ereje közötti különbség fogja eldönteni. Gyakran előfordul, hogy az egyén később úgy észleli, a másikat kellett volna választania. A döntéshozó, ha a rossz döntés feletti megbánást minimalizálni akarja, az elutasított alternatívára vonatkozó információkat figyelmen kívül hagyja.
- *Két kedvezőtlen alternatíva közötti választás* kedvezőtlen helyzetet teremt, a személy halogatni fogja a döntést addig, amíg az egyik kényszerítő ereje ki nem váltja a cselekvést. Ilyen helyzetekben az is előfordul, hogy a személy választás helyett kiválik, kilép a helyzetből.

- *Egy kedvező helyzet elérése és egy kedvezőtlen helyzet elkerülésének konfliktusa* is előfordulhat. Ennek tipikus esete, ha egy cél megvalósítása egyszerre jár kedvező és kedvezőtlen hatásokkal. Ez a szervezeti életben nem ritka jelenség, például ha egy előléptetési lehetőséget kínálnak valakinek, melynek következtében olyan személy lesz a főnöke, akivel nehéz együtt dolgozni. A megoldást a motivációk erősségbeli különbsége fogja kiváltani. Ha a cél megvalósítása mellett dönt, a negatív hatástól való féelme fennmarad. A döntést azzal segíthetjük elő, hogy emeljük a célmegvalósítás motiváló erejét és/vagy csökkentjük a megvalósítás ellen ható motivátorok értékét.

2.4.4.2. Személyközi konfliktusok

A személyek közötti kapcsolatokban gyakori dilemma a *versengés vagy kooperáció* közötti döntés. A szervezet erőforrásainak megszerzéséért, a jutalmak elosztásáért folytatott harcban választhatunk az önérvényesítés vagy az együttműködés stratégiája között. A döntés annak függvényében alakul, hogy *milyen erejű büntetések és jutalmak* társulnak az egyes stratégiákhoz.

A kutatások azt mutatják, hogy az emberek kooperációra való hajlandóságát saját személyiségjegyeiken és az alkalmazott ösztönzőkön túl, nagymértékben befolyásolja a *kommunikáció*. A kommunikáció lehetősége már önmagában konfliktuscsökkentő hatású.

A szervezetekben tehát a szervezeti célok megvalósítását szolgáló *magatartást* kell az ösztönző rendszernek szolgálnia. Gyakran hangoztatott elv, hogy az együttműködés szintje befolyásolja, növeli a szervezeti hatékonyságot, ugyanakkor az ösztönzőrendszerek többsége az egyéni teljesítményt díjazza (ritka kivétel az autonóm munkacsoportok esete).

2.4.4.3. Csoportközi konfliktusok

A csoportközi konfliktusok

- személyközi konfliktusokra,
- célkonfliktusokra és
- erőforrás-konfliktusokra

vezethetők vissza. Jellegzetes példa a már említett vonalbeli és funkcionális egységek konfliktusa.

2.4.5. A konfliktus csökkentésének stratégiái

Különböző stratégiák alkalmasak a csoportközi és a személyközi konfliktusok kezelésére, mivel a konfliktusban résztvevő felek más-más sajátosságokkal rendelkeznek.

2.4.5.1. A csoportközi konfliktusok kezelése

A csoportközi konfliktusok kezelésére szolgáló módszerek a következők: szabályok kialakítása, felsőbb fórum igénybevétele, a határok oldását elősegítő pozíciók létrehozása és a csoportmunka.

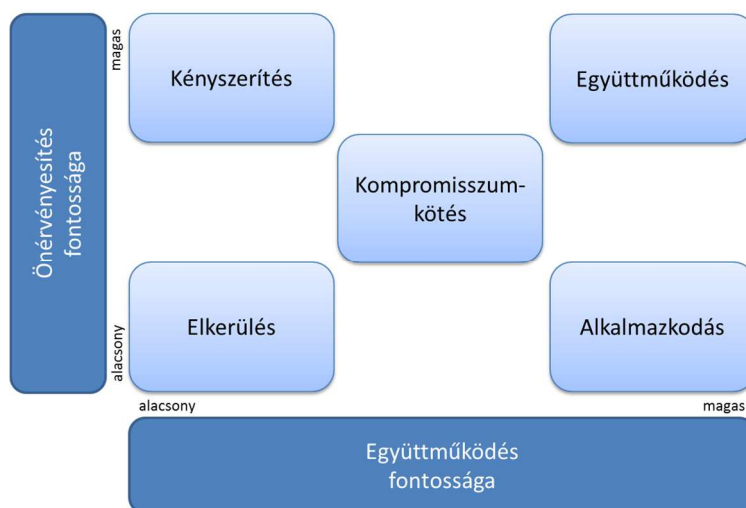
- *A szabályok, folyamatok kialakítása:* A szervezeteken belüli konfliktusok elkerülése érdekében szabályokat, folyamatokat kell kialakítani. Ezek a már kialakult konfliktushelyzetekben is hasznosak. Ha például két csoport közösen használ meghatározott eszközöket, előre kikötjük, hogy mikor használhatják azokat, ezzel számos konfliktusnak elejét vehetjük. A szabályozottság csökkenti a konfliktusok kialakulását azáltal is, hogy redukálja a kontaktusok számát.
- *Felsőbb fórumok igénybevétele:* Ahol a szabályok kialakítása nem lehetséges, ott alkalmazható az az egyszerű megoldás, hogy a vitás kérdésekben a közös főnök dönt. A módszer hátránya, hogy a vezető számára időigényes, és a szervezeten belül politikai taktikázásra ad lehetőséget.
- *Határok oldását szolgáló pozíciók:* Ha két csoport együttműködése és koordinálásának szükségessége intenzívvé válik, célszerű egy olyan munkakör kialakítása, ami az együttműködést biztosítja. Az összekötő személy révén gyakoribbá válnak a csoportközi érintkezések, ez pedig javítja az együttműködési készséget. Ugyanakkor maga a pozíció nagyon sok konfliktusnak van kitéve, és a személy gyakran szerepkonfliktussal küzd.
- *Teammunka:* Az együttműködő egységek létrehozhatnak egy csoportot, amely a közös tevékenységet előkészíti, szabályozza, valamint ellenőrzi, lehet állandó vagy „ad hoc” természetű. A csoport problémamegoldó, konfliktuskezelő szerepet tölt be. Ha az együttműködés hosszú távú és jelentős mértékű, a csoportmunkát formalizált szervezeti egység létrehozásával helyettesítjük.

2.4.5.2. Személyközi konfliktusok kezelése

A személyközi konfliktusok kezelésében szintén lehetőség van arra, hogy az érintettek felsőbb fórumokhoz forduljanak. A vezető különféle intézkedéseket tehet, például:

- eltávolíthatja a konfliktus okozóját,
- a vonalbeli és a funkcionális egységek alkalmazottainak konfliktusa esetén, moderátort nevezhet ki a csoportok megbeszéléseire,
- szabályokat alakíthat ki a konfliktus kezelés módjára vonatkozóan, ilyenek, például a fegyelmi eljárás szabályai.

A konfliktus kezelésében a vezetők egyéni módon járnak el. Kenneth *Thomas* a konfliktuskezelési stílusokat két dimenzió mentén vizsgálta (lásd 42. ábra), és öt stílust különített el.



53. ábra: A konfliktusmenedzsment Thomas-féle modellje. Forrás: Thomas (1979)

A két dimenzió az **önérvényesítés** és az **együttműködési készség** erősségét méri. Az **öt alapvető stílus** e két dimenzió mentén fogalmazható meg.

- 1) **Kényszerítés:** A kényszerítő stílus azt a magatartást jelöli, mikor valaki a másikra rá akarja kényszeríteni akaratát, akár a másik fél rovására is. Győztes - vesztes pozíció alakulhat ki. Gyorsan megoldandó vagy kellemetlen helyzetekben célszerű alkalmazni.
- 2) **Alkalmazkodás:** Ez a stílus szélsőséges esetben azt jelenti, hogy az egyik fél egyszerűen enged a másik akaratának. Ez a magatartás altruizmusból, önfeladásból fakadhat, vagy azért mert a személy nem érzi elég erősnek saját pozícióját, vállalja a vesztes pozíciót.
- 3) **Elkerülés:** Az emberek a konfliktusok megoldása helyett gyakran alkalmazzák a konfliktusból való kilépést, annak elkerülését. Ennek oka az, hogy a személy vagy nagyon nehéznek ítéli meg a helyzetet, vagy nem igazán tartja fontosnak.
- 4) **Együttműködés:** Az együttműködésben történő problémamegoldás mindkét érdek együttes teljesülését jelenti. A probléma nyílt megbeszélése, és a közös megoldása mindkét fél számára előnyösebb helyzetet teremt, mint bármely más megoldás. Győztes - győztes pozícióhoz vezet. Alkalmazása sok időt és erőfeszítést igényel.
- 5) **Kompromisszum:** Az „arany középút” megtalálására építő magatartás. Ez esetben mindkét félnek engednie kell. Ebben a megoldásban is mindkét fél győztesen kerülhet ki. Erre jellemző példa a menedzsment és az érdekképviseletek tárgyalásának stílusa.

A konfliktuskezelési stílusok közül egyik sem kiáltható ki a legjobbnak. *Minden stílus eredményes lehet*, ez az adott helyzet, és a felek személyiségének függvénye.

Menedzseri, azon belül emberierőforrás-menedzser típusú feladatai közé tartozik három jellegzetes szervezeti konfliktus típus kezelése, ezek a

- fegyelmi problémák kezelése,
- kilépés, nyugdíjazás, elbocsátás,
- munkaügyi (munkaadó és munkavállaló kapcsolatában megjelenő) konfliktusok kezelése.

3. FEJEZETEK A TECHNOLÓGIAMENEDZSMENTBŐL

3.1. A technológiamenedzsment alapfogalmai

A szakterület nemzetközileg használatos angol neve *Technology Management* vagy *Management of Technology*, közkeletű rövidítése az utóbbi elnevezés kezdőbetűiből *MOT*. Rövid magyar elnevezéseként a *technomenedzsment* szót használjuk. (Ugyanezt a rövidítési mintát követjük a technostratégia, technoportfólió, technotérkép stb. szóalakokkal is.)

3.1.1. A technológia fogalma

A „technológia” ógörög eredetű szó: a „techné” mesterséget jelent, a „logosz” pedig ismeretet, tant – a kettő együtt mesterségbeli tudást. Alábbi definícióba a szakirodalomból ismert számos meghatározás legfontosabb elemeit gyúrtuk össze.

A technológia olyan szaktudás- és eszközrendszer, amely lehetővé teszi szükségleteink kielégítését a természetben rejlő lehetőségek kiaknázásával.

A technológiamenedzsmentben a „technológia” szó ebben a tág értelemben használatos, azaz korántsem csupán gyártási eljárást jelent, mint a korábbi évtizedek magyar szóhasználatában, de az információ- és kommunikációtechnológiára (IKT, ICT) sem szűkíthető le, ahogyan azt napjaink sajtó- és köznyelve gyakran teszi.

Amikor pl. meghatározzák valamely műalkotás korát és alkotóját, eredetiségét, vagy hamisítvány mivoltát, vagy amikor laboratóriumban vizsgálják a bűncselekmény tárgyi bizonyítékait, akkor is technológiát – szaktudást és eszközöket – alkalmaznak, de nem gyártanak semmit. Filmet nézve vagy zenét hallgatva mindannyian (audio- és video-) technológiákat használunk, miközben semmit sem gyártunk.

A fenti meghatározás értelmében pl. akonstruációs megoldás is technológia, lévén annak szakismerete (pl. a méretezési algoritmus) és eszközrendszere (pl. a számítógépes tervezőprogram), amellyel bizonyos termékeket lehet tervezni. Mérési módszer és/vagy egy mérőrendszer is éppúgy technológia, mint a gyártási eljárás és/vagy gyártórendszer: annak ismerete, hogyan lehet valamit egy bizonyos pontossággal megmérni, illetve azok az eszközök, amelyekkel a mérés elvégezhető. A technológia fogalmának helyes értelmezése és maradéktalan megértése érdekében vegyük sorra a definíció kulcsszavait!

A *szaktudást* szokás a technológia szoftveroldalának, az *eszközöket* pedig a hardveroldalának is nevezni. Fontos, hogy szoftver- és hardverelemeinek *rendszer*t kell alkotniuk, nem csupán halmazt. A rendszer minőségileg más, több, mint elemeinek pusztá halmaza: az elemek együttműködése jóvoltából másra, többre képes, mint csupán elemei különálló működéseinek pusztá összegzésére. Technológiára a természetben *rejlő*, nem pedig készen kínálkozó lehetőségek kiaknázásához van szükség. Technológiák nélkül semmi mással nem tudnánk kielégíteni szükségleteinket, csupán azzal, amit a természet készen felkínál. A technológiák kibővítik természet adta lehetőségeinket.

A természet készen kínálja pl. a szedret ősszel az erdőszéleken, de nem kínálja készen a szederlekvárt egyik bokorban sem. Ahhoz már szükség van a receptjére (szoftveroldal) és a főzés eszközeire (hardveroldal) is. Ugyanígy a lakóház, a számítógép, a mozi, a szervátültetés stb. lehetősége is mind-mind ott rejlik a természetben, de létrehozásukhoz technológiák kellene.

3.1.2. A technológia szakmai tartalma

Steele (1989) nyomán a technológia szakmai tartalma szempontjából megkülönböztetünk *terméktechnológiát* (product technology) és *folymattechnológiát* (process technology).

E két technológiatípus definiálása előtt tisztáznunk kell a termék fogalmát, mivel ezt a szót kétfajta értelemben használják a szaknyelvben. A „termék és/vagy szolgáltatás” szóhasználat a termék fogalmába nem érti bele a szolgáltatást, csak a fizikai terméket (tárgyat, élő jószágot). A másik szóhasználat szerint:

„Termék minden olyan dolog, amelyet felkínálhatunk valamilyen piacon azért, hogy felfigyeljenek rá, megvegyék, majd használják vagy fogyasszák, és amely kielégíthet valamilyen igényt vagy szükségletet.” (Kotler, 1976)

Ez utóbbi – széles körben elfogadott – szóhasználat a termék fogalmába beleérti *a szolgáltatást is*, nemcsak a fizikai terméket (ld. pl. a banki termék fogalmát).

3.1.2.1. Terméktechnológiák

A terméktechnológia arra vonatkozik, hogy *mit* hozunk létre. Terméktechnológiai kérdés pl. a termék koncepció, a specifikáció, a konstrukció, a testreszabott alkalmazás (application engineering) vagy az eladás utáni szolgáltatások (pl. a szerviz).

3.1.2.2. Folyamattechnológiák

A folyamattechnológia viszont arra vonatkozik, hogyan hozunk létre valamit. Folyamattechnológiai kérdés pl. a termelés eszközparkja, a termelés inputjainak és azok beszállítóinak kiválasztása, a gyártástechnológiák, a szolgáltatási eljárások, a logisztika, a termelésmenedzsment, a minőségmenedzsment vagy a karbantartás.

A termék- és folyamattechnológiák a fizikai termékeket előállító ipari vagy mezőgazdasági cégeknél általában világosan elkülöníthetők egymástól, de a szolgáltató cégeknél már nem feltétlenül. Mivel a szolgáltatások jókora része valamilyen folyamat elvégzéséből áll, a „mit” és a „hogyan” kérdése annyira szorosan összefonódhat bennük, hogy alig lehet különválasztani egymástól a termék- és folyamattechnológiáikat.

3.1.3. A technológiamenedzsment fogalma és szerepe

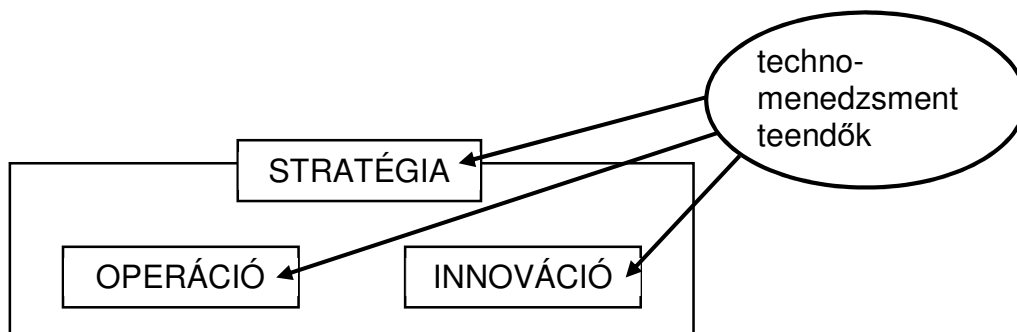
A technológiamenedzsment az a keresztfunkcionális tevékenység, amely a szervezet eredményes és hatékony működésének szolgálatába állítja a technológiát.

Fontos, hogy keresztfunkcionális, más szóval funkciókeresztező (cross functional) tevékenység, azaz nem köthető kizárólagosan egyik funkcionális területhez sem a szervezeten belül, hanem a szervezet minden részében végzik. Az sem mellékes, hogy a technológiának kell szolgálnia a szervezet sikeres működését, és nem fordítva: nem szabad a technológiai faroknak csóválnia a szervezeti kutyát.

Minden menedzser rendszeresen hoz technológiai döntéseket, és ehhez nem kell technológistának lennie. Az ügyvédi irodában, könyvkiadónál, áruházban, szerkesztőségben, iskolában, szállodában, sportegyesületnél, hivatalban stb. is el kell

dönteni, milyen fénymásolót, számítógépet, nyomtatót, internet-előfizetést, mobiltelefon-készüléket és -előfizetést, klímaberendezést, gépkocsit, pénztárgépet, bankkártya-leolvasót stb. vegyenek, azokat mikor cseréljék korszerűbbre, melyik céggel szerződjenek a karbantartására stb.

A technomenedzsmentnek három fő tevékenységi területe van (1. ábra): operáció (termelés, üzemeltetés, működtetés), innováció, stratégia.

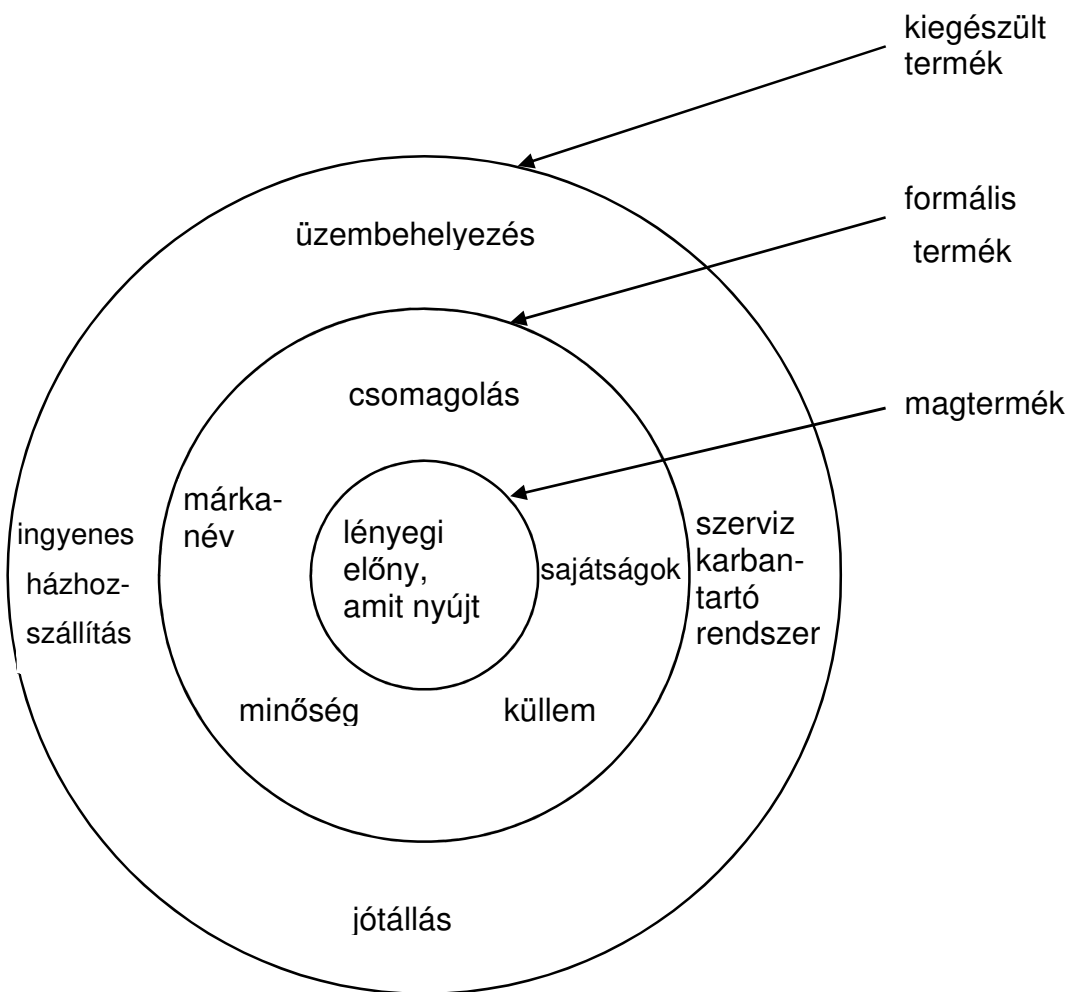


1. ábra: A technomenedzsment fő tevékenységi területei

3.2. Életciklus-elméletek

3.2.1. A termékek életciklusa

Amint azt tisztáztuk, a termék fogalmába – Kotler (1976) széles körben elfogadott szóhasználatát követve – beleértjük a szolgáltatásokat is, nem csupán a fizikai termékeket (tárgyi javakat és élő jószágokat). De ahhoz, hogy a termék fogalmáról teljes képet alkossunk, nem elég az 1.2.1. fejezetben Kotlertől idézett definíció, hanem a termék többszintű modelljét, közkeletű nevén a termékanyagát is meg kell ismernünk, amely a 2. ábrán látható.



2. ábra: A termék háromszintű modellje (Kotler, 1976)

A **magtermék** (core product), amelyet *lényegi terméknek* is neveznek, arra a kérdésre ad választ, hogy mit is vesz valójában a vásárló, milyen problémájára kínál megoldást a termék, milyen hasznot remél a termék megvásárlásától. A rúzszt vásárló hölgy pl. valójában nem valamilyen kémiai és fizikai tulajdonságokkal jellemezhető tárgyat akar birtokolni, hanem a vonzerő reményét veszi meg. Amikor pedig szállodai szobát veszünk ki, valójában pihenést, alvást, felüdülést, esetleg fényűzést vagy hivalkodást vásárolunk.

A **formális termék** (formal product), amelyet *tárgyiasult terméknek* is neveznek, a megcélzott piac által érzékelhető ajánlat, amelyet vásárlásukkal elfogadnak. Fizikai termék esetén ezen a szinten a vevők többnyire öt tulajdonságot érzékelnek: a minőségi színvonalat, a sajátságokat (features) – azaz, hogy „mit tud” a termék, a küllemet (styling), a márkanévet, valamint a csomagolást. Szolgáltatás esetén ezek a tulajdonságok több-kevesebb módosítással szintén értelmezhetők. Gondoljunk csak a szálloda példájára: az épületre, a berendezésre, a szolgáltatásokra, vagy a szállodaláncre, mint átvitt értelemben vett „csomagolásra” stb.

A **kiegészült termék** (augmented product), amelyet *kibővült, (ki)bővített, vagy kiterjesztett terméknek* is neveznek, további járulékos szolgáltatásokat és előnyöket

tartalmaz. A harmadik szint tipikus elemei lehetnek: ingyenes házhozszállítás, üzembe helyezés, a szerviz és karbantartás rendszere, valamint a jótállási feltételek. A vágószerszámokat gyártó finn Fiskars cég pl. arról is nevezetes, hogy ha valamelyik felhasználónál ki kell cserélni egy tönkrement vagy elhasználódott Fiskars vágóeszközt, akkor Európa bármely pontjára 24 órán belül eljuttatják az új szerszámot. Ez komoly piaci előnyhöz juttatja őket versenytársaikkal szemben, még ha azok ugyanilyen jó minőségű formális terméket (azaz a vágószerszámot, mint pusztán tárgyat) kínálnának is. A szállodában a termék harmadik szintjének része lehet pl. a reptérre küldött szállodai mikrobusz, a különlegesen gyors be- és kijelentkezés, az esetleges reklamációk gyors és udvarias orvoslása stb.

A modellben szereplő elemek egy része csak fizikai termékekre értelmezhető, más része viszont szolgáltatásokra is. Az egyes szintekre beírt jellemzők bővíthetők, szűkíthetők vagy módosíthatók az egyes konkrét termékfajták jellegének megfelelően, nem biztos, hogy minden esetben ezekre és csak ezekre a dolgokra kell és lehet gondolnunk a termékünkkel kapcsolatban. A modell lényege sokkal inkább a három szint jellege, mintsem a három szint elemeinek pontos listája. A szintenként felsorolt elemek inkább csak iránymutatásul szolgálnak.

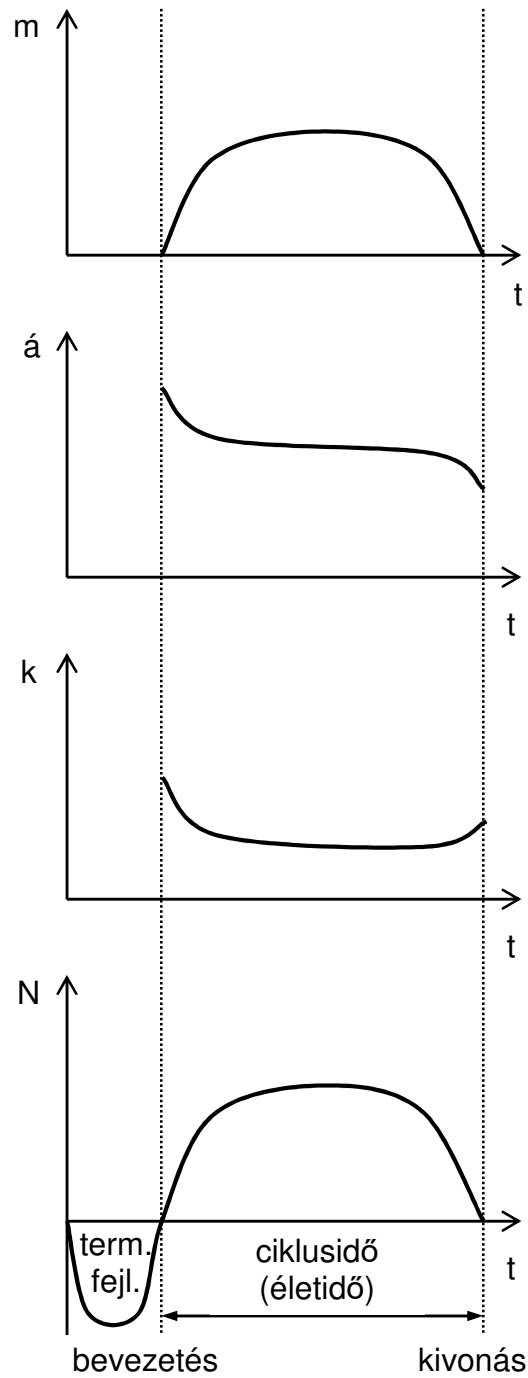
Amikor a továbbiakban áttekintjük a termékek életciklusát, akkor mindig ennek a teljes termék-hagyomának az életciklusáról lesz szó, sosem kevesebből.

A termékek életciklusa több, egymással összefüggő görbével jellemezhető, amint a 3. ábrán látható (Iványi, 1984 alapján, módosítva). Ezek a görbék csupán hozzávetőlegesen szemléltetik a termékek életciklusának jellegzetes lezajlását. Ettől az idealizált esettől jócskán előfordulnak eltérések, nem szabad kritikátlanul mindenre megpróbálni ráhúzni őket. (Gondoljon pl. a fagyalt vagy a sífelvonó-szolgáltatás iránti kereslet szezonális ingadozására, amely igencsak csipkézetté teszi e görbéket. De a szezonális ingadozásokon kívül is még sok más oka lehet annak, hogy a görbék nem ilyen „szépen” futnak le, mint az ábrán.)

3.2.1.1. A termék mennyiségének életgörbéje

Az előállított (és reményeink szerint értékesített) mennyiség időbeli alakulásának magyarázata:

- az új terméket fokozatosan megismerik a fogyasztók, ezért tart fölfelé az elején a görbe;
- majd stabilizálódik a kereslet, amikor már elterjedt az új termék, és kialakult a vevőkör;
- végül az elavuló terméket már egyre kevesebben veszik, átpártolnak az újabb, korszerűbb termékekhez, ezért tart lefelé a végén a görbe.



3. ábra: A termék életciklusát jellemző görbék (Iványi, 1984 alapján, módosítva)

- m: mennyiség
- á: egységár
- k: fajlagos költség
- N: nyereség
- t: idő

3.2.1.2. A termék egységárának életgörbéje

Az egységár időbeli alakulásának magyarázata:

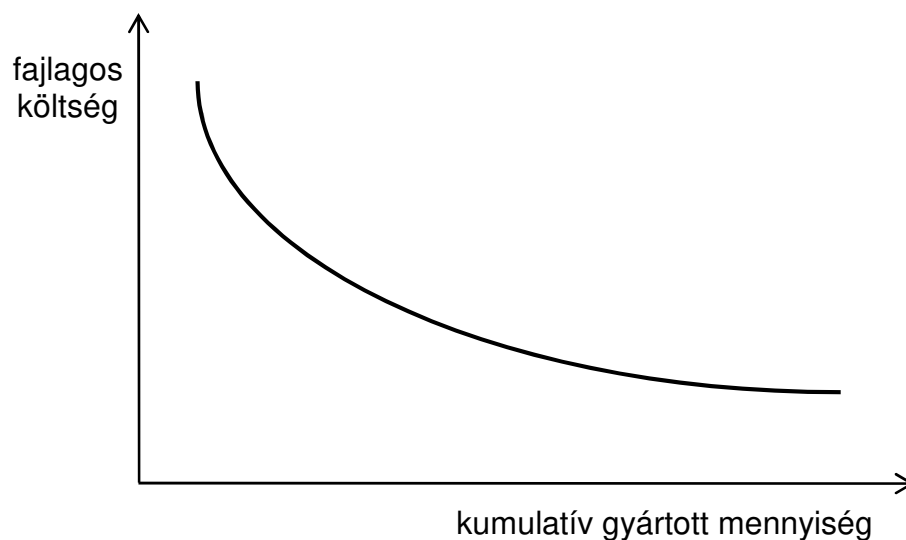
- kezdetben az újdonságért a vevők hajlandóak többet fizetni;
- majd később, amikor már sokan gyártanak ilyen terméket, az árverseny lenyomja az árat, és az többé-kevésbé stabilizálódik valamilyen szinten;
- végül az elavult terméket már csak árengedménnyel tudjuk eladni, mert a vevők már inkább a korszerűbbet keresik.

3.2.1.3. A termék fajlagos költségének életgörbéje

A fajlagos (azaz egységnyi mennyiségre eső, pl. darabonkénti, literenkénti, négyzetméterenkénti) költség kezdeti csökkenésének két fő oka van. Az egyik a növekvő mennyiség, ami két módon is csökkenti a költségeket:

- egyrészt egyre nagyobb mennyiségben vásárolunk alkatrészt, alapanyagot, energiát stb., amelyekre egyre nagyobb mennyiségfüggő árengedményt kapunk, így fajlagosan egyre olcsóbb;
- másrészt (sorozatgyártás esetén) egyre nagyobb sorozatokat gyártunk, egyre ritkábban kell átállni egyik termék gyártásáról a másikra, így az átállásokkal járó termelés kiesés fajlagosan egyre kevesebb költséget okoz.

A kezdeti költségcsökkenés másik oka az ún. tapasztalati (vagy betanulási) görbe, ami a 4. ábrán látható.



4. ábra: Tapasztalati (betanulási) görbe

Minél többet gyártottunk már egy termékből, annál jobban kifinomul a konstrukciója, a gyártástechnológiája és a munka szervezetsége, annál jobban beletanulnak mind a dolgozók, mind a menedzserek. Ez a jelenség általában annál markánsabb, minél több élőmunka kell a termék vagy szolgáltatás előállításához. De kisebb mértékben gépesített, sőt automatizált folyamatoknál is megfigyelhető, hiszen pl. a CNC berendezések vezérlő programjai is csiszolhatók, optimalizálhatók.

A fajlagos költséggörbe végső szakaszán mutatkozó növekedés az előállított (és eladott) mennyiség csökkenésével magyarázható, ahol a kezdeti szakasz fordítottja zajlik le. A betanulási görbe fordítottjáról itt természetesen nem beszélhetünk.

3.2.1.4. A termék nyereségének életgörbéje

A nyereséggörbe a fenti három görbéből adódik. A termékfejlesztésbe és a piaci bevezetésbe fektetett összegnek – reményeink szerint – a termék életideje alatt (azaz a piacra való bevezetéstől a piacról való kivonásig) termelődő nyereségből meg kell térülnie, az adott üzletágban elvárható haszonnal.

3.2.2. Menedzseri tévhit az új technológiákról

A menedzserek fejében több tévhit él az új technológiák természetéről.

1. TÉVHIT: A kínálgzó technológiák közül a döntéshozók mindig a legjobbat választják.

VALÓSÁG: Néha a legjobb, de többnyire inkább az elég jó technológiát választják.

A technológiák közüli választáskor a teljesítőképességen kívül más (pl. gazdasági) megfontolások is számítanak. Ne igyunk hát túl korán a medve bőrére, ha a mi birtokunkban van a legjobb technológia, mert korántsem biztos, hogy azt fogják választani reménybeli vevőink. Jó példa volt erre az IBM PC és az Apple Macintosh versenye a személyi számítógépek hőskorában: a Macintosh akkor még sokkal többet nyújtott a felhasználónak, mégis a PC terjedt el, mert az is elég jó volt, olcsóbban.

Ellenpélda az űrkutatási és katonai technológiák kiválasztása, ahol egyértelműen a legjobbat választják. Az elég jó megoldás ugyanis kevés ott, ahol emberéletekről és dollármilliókról van szó. Néha a legjobb technológiát választják, máskor meg azt, amelyik az adott célra éppen megfelel.

2. TÉVHIT: Az alkalmazandó technológia kiválasztása racionális elemzés eredménye.

VALÓSÁG: A kiválasztást erősen befolyásolja a megszokás.

Az ismeretlennel, a szokatlannal szembeni gyanakvás, idegenkedés, óvatosság, azaz a neofóbia többnyire hasznos emberi reakció, mert segít elkerülni a váratlan veszélyeket, a túl kockázatos helyzeteket. Csakhogy olyankor is visszatarthat bennünket valami új kipróbálásától, amikor valójában nem kellene tartanunk semmilyen kockázattól. Emiatt a piac néha csak olyasmit hajlandó kipróbálni, ami nem különbözik túlságosan attól, amit már ismer és jónak tart.

A fűtőszál és melegvíz-csatlakozás nélküli, hideg vízzel működő japán mosógépek pl. eladhatatlanoknak bizonyultak Európában és Amerikában. Pedig a korszerű mosószeres tisztító hatása jóformán független a víz hőmérsékletétől, a fogyasztók

azonban azt hiszik, hogy a melegebb víz nagyobb tisztaságot eredményez, ezért a hideg víz használatával elérhető energiaköltség-megtakarítás ellenére sem változtatnak szokásukon.

Minél radikálisabb egy innováció, annál nehezebb lehet rávenni a potenciális vevőket, hogy próbálják ki az újdonságot.

3. TÉVHIT: A technológiai innovációk végül rendszerint sikeresen elterjednek.

VALÓSÁG: A legtöbb nem válik sikeressé – és nem is kell, hogy azzá váljon.

Mindig csak a sikeres innovációkat hozzák nyilvánosságra, a sikertelenekről mélyen hallgatnak, miközben a valóságban az innovációs kudarc sokkal gyakoribb, mint a siker. A technológiához nem értő menedzserek ez alapján torz képet alkotnak a sikeres és sikertelen innovációk arányáról. Ennek a sikertelenségnek időnként nem is magának az új technológiának valamilyen fogyatékosága az oka, hanem az, hogy a régi technológiát továbbfejlődésre sarkallja, hiszen fenyegetést jelent számára. A régi technológia továbbfejlesztése, amelyet az őt fenyegető új technológia megjelenése kényszerített ki, elegendően nagymértékű lehet ahhoz, hogy az új technológia ne tudjon elterjedni. Az innovációhoz nemcsak kreatív felfedezésre, hanem kockázatvállaló, úttörő felhasználóra is szükség van, kellően erős motivációval a még bizonytalan sikerű technológia kipróbálására.

A szenzációs technológiai áttörésekről szóló hírek dacára a k+f pénzek többségét hagyományos technológiák továbbfejlesztésére, kiterjesztésére költik. A megszokott, biztonságos technológiához való ragaszkodás természetes: az evolúciós haladás kevésbé kockázatos, várhatóan hamarabb alkalmazható, gazdaságosabb – vagyis elég jó. Rendszerint lebecsüljük, milyen sokat lehet még javítani egy-egy hagyományos technológián. Akik evolúciós fejlesztéseket támogatnak, nem ellenségei az új technológiának, csupán a kockázatot igyekeznek mérsékelni. Természetesen egyes új technológiák sikert aratnak, és valóságos forradalmat indítanak el – ilyen pl. az antibiotikum, a mikroprocesszor vagy az érintőképernyő. Ezek azonban a kivételek.

4. TÉVHIT: A legnehezebb feladat az új technológia alap gondolatának megalkotása – a részletes kidolgozás már csak szorgalom kérdése.

VALÓSÁG: A legtöbb dolog, amit még nem tudunk egy új technológiáról, valószínűleg kedvezőtlen, és komoly kreativitásra lesz szükség a megoldásához.

Az új technológiák vonzó tulajdonságai rendszerint azonnal nyilvánvalóvá válnak, míg hátulütői gyakran csak hosszabb távon derülnek ki. A megbízható, gazdaságos működés eléréséhez, a működés magyarázatának tisztázásához, a nemkívánatos jellemzők megszüntetéséhez vagy közömbösítéséhez koncentrált erőfeszítésre van szükség. Mindez időbe és pénzbe kerül. A potenciális felhasználók mindaddig

szkeptikusak maradnak, amíg meg nem győződnek róla, hogy a technológia sikeresen alkalmazható igényeik kielégítésére.

Kifejlesztettek olyan műgyapjút, amelyik minden szempontból kiválóan ígérkezett, minden korábbinál jobban megközelítette a természetes gyapjú tulajdonságait. Az újfajta műgyapjúból készült, tesztelésre kiadott ruhadarabok elpiszkolódása után derült csak ki, hogy a szokásos mosószerektől lebomlik, és folyadék formájában távozik a mosógép kifolyócsövén. Erre a problémára nem sikerült megoldást találni.

5. TÉVHIT: A technológiai innovációk önmagukban értékesek.

VALÓSÁG: A vevő határozza meg az értéket.

A technológiai innovációt csak akkor nevezhetjük sikeresnek, ha piaci kereslettel találkozunk. Azok a cégek képesek fennmaradni, növekedni és fejlődni, akik eladható termékeket terveznek és gyártanak. Legyen bár mérnöki szempontból igénytelennek vagy középszerűnek tekinthető, ha a vevő fontosnak tartja és megveszi, akkor ezzel értékesnek nyilvánította a maga számára. Ezzel szemben hiába képvisel előrelépést a technológiák világában, ha nem kelendő a piacon. Ez még akkor is igaz, ha a vevő téved, amikor elutasítja az újdonságot. Akár igaza van a vevőnek, akár téved, mindenképpen ő dönt – bármennyire szomorú is ez egy-egy méltatlanul sikertelen, kiváló mérnöki alkotás létrehozói számára.

6. TÉVHIT: Az új technológia sikerét a teljesítőképessége szabja meg, a technológiai haladás a teljesítmény szakadatlan növeléséből származik.

VALÓSÁG: Gyakran más tényezőkön (infrastruktúra, szabályozottság stb.) múlik a siker, nem csak a teljesítőképesség növeléséből áll a haladás.

Egy drámaian új tulajdonságokkal rendelkező új találmánynak vajmi kevés haszna van, ha nincsenek nyersanyaggyártók, hiányoznak a szükséges gyártási eljárások, vagy a mérnökök nem ismerik alkalmazásuk tervezési szabályait.

A mélyhűtött élelmiszereket, a megfelelő gyorsfagyasztási eljárást például már 1912-ben feltalálták, de csak bő harminc év múlva terjedhetett el. Előbb ugyanis táplálkozástani információkat kellett szerezni, új betakarítási módszereket kellett bevezetni, a termőhelyekhez közelebb kellett telepíteni a feldolgozó üzemeket, és létre kellett jönnie a gyártó–szállító–raktározó–kereskedő–fogyasztó hűtláncnak.

A hiányzó vagy nem megfelelő infrastruktúra legyőzhetetlen akadályt jelenthet az innováció számára, míg a meglévő, megfelelő infrastruktúra „hátán” egy-egy új technológia néha igen gyorsan elterjed. Ezért megérheti beszállni az egyébként profildíjazott infrastruktúra-fejlesztésbe – pl. egy internetes tartalomszolgáltatónak a hálózatépítésbe –, ha az infrastruktúra létrehozása kell ahhoz, hogy egy addig ellátatlan területen elterjedhessen a terméke.

Csak a részletekre kényszerítve, az előírásokhoz szigorúan ragaszkodva lehet gazdaságossá tenni a mérnöki alkotásokat. Az eredményesség, azaz a technológia teljesítőképessége mellett a hatékonyságra is gondot kell fordítani.

A szoftverfejlesztésben például régebben korlátozások nélkül, saját „elegáns” megoldásaikat előnyben részesítve dolgoztak a programozók. Az eredmény az lett, hogy egyszerre többen is elvégezték ugyanazt a munkát, az elkészült programokat pedig kizárólag az tudta karbantartani vagy módosítani, aki írta. Képtelenek voltak kiigazodni egymás munkáján, valóságos számítógépes bábéli zűrzavar alakult ki. Szabályok, előírások közé kellett hát szorítani a programozók szabad szárnyalását. Meglehet, hogy munkájuk így kevésbé szórakoztató, korlátozottabb, de szisztematikusabb is, ami jelentősen lerövidíti az elkészítés időigényét, csökkenti a hibák gyakoriságát, és egyszerűbbé teszi a későbbi módosításokat is.

7. TÉVHIT: Az új technológiát be lehet illeszteni a meglévő tevékenységbe.

VALÓSÁG: Néha az új technológia befogadásához módosítani kell a meglévő tevékenységek egy részét, vagy teljesen új tevékenységrendszert kell létrehozni.

Ha egy új technológiát anélkül próbálunk beilleszteni a meglévő tevékenységrendszerbe, hogy bármi mást megváltoztatnánk, akkor lehet, hogy kudarcot vallunk. A meglévő tevékenységekben szerzett gyakorlat, a státuszbeli viszonyok, az irányítási-beavatkozási pontok, vagy a kommunikáció módjai pl. majdnem biztos, hogy csak kevésbé felelnek meg az új technológia által támasztott követelményeknek.

Amikor a vasutak üzembe állították az első dízelmotoros mozdonyokat, a gyakorlatban hamar kiderült, hogy a régi gőzmozdony-javítóműhelyek egyszerűen képtelenek megoldani a karbantartásukat. Teljesen új karbantartó műhelyeket kellett nyitni, új szerelőgárdával.

A fenti, Steele nyomán megfogalmazott pontokat kiegészíthetjük Khanna (2018) megfigyelésével is, amely szerint az új technológiák elterjedését, és ezáltal a továbbfejlődésüket is gyakran a használatukhoz szükséges jogszabályok, hatósági intézkedések vagy teljes intézmények hiánya akadályozza. Ilyenkor a vállalatoknak kell kezdeményezniük azok létrehozását, mert senki más nem fogja megtenni azt helyettük. Befektetőkkel, iparági szövetségekkel stb. összefogva lobbizhatnak ennek érdekében.

3.3. Az innováció menedzselésének alapjai

Ez a rész az innováció menedzselésének néhány általános érvényű tudnivalóját ismerteti.

3.3.1. Technológiai és egyéb innovációk

Az innováció fogalmának sokfajta, szűkebb és tágabb értelmezése, más-más hangsúlyú felfogása alakult ki napjainkig. Ezek:

- termékinnováció,
- folyamatinnováció,
- marketinginnováció,
- szervezeti innováció.

Ahogy azt láttuk, szakmai tartalma szerint a technológia terméktechnológia vagy folyamattechnológia lehet. Ebből következik, hogy a technológiai innováció is kétfajta lehet: termékinnováció vagy folyamatinnováció. *

Amint azt tisztáztuk, a termék- és folyamattechnológiák a fizikai termékeket gyártó vállalatoknál általában világosan elkülöníthetők egymástól, de a szolgáltató cégeknél már nem feltétlenül. Ebből következik, hogy a termék- és folyamatinnováció fogalma is többnyire a fizikai termékek világában választható külön világosan, míg a vevők számára folyamatokat elvégző szolgáltatásoknál ez a megkülönböztetés sokkal nehezebb lehet, vagy tán nem is lehetséges.

A vállalatoknál zajló innovációt az alábbiak jellemzik (Oslo Manual, 2005).

- Az innovációval együtt jár a *bizonytalanság*: nem látjuk előre innovációs tevékenységünk eredményét (pl. a sikerét, idő- és erőforrásigényét).
- Az innovációhoz *beruházás* kell (pl. fizetésekre, tárgyi és egyéb eszközök költségére), amely hasznot hozhat a jövőben.
- Az innováció ki van téve az ún. *túlcserülés* (spillover) jelenségének, azaz előbb-utóbb elterjed. Az innovációnak nem csak az innováló vállalat látja hasznát, hanem mások is, amelyek átveszik azt. Az utánzás jóval olcsóbb lehet, mint a kifejlesztés.
- Az innováció magába foglalja az *új tudás hasznosítását* és a *meglévő tudás újfajta hasznosítását vagy kombinálását*. Az új tudást az innováló vállalat is előállíthatja, és kívülről is beszerezheti.
- Az innováció célja a vállalat teljesítményének javítása *versenyelőny* szerzése (vagy a versenyképesség megőrzése) által, az eladások növelésével, a költségek csökkentésével, vagy a vállalat innovációs képességének javításával.

3.4. A termékinnováció folyamata

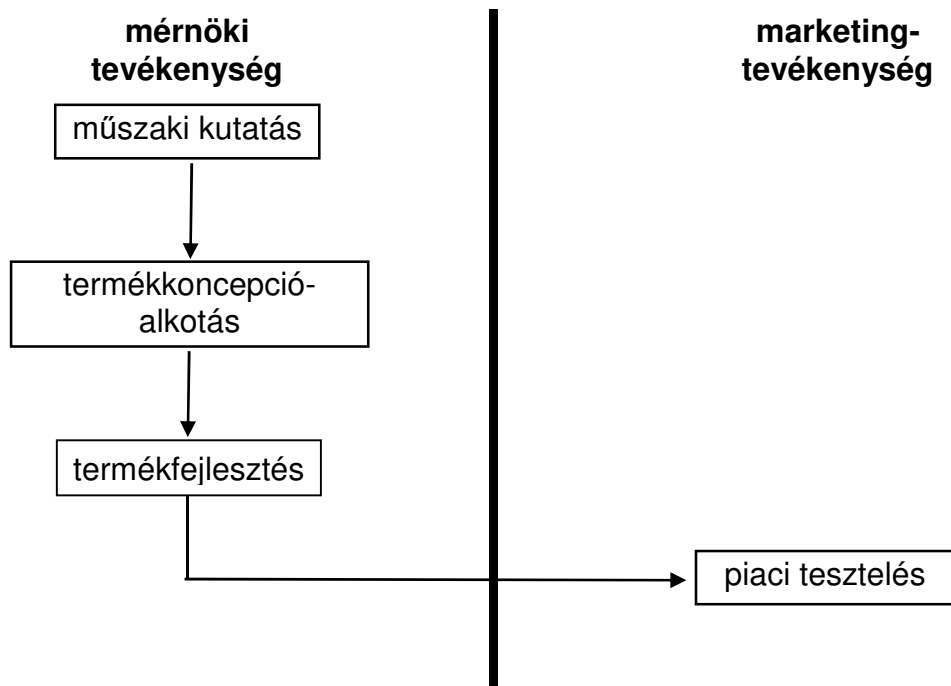
Ez a fejezet a tágabban értelmezett termékinnovációs folyamattal foglalkozik, amelynek egyik lépése az előző fejezetben megismert, szűkebb termékfejlesztés.

* Az Oslo Manual (2018) a korábbi kiadásokhoz képest leszűkítette az innováció fogalmát csupán a technológiai (termék- és üzleti folyamat-) innovációra, figyelmen kívül hagyva a marketing- és szervezeti innovációt. Ezt a leszűkítést indokolatlannak tartom, ezért továbbra is a korábbi, megcsonkított fogalomrendszert használom.

3.4.1. Technológiai hajtású termékinnováció

A vállalkozások üzleti és technológiai oldala közötti összhang megteremtésének egyik fontos területe az új termékek kifejlesztése, amely során mind a fejlesztőmérnökök, mind a marketingesek kulcsszerepet játszanak, vagy legalábbis játszhatnak. Érdeemes megvizsgálni, hogy a fejlett piacgazdaságú országok vállalatainál kié a döntő szó a termékfejlesztésben, a marketingeseké vagy a fejlesztőmérnököké. Melyik bizonyult sikeresebb gyakorlatnak? Egyáltalán létezik-e bármiféle általánosan követendő modell?

Az ún. „technológiai hajtású” (technology-driven) vállalatoknál az új termékek kifejlesztésének fő hajtóereje a „technológia tolóereje” (technology push). Az új termékötletek és kezdeményezések döntően a fejlesztőmérnököktől származnak, és az üzleti siker elsősorban a termék műszaki színvonalának és újdonságának köszönhető. (Carlsson, Keane, Martin, 1988; Martin, 1994; Shanklin, Ryans, 1984; Ven, 1986) A technológiai hajtású termékinnováció folyamatát a 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: A technológiai hajtású termékinnováció folyamata

A technológiai hajtású vállalatoknál gyakran felborul a szervezeten belüli hatalmi egyensúly a fejlesztőmérnökök javára, a marketingesek rovására. Az ilyen vállalatoknál mindkét fél panaszkodik az így kialakuló helyzetre, mindenekelőtt a másik félre. (Workman, 1995)

3.4.1.1. A marketingesek jellegzetes panaszai

A) A mérnökök túlzottan a részletekre összpontosítanak, és nem képesek perspektivikusan gondolkodni. Azzal foglalkoznak, ami szórakoztatja őket, nem törődve a piaccal és a vevői igényekkel. Önmagukban látják a termékeket, nem pedig egy termékválaszték egyik elemeként, egy rendszer részeként. Mindent, ami a piaccal kapcsolatos, a marketingesekre hagynak, és mossák kezeiket.

B) A mérnökök nem méltányolják a vevő előzetes befektetéseit. A műszakilag „legjobb” terméket akarják a vevőre erőszakolni, nem törődve azzal a hatalmas befektetéssel, amit a már meglévő berendezések, szoftverek, betanítás stb. jelentettek. Ki akarják dobni velük a más gyártóktól vásárolt termékeket, ahelyett, hogy megpróbálnának illeszkedni azokhoz. Emiatt sok ajánlatot visszautasítanak a megcélzott vevők, akik nem a legújabb technológiára vágnak, hanem a meglévő rendszerükbe legjobban illeszkedő megoldást keresik.

C) A mérnökök nem veszik figyelembe az eltérő piacszegmenseket. Részletekbe menő kérdéseket tesznek fel a vevői igényről általában, és egyöntetű válaszokat várnak a marketingesektől. Azt hiszik, minden vevő egyforma, és ugyanazt akarja. Nem képesek megérteni, hogy a marketingesek által bemutatott sokféle piacszegmens egymástól eltérő vevői igényeket jelent.

D) A marketingesek szerepe a technológiai indíttatású kezdeményezések további finomítására korlátozódik. A mérnökök nem fogadják el, ha a marketingesek akarják megmondani nekik, mit kell csinálni. Úgy gondolják, minden új gondolatnak

technológiai indíttatásúnak kell lennie, a marketingesek dolga pedig csupán az, hogy ezek használhatóságáról és várható piacáról visszacsatolást adjanak.

3.4.1.2. A mérnökök jellegzetes kifogásai

A) A vevők nem tudják, mit akarnak. Nem érdemes komolyabban támaszkodni a piackutatásokra, mivel a vevők képtelenek elképzelni a régitől teljesen eltérő, új dolgokat, csupán a régeből szeretnének jobbat, olcsóbbat. A marketingesek sohasem fognak új elképzelésekkel előállni, mivel arra tanították őket, hogy kérdezzék meg a vevőket, mit akarnak – ők viszont csak azt akarják, amit már láttak.

B) A marketingesek nem rendelkeznek a szükséges szaktudással. Nem tudják, mi kivitelezhető műszakilag, és mi nem. Túlegyszerűsített „termékspecifikációkat” adnak meg, amelyeknek nem sok hasznát lehet venni. A marketingesek műszakilag inkompetensek, érdemben nem tudnak hozzászólni az új termékek kifejlesztéséhez.

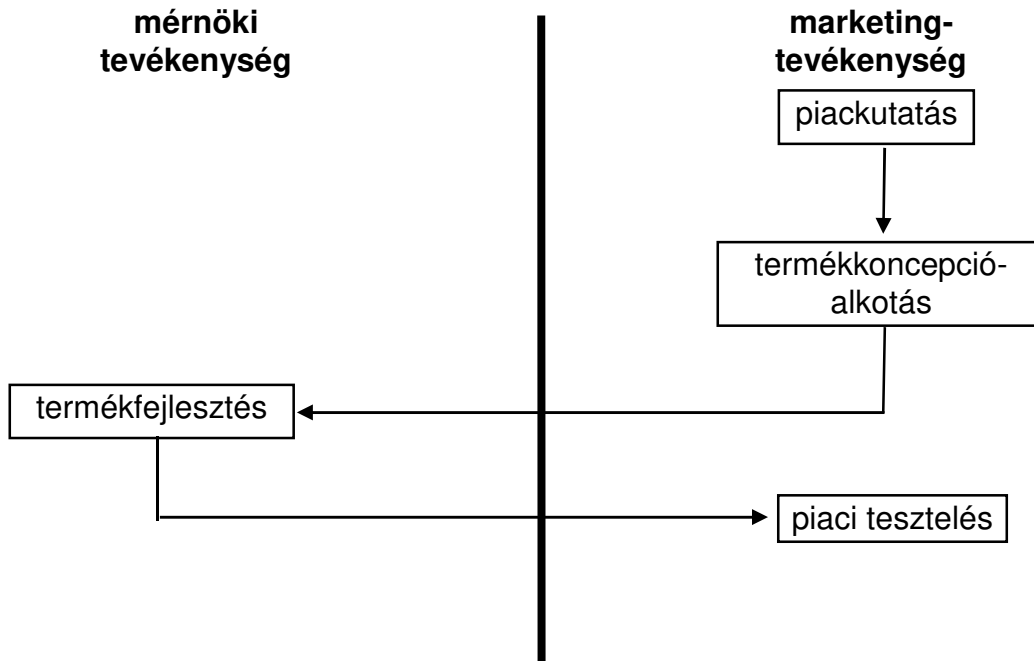
C) A marketing időhorizontja túl rövid. A marketingesek nem képesek lefordítani a vevők közléseit olyan információkra, melyek a termékek új generációjának kifejlesztéséhez kellenének. A marketingesek nem látnak tovább néhány hónapnál sem a vevői igényeket, sem a versenytársak tevékenységét illetően. A termékfejlesztési döntések viszont egy-két évvel a piacra dobás előtt születnek meg.

D) Nincs idő várni. A gyors műszaki fejlődés gyors döntéseket követel az új termékek kifejlesztéséről, és nem hagy időt előzetes piackutatásra. A siker igen sokszor azon múlik, hogy melyik versenytárs tud elsőként piacra lépni az új termékkel. A marketingesek kutatásai csak még tovább súlyosbítanak az időhiányt.

A fenti megfigyelések összhangban vannak a mérnökök által uralt vállalatoknál mások által végzett hasonló kutatások eredményeivel, amelyekre bőségesen hivatkozik az idézett forrásmunka (Workman, 1995). Általános tapasztalatnak tekinthető tehát, hogy komoly szervezeti konfliktusok és szakmai problémák forrása, ha a mérnökök egyoldalúan diktálnak a marketingeseknek az új termékek kifejlesztésekor.

3.2.2. Piaci hajtású termékinnováció

Az ún. „piaci hajtású” (market-driven) vállalatoknál az új termékek kifejlesztésének fő hajtóereje a „piac húzóereje” (market pull). Az új termékötletek és kezdeményezések döntően a marketingesektől származnak, és az üzleti siker elsősorban a piacérzékenységnek köszönhető. (Carlsson, Keane, Martin, 1988; Martin, 1994; Shanklin, Ryans, 1984; Ven, 1986) A piaci hajtású termékinnováció folyamatát a 6. ábra szemlélteti.



6. ábra: A piaci hajtású termékinnováció folyamata

A piaci hajtású vállalatoknál gyakran felborul a szervezeten belüli hatalmi egyensúly a marketingesek javára, a fejlesztőmérnökök rovására. Ilyenkor fennáll annak a veszélye, hogy a fejlesztőmérnökök alapvetően új termékötletei – éppen újdonságuk miatt – nem, vagy csak nehezen valósulnak meg.

A 3M cég Post-it öntapadós céduláit kifejlesztő mérnöknek számos funkcionális területtel meg kellett küzdenie a termék piacra dobása érdekében. A gyártási szakemberek azt mondták neki, hogy a ragasztó tapadását sohasem lehet majd pontosan a kívánt értéken tartani. A gyártásfejlesztők azt mondták, hogy ilyen gyártóberendezést lehetetlen készíteni – így azután neki magának kellett megépítenie a prototípus előállítására alkalmas gépet. A prototípust szétesztogatta kipróbálásra a 3M-en belül, de senki sem látott benne fantáziát. Nagy nehézségek árán sikerült csak elérnie saját termékdivíziójának támogatását ahhoz, hogy egyáltalán teszteljék a terméket a piacon. A négy városra kiterjedő piaci tesztelés teljes kudarccal végződött. Csak miután minták ezreit osztogatta szét ingyen egy városban, akkor kezdték megérteni a fogyasztók, hogy mire jó a termék, és hogy milyen remek ötlet. (Figyelemre méltó, hogy a terméket kifejlesztő mérnöknek más műszaki területek mérnökeivel is meggyűlt a baja, nem csak a marketingesekkel. Emlékezzen a szimultán/konkurens termékfejlesztésről tanultakra!)

A kiemelkedően sikeres Black & Decker hőlégfúvó (karbantartás, javítás során az újrafestendő felület régi festékrétegének eltávolításához használható, forró levegős hőpisztoly) fejlesztését leállította a szkeptikus marketing részleg. A fejlesztőmérnökök egy maroknyi csapata titokban tovább dolgozott rajta. Más gépekből kisserelt alkatrészekből és maradék anyagokból, tartalék erőforrások felhasználásával összeraktak egy nagyon durva prototípust, és beszerelték egy elektromos fűrógép házába. Odaadták kipróbálásra néhány lehetséges felhasználónak, olyan kedvező eredménnyel, hogy a fejlesztési projekt mégiscsak zöld utat kapott, a

legmagasabb prioritással. A terméket ezután rekordidő alatt piacra dobták, amely azóta is sikeres. (Fairhead, 1988)

„... ezek a rendkívül sikeres termékek nem láttak volna napvilágot, ha a vállalatnál zajló termékfejlesztés kizárólag a marketing részleg vezetése alatt állt volna. Másrészt viszont, ahogyan azt a Black & Decker tervezőmérnökei elismerték, vannak olyan sikeres termékek, amelyek éppenséggel akkor nem jöttek volna létre, ha a termékfejlesztés folyamata a mérnökök vezetése alatt állt volna. Szerencsére a fenti vállalatok egyikénél sem egyetlen részleg »van hatalmon«. Ehelyett a különböző funkcionális egységek különböző termékkonceptiókkal foglalkoznak különböző időben, és amint valami meggyőző eredményre jutnak, létrehoznak egy interdiszciplináris csapatot a fejlesztés előmozdítására.” (Fairhead, 1988) Ez az idézet már előre vetíti a „ki diktáljon kinek” hamis dilemmája gordiuszi csomójának alexandroszi megoldását.

3.2.3. Az egyoldalú hajtások problémái

Mindkét fajta egyoldalú hajtás esetén ugyanazzal az öt jellegzetes problémával küszködünk (Crawford, 1991).

- Súrlódások

Túl sokan túl sok időt fecsérelnék el az egymás elleni küzdelmekre, a felségterületeken való civakodásra, a félreértésekre, a láthatatlan erőviszonyok megváltoztatását célzó próbálkozásokra. Akár a technológiának, akár a marketingnek kedvező stratégiai döntés arról való döntés, hogy egy kiváló kétszereplős kombinációból ki érdemel jutalmat.

- Idővesztés

A termékfejlesztési programok késnek, többszöri halasztást szenvednek, résztvevőik nincsenek igazából elkötelezve irántuk.

- Szükségtelenül magas költségek

A legtöbb termékfejlesztési program nem elég hatékony: egyes projektek végleg félbeszakadnak, mert a pénzeket „sürgősebb” igények nyelik el, mások ismételt leállnak és újraindulnak, akadoznak.

- A felső szintű menedzserek túlzott mértékű beavatkozása

Egyes igazgatók úgy érzik, hogy a termékfejlesztési projektek menedzselését szinte lehetetlen delegálni. Vitákat kell elsimítaniuk, kritikus döntéseket kell hozniuk, elő kell segíteniük a kommunikációt, és így tulajdonképpen elvégzik annak a munkának a legnagyobb részét, amit másoknak kellene elvégezniük.

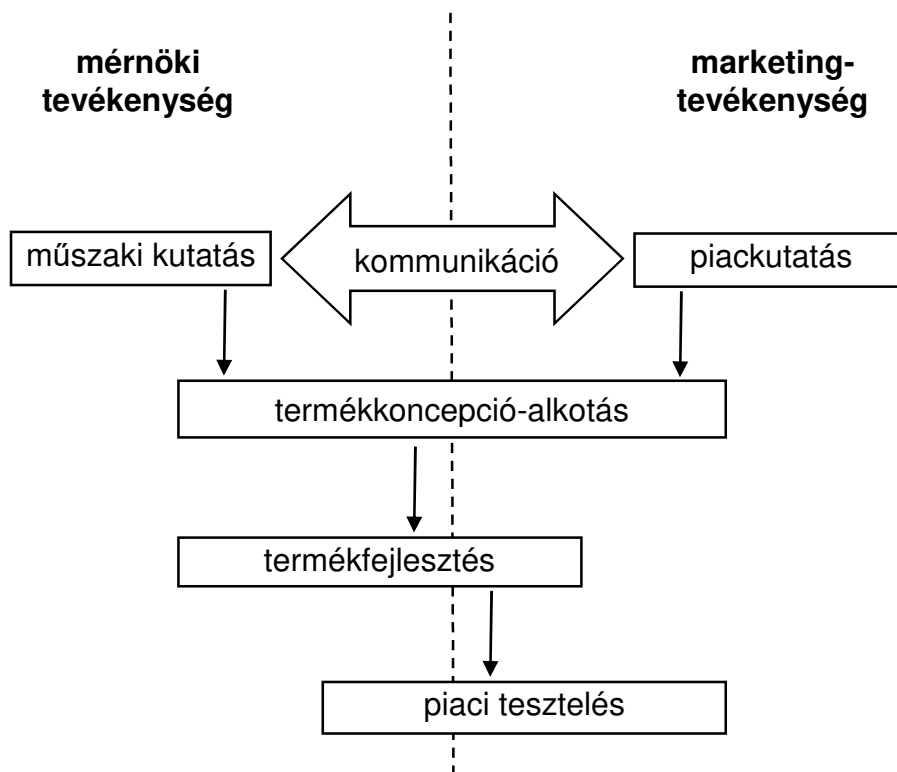
- Rossz termékek

Igen sok termék kudarcot vall, vagy legalábbis sohasem adnak el belőle túl sokat. Igen sok a legjobb esetben is csak közepszerű, igazából csak kevésbé különbözik a többitől, kevés hozzáadott értéket tartalmaz, kevésbé kelendő.

3.2.4. Kettős hajtású termékinnováció

„Az új termékekre vonatkozó hagyományos bölcsesség azt mondja, hogy egy cég lehet piaci hajtású vagy technológiai hajtású, más szóval vagy azt add a piacnak, amit akar, vagy azt, amiről a műszakiak azt hiszik, hogy akarni fogja. [...] Ez a nézet egyszerű, és a tegnapi világban egészen jól működött. A kutatások azonban azt mutatják, hogy a legjobbak már tudják: a húzó-toló megközelítés ma már nem jó. Ők egyszerre törekszenek tolásra és húzásra – piaci hajtásra és technológiai hajtásra. [...] Az új megközelítést leginkább kettős hajtásnak nevezhetjük, szemben a két egyoldalú, technológiai vagy piaci hajtással. Kettős hajtás esetén minden új termékprojekt, mielőtt még elindulna, kettős irányt vesz: egyrészt megcéloz egy specifikus piacot (felhasználói problémát), másrészt egy specifikus technológiát, amelyet a probléma megoldásának megtalálására fognak használni.” (Crawford, 1991) A kettős hajtású termékinnováció folyamatát a 7. ábra szemlélteti.

A kettős hajtású termékinnováció a funkcionális válaszfalakat áttörő, szakmailag vegyes teamekben zajlik. A marketingesek és a fejlesztőmérnökök szorosan együttműködve, a korábbi alá-fölérendeltség helyett mellérendelt viszonyban, egyenrangú munkatársakként dolgoznak, a termék kifejlesztése és piaci sikere a team közös ügye. A teammunka során felismerik, hogy kölcsönösen egymásra vannak utalva, és ennek köszönhetően a termékellenes konfliktusokat termékeny szakmai viták váltják fel. A kettős hajtású modell egyformán nyitott mind a marketingesek, mind a fejlesztőmérnökök termékinnovációs ötletei, kezdeményezései iránt. (Kmetovicz, 1992; Marquis, 1988; Muyzenberg, 1989; Twiss, 1988; Verschuur, 1984)



7. ábra: A kettős hajtású termékinnováció folyamata

3.2.4.1. Mitől jobb a kettős hajtás?

A kettős hajtás sikerének az a magyarázata, hogy megoldja a kétfajta egyoldalú hajtás fentebb tárgyalt öt jellegzetes problémáját (Crawford, 1991).

- **Súrlódások**

Kettős hajtás esetén nem okoz súrlódást, hogy a vezető szerepet játszó funkcionális egység meg akarja mondani a többieknek, mit kell csinálni. Így nem válnak teljes szervezeti egységek ellendrukkerekké.

- **Lassúság**

A termékfejlesztés négy okból is felgyorsul.

1. Az első ok az előbb tárgyalt kevesebb súrlódás.
2. A második ok az, hogy a fejlesztőmérnökök nem mennek túl a fogyasztói igényeken, nem alakítanak ki fölösleges termékjellemzőket.
3. A harmadik ok az, hogy a kettős hajtás enyhíti a kulcsszereplők esetleges távozásának hatását – az egyoldalú hajtású termékinnováció gyakrabban egyetlen ember ügye, mintsem egy csapaté.
4. A negyedik ok a mostoha projektek elkerülhetősége, amelyek mindig a leglassúbbak.

- **Magas költségek**

A felgyorsulás fenti okai egyúttal a költségeket is csökkentik. A jobb kommunikáció szintén hozzájárul a költségek csökkenéséhez.

- **A felső szintű menedzserek túlzott mértékű beavatkozása**

Kettős hajtás esetén együtt van a bizonyított piaci igény és az alkalmas technológia. Ez erőt ad a teamnek ahhoz, hogy ellenálljon a felső szintű menedzsment változó prioritásainak. Kettős hajtás esetén az egész team ellenáll a projekt védelmében, míg egyoldalú hajtás esetén általában csak egyetlen ellenálló van, esetenként a menedzsmentnek besúgó és asszisztáló teamtagokkal a hátában.

- **Rossz termékek**

Kettős hajtással elkerülhető a legrosszabb: az olyan termék, ami nem kell a vevőknek. Elkerülhetők a hozzáadott érték nélküli egyszerű utánpótlások és az indokolatlan kompromisszumok. Fogyasztói tesztekkel idejekorán kiszűrhetők a kudarcra ítélt termékek.

4. FEJEZETEK A STRATÉGIAI MARKETINGTERVEZÉSBŐL

4.1. A stratégiai marketingtervezés szerepe

A vállalatok szemszögéből nézve a marketing két fő dimenzió értelmezhető: *üzleti filozófia* és *funkció*. A vállalatok eltérően vélekedhetnek arról, hogy mi teheti őket sikeressé, s ezért különböző üzleti filozófiák (konceptciók) alapján szervezhetik meg tevékenységüket. A *marketingfilozófia* (marketingkonceptió), a vevőt középpontba helyező szemléletmód.

A marketingfunkció, a vevőközpontúság gyakorlati alkalmazását szolgáló tevékenységek és menedzsment eszközök összessége. A különböző marketing funkciók megvalósítása más-más marketing eszközök alkalmazását igényli. A *marketing-mix* a *marketing eszközök különböző helyzetekben alkalmazott kombinációja*. A szakirodalom a marketing-mix-et többféleképpen is felosztja. Legismertebb a McCarthy-féle csoportosítás, mely az angol nyelvű kulcsszavak kezdőbetűiről kapta népszerű nevét, a 4 „P”-t: *termékpolitika* (Product), *árpolitika* (Price), *értékesítési politika* (Place), *piacbefolyásolási politika* (Promotion).

Napjainkban a marketing alapkonceptiójára, a vevőközpontúságra, a technológiai, társadalmi, piaci változások nyomán új gondolatok, megközelítések épülnek, az eszköztár evolúciója a korábbiaktól eltérő gyakorlatokat hív életre, a specializált alkalmazások köre kibővül. A XXI. század marketingje olyan kulcsszavak mentén formálódik, mint a kapcsolatorientáció, a hálózatok menedzselése, a vevők számára, sőt a vevőkkel együtt történő értékteremtés, az élménynyújtás, a társadalmi felelősségvállalás.

Az erős versenyt diktáló piacok üzleti környezetében a marketing szerepe felértékelődik. A vállalatoknak ahhoz, hogy megfelelő válaszokat tudjanak adni a kihívásokra, *átgondoltan* és *módszeresen* kell megközelíteniük piacaikat, ami nem képzelhető el jól átgondolt marketingstratégiák, és az ezeket kimunkáló marketingtervezés nélkül.

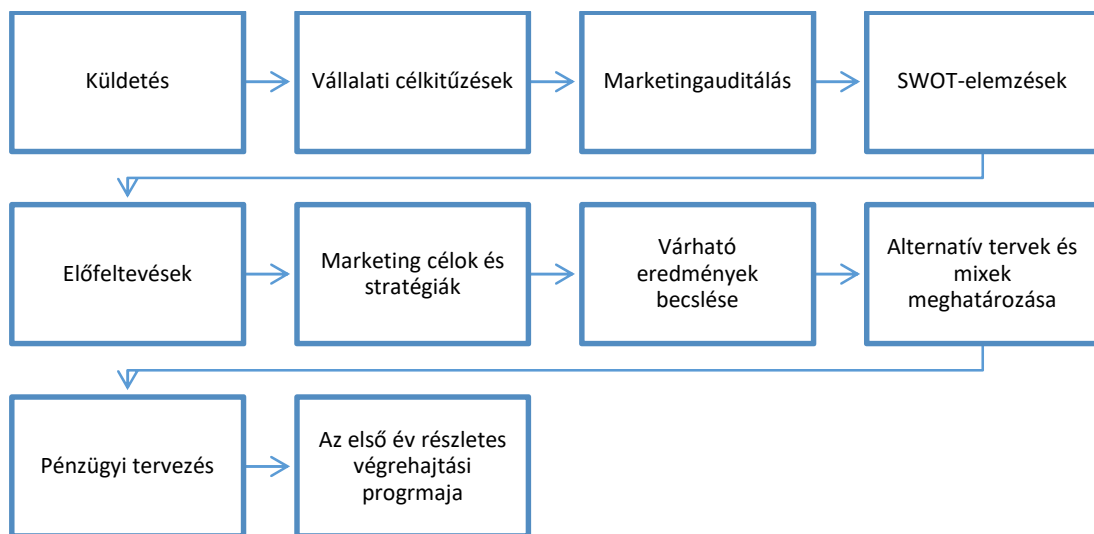
„A stratégiai marketingtervezés a marketingtervhez vezető menedzsmentfolyamat, olyan tevékenységek logikus sorozata, amely a marketingcélok megfogalmazásához, majd e célok elérését eredményező tervek megalkotásához vezet” (McDonald,2002,8).

A stratégiai marketingtervezés folyamata négy fő szakaszból áll:

- ❖ **1.fázis:** A marketingtervezési folyamatnak *szorosán kötődnie kell a vállalati tervezéshez*, ezért a vállalat *küldetéséből* és *hosszú távú céljaiból* kell kiindulnia. Ezek jelentik a tervezés első fázisát.
- ❖ **2.fázis.** A második fázis a **helyzetelemzés**. Ennek részei a marketingaudit és a SWOT elemzések. A **marketingaudit** a szervezet üzleti teljesítményét adott időszakban befolyásoló *külső* és *belső*, tényezők módszeres, kritikus és elfogulatlan áttekintése, értékelése, a vállalat összes „piaccal kapcsolatos ügyének” adatbázisa. A **SWOT-elemzések** a marketingauditálás eredményeinek használható információkká történő átalakítását jelentik. A marketingauditálás és a SWOT elemzések alapján fogalmazhatók meg a jövőbeli feltételekre vonatkozó kulcsfontosságú **alapvető feltevések**, minden érintett termékről és piaci szegmensről. Ezek fognak útmutatóként szolgálni a marketing-célkitűzések és -stratégiák megalkotásához.
- ❖ **3.fázis:** A harmadik fázis a **stratégia megalkotása**. Ebben a szakaszban értékelni kell a jelenlegi stratégiákat, beazonosítani a lehetséges stratégiákat, és kiválasztani az alkalmazható stratégiákat. A stratégiaalkotási szakasz

magában foglalja a termékek és piacok szerint a *célokat, a megvalósítási módokat és eszközöket*. Tartalmazza a várható eredmények becslését, az alternatív változatok értékelését és kiterjed a marketing-mix – termék, ár, értékesítés, kommunikáció – valamennyi elemére.

- ❖ **4. fázis.** A stratégiák megfogalmazása után a megvalósításhoz szükséges eszközökre és tevékenységekre költségbecslést kell végezni **a pénzügyi terv** keretében. Ezt követi az **eszközök elosztása és ellenőrzése, a részletes végrehajtási program** kimunkálása. A megvalósítás szempontjából lényeges szerepet játszik a marketing szervezeti struktúrája is, mert ez alapján jelölhetők ki az egyes marketingprogramok felelősei.



1.ábra: A stratégiai marketingtervezési folyamat 10 lépése (McDonald, 2002:39 alapján)

A marketingtervezés *stratégiai (tervezési) és taktikai (megvalósítási) elemeket* is magában foglal. A taktikai döntéseknek a stratégiai marketingtervre kell épülniük, és azok megvalósítását elősegíteniük. A „túlélési mátrix” a stratégiai és taktikai döntések kapcsolatát mutatja be.

Marketingtaktikák	Nem hatékony	Gyors halál	Túlélés
	Hatékony	Lassú halál	Növekedés
		Marketingstratégiák	
		Eredménytelen	Eredményes

2.ábra: Túlélési mátrix (McDonald, 2002:15)

Amennyiben a stratégiai és a taktika (megvalósíthatóság) összhangban állnak egymással, növekedés, folyamatos fejlődés következik be. Nem jól megválasztott stratégiák, rosszul végzett tervezés jó megvalósítással hosszabb távon vezet kudarchoz. Ha nem jól átgondolt stratégiák gyenge taktikákkal is párosulnak, az eredmény a látványos, gyors bukás. Hatékony tervezés, de rossz megvalósítás esetén a szervezet túlélési küzdelme, vegetálása indul el.

4.2. Értékelvű megközelítés a stratégiai tervezésben

A stratégiai menedzsmentben elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt elfogadott, hogy a vállalati értékteremtés folyamatában kettős célnak kell vezérelnie a menedzsereket (Chikán, 2008):

- ❖ értéket nyújtani a **fogyasztónak** (customer value)
- ❖ értéket létrehozni a **tulajdonosoknak** (shareholder value)

Az értékelvű megközelítés szerint a stratégia az az egyedi és fenntartható mód, ahogy a szervezetek értéket teremtenek (value cration), s ezáltal erőforrásaikat a saját piacaikon érvényesíthető versenyelőnyé alakítják át (Kaplan-Norton, 2002).

Míg a hagyományos, költségvetésre alapozott stratégiai tervezés a *számviteli értelemben vett nyereséget* tartja szem előtt, az értékvezérelt tervezés a növekedésre, a hosszú távú *értékteremtésre* összpontosít. Ennek jelentőségét aláhúzza az a tény, hogy dinamikus változó piacokon a nyereség és a részvényár között nincs korreláció. A befektetők a rövid távú hozam helyett inkább a *hosszú távon hozamképes* vállalatokat preferálják.

Napjainkra a tárgyi eszközök szerepe az értékteremtésben látványosan lecsökkent, arányuk a 20. század végére már csak 10-15%-ra tehető. Az értékteremtési lehetőségek eltolódnak a *tudás alapú stratégiák felé*, amelyek a szervezet **immateriális javait** használják fel (Kaplan-Norton, 2002). A fizikai erőforrások és az eszmei vagyonelemek minősége és együttes működtetésük hatékonysága határozzák meg egy vállalat *alapképességeit*, amelyek

megkülönböztetik a versenytársaktól. Ezek alakítják ki *üzleti folyamatának* pilléreit, azokat az alapvető *tevékenységeket*, amelyek alapján az érték létrehozható.

Az értékelvű megközelítés szerint valamennyi üzleti tevékenység és folyamat menedzselésénél, eredményeinek mérésénél az *értékteremtésre való kihatást* kell szem előtt tartani. Egy vállalatnak abból származhat versenyelőnye, ha a tevékenységeket *más módon* hajtja végre, vagy *más tevékenységeket* hajt végre, mint a versenytársai.

Az értékelvű megközelítés a marketing vállalati szerepét is új megvilágításba helyezi. Szembe helyezkedik azzal a gyakorlattal, amikor a felsővezetők a marketinget az értékesítés és a piaci részesedés rövid távú céljainak rendelik alá.

Az értékvezérelt marketing (value marketing) koncepciója *a marketing szerepét a vevőértékhez, és ezen keresztül a tulajdonosi értékhez* kapcsolja (Doyle, 2002). Alapvetése, hogy a hosszú távú pénzáram legfőbb forrásait az új vagy még feltáratlan fogyasztói szükségletek kielégítésével keletkező növekedési lehetőségek jelentik.

Értékvezérelt marketingstratégia fogalmán a **kiemelkedő érték létrehozásának céljából a vállalat piacra irányuló döntéseinek összességét** értjük. Az értékvezérelt marketingstratégia képezi azt a platformot, amelyen a növekedés, a nyereségesség és a befektetések hozama alapul (Doyle, 2002).

Ahogy egy vállalati növekedésnek meghatározhatók a pénzügyi és a szervezeti hajtóerői, úgy a menedzsmentnek ki kell építenie és mozgósítania az **értékteremtés marketing jellegű hajtóerőit** is. Ezek a következők (Doyle, 2002):

- ❖ vonzó piacok kiválasztása,
- ❖ megkülönböztető előny létrehozása,
- ❖ márkaépítés,
- ❖ fogyasztói hűség,
- ❖ stratégiai kapcsolatok kiépítése az értéklánc szereplőivel,
- ❖ marketing szaktudás.

4.3. A 4E paradigma

A fogyasztók aktív részvételének és a közös alkotás élményének növekvő jelentősége felülírta a marketing 4P tézisének is. A mai kor kihívásaihoz jobban igazodó, Ogilvy & Mather berkeiben megfogalmazott 4 E koncepció elemei a következők:

- ❖ **Tapasztalat (Experience).** A terméktulajdonságokra való koncentráció helyett a márka megtapasztalása, a *márkaélmény* kap hangsúlyt. A cél annak megismerése, hogy a fogyasztó milyen lépéseken keresztül és hogyan éli meg a márkával való találkozást. A márkaélmény (vásárlói élmény) a vásárlók belső és szubjektív válasza a márkával való *közvetlen vagy közvetett érintkezésre*. Az elégedettség ebben a megközelítésben a *márkaélmények sorozata*, úgy is lehet mondani, hogy a jó élmények mínusz a rossz tapasztalatok nettó végeredménye.
- ❖ **Ellenérték (Exchange).** Míg korábban a vállalatok azt határozták meg, hogy milyen árpozicionálás mellett fognak megtérülni befektetéseik (Price), ma már inkább arra koncentrálnak, hogy egy fogyasztó *mennyit lesz egyáltalán hajlandó kifizetni* a termékért, ezt írja le az ellenérték elnevezés. A költség-bevételek egyszerű elmélete helyett tisztában kell lenni a fogyasztók valódi értékével, azzal,

hogy mennyire értékes a márkára irányuló figyelmük, az iránta való elkötelezettségük. Egy márka iránti elkötelezettséget, szeretet nem csak azzal tudjuk kifejezni, hogy kifizetjük az árát, hanem hogy jó híret keltjük, másoknak is ajánljuk, és szívesen megvásároljuk a márka további termékeit is.

- ❖ **Mindenhol (Everyplace).** A fogyasztók napjainkban számos csatornán keresztül kerülhetnek kapcsolatba a márkával. *A vásárló és a márka interakciója nem szűkül le a vásárlási folyamatra*, a fogyasztó véleményt formál a közösségi oldalakon, részt vesz egy szponzorált eseményen, informálódik az interneten. Mindezek következtében egy-egy márka pozicionálása ma már a fogyasztók közösen kialakított személyes tapasztalata alapján alakul ki (Prahald-Ramaswamy, 2004). A vállalatoknak ezért el kell sajátítaniuk a *virtuális fogyasztói közösségek mobilizálásának* képességét is, hiszen ezek jelentős hatást gyakorolhatnak a piacokra. A közösségi média szerepe annyira erős, hogy ha a vélemény negatív, akkor alapjaiban döntheti meg a márkát.
- ❖ **Rajongás (Evangelism).** A klasszikus megközelítésben a kommunikáció kulcsa pusztán a megkülönböztető versenyelőny kreatív promóciója volt, egyoldalú üzenet-átadás. Napjainkban ez már nem elég, a cél a márka és a célcsoport közös metszéspontjának meghatározása, a *márka-rajongás* elérése, és az, hogy a *meggyőzött fogyasztók szenvedélye másokat is bevonjon* a rajongók táborába. A márkák köré épülő szeretetről, az ún. szeretet márkázásról a későbbiekben lesz szó.

5. A MAKROKÖRNYZET ELEMZÉSE

5.1. A trendhatások

A trendek az újdonságokat jelzik a társadalomban, általában olyan módon, hogy a korábban szórványosan jelenlévő dolgok reflektorfénybe kerülnek, számosságuk, formájuk, környezetük és kiterjedtségük növekszik, változik. A széles körben elfogadást nyert trendek beépülnek a mindennapokba, átlagos magatartássá „degradálódnak”, s ezáltal megszűnnek trendnek lenni (Törőcsik, 2003).

A trendekre és ellentrendekre érzékenyen reagáló, aktuálisan még kisebb arányban jelen lévő csoportok fogyasztói magatartásának vizsgálatával **előre jelezhetők a mainstream jövőbeli fogyasztásának jellemzői**. A vállalatok ezeket az ismereteket beépíthetik a *kínálati struktúra alakításába, a kommunikáció tervezésébe, a szegmentációs szempontok megválasztásába, új célcsoportok kijelölésébe* (Törőcsik, 2011).

Az új trendek ismerete segíti a gazdaság, a társadalom jövőt formáló szereplőit döntéseik meghozatalában. Viszonylag új irány a *stratégiai tervezésben*, ha a *vállalatok a fogyasztói magatartástrendek felől közelítenek a célok meghatározásához*, és a jelenben feltűnő, a jövőben erősödő fogyasztói magatartás-jelenségek *várható hatásait építik be a kínálati struktúra alakításába*, vagy éppen a **kommunikáció tervezésébe**. A trendkutatások fontos eredménye az is, hogy a jelenségek összefogásából homogén fogyasztói csoportok rajzolhatók ki, ami támpontot adhat a **szegmentációs szempontok megválasztásában**, azok újragondolásában, új célcsoportok megfogalmazásában (Törőcsik, 2011).

A trendek hierarchikus rendszerében négy dimenzió különböztethető meg (Kozák, 2008):

- ❖ *Metatrendek*. Hosszútávon ható, mindent átfogó jelenségek. Ilyen metatrend például a modernitás;
- ❖ *Megatrendek*. Nagy társadalmi változásokat leíró trendek, legalább 20-30 évig jelen vannak. Hatásuk hosszú távú, és mindig új és új következményt eredményez. Másik fontos ismervük, hogy a Föld népességének egyre nagyobb hányadát érintik. Ilyen például az új információs és kommunikációs technológiák (ICT) alkalmazása, az egészségtudatosság, a generációs határok erodálódása.
- ❖ *Fogyasztói trendek*. A társadalmi viselkedés, ezen belül a vásárlási és fogyasztói szokások masszív módosulása; Az itt ható trendek és ellentrendek konkrétabbak és kevésbé összetettek, mint a megatrendek.
- ❖ *Divathullámok*. A termékek, márkák vagy akár ízlések egymást rövid ciklusokban követő trendjei.

Ha egy trend megerősödik, életre hívja az ellentrendjét, amelynek azonban más kiváltója is lehet, így például más kultúráktól átvett új felfedezések. Néhány példát említve: Az individualizmus, az *egotrend* ellentrendjeként egyre markánsabban van jelen a fogyasztói magatartásban a „*mi érzés*”. Ennek megjelenési formái a korábban már bemutatott valós vagy virtuális élményterek, a márkaközösségek, a „kaptárszellem” (hive mind). A *high-tech* ellentrendjeként nő a *természetes, a természetesség* iránti igény, hódítanak a biotermékek, a kézműves márkák.

Az *aktuális trendek az adott év súlypontjai, kiemelkedő jellemzői*. Olyan jelenségekre hívják fel a figyelmet, melyek befolyásolják a közeljövőt, ugyanakkor nem lehet tudni, hogy mennyire hosszú ideig éreztetik a hatásukat (Törőcsik, 2011).

5.2. STEEP-analízis

A **külső, makrokörnyezeti** hatások vizsgálatára alkalmas módszer a **STEEP-analízis**. Segítségével feltárhatók azok az üzletmenet szempontjából releváns hatások, amelyek *lehetőségeket* nyitnak, vagy *veszélyeket* jelentenek. Az elemzés a következő tényezők mentén történik:

- ❖ társadalmi (**S**ocial) környezet,
- ❖ technológiai (**T**echnological) környezet,
- ❖ gazdasági (**E**conomic) környezet,
- ❖ természeti (**E**cological) környezet,
- ❖ politikai és jogi (**P**olitical) környezet.

5.2.1. A társadalmi környezet

A társadalmi környezet alkotóelemei a *demográfiai* és a *kulturális* feltételek. Az elemzés célja feltárni az ezekre vonatkozó releváns hatásokat és azt, hogy ezek miként érintik a vállalatot, vagy az elemzés tárgyát képező üzletágot. Nézzük meg a két alkotóelemét:

- ❖ **Demográfiai feltételek** – a demográfiai feltételek meghatározzák a **potenciális piac nagyságát** és a **kereslet szerkezetét**. A marketing lehetőségeket jelentősen befolyásolják a demográfiai mutatók. *Fogyasztói piacon* ezek közé tartoznak például a népesség számának alakulása, életkor szerinti- és földrajzi eloszlása, a tipikus családnagyság és családtípus, a lakosság képzettség- és foglalkozás szerinti megoszlása. *Üzleti piacon* ide tartoznak a potenciális piacot alkotó vállalatok számának, méretének, tulajdoni szerkezetének, területi elhelyezkedésének változásai, stb.
- ❖ **Kulturális jellemzők** – a társadalmi környezet elemzésébe tartozik a kulturális jellemzők feltárása is. A kulturális hatások magukban foglalják mindazokat az értékeket, eszméket, hagyományokat, szokásokat, attitűdöket, amelyeket generációkon keresztül örökítenek át. A 21. századra jellemző az értékrend, a kulturális örökség szerepének gyors átalakulása, utóbbi jelentőségének csökkenése főleg a globalizálódó kulturális hatások miatt (Józsa, 2014). A kulturális hatások makro- és mikroszinten (egy országon belül pl. tájegységek, vallási csoportok, stb. alapján) egyaránt vizsgálhatók.

5.2.2. A technológiai környezet

A technológiai környezet elemzése magában foglalja az innovációs trendeket, technológiai- és termékfejlesztési irányokat, a kutatási-fejlesztési kiadások alakulását, az IT fejlettség színvonalát (pl. a fogyasztók online elérhetősége).

A technológiai környezet új kihívásaira való reagálás sebessége a vállalatok közötti verseny alapvető területe. Számos iparág alapjai *gyorsan és előre nem látható módon változnak*, miközben az egyes termékekhez felhasznált technológiák *választéka* jelentősen megnőtt, s az új technológiák *forrása* is megszorodott. Különösen az ITC területén rendkívül gyorsak a változások.

A termékek élettartamának lerövidülése miatt *gyorsabban* kell új technológiákat kifejleszteni és piacra dobni. A felgyorsult ütem fokozza az üzleti kockázatot. A változásokhoz igazodó innovációs megoldások kiválasztása már nemcsak műszaki,

hanem marketing feladat is. Az információknak ki kell terjedniük a jövő technológiáinak előrejelzésére, a technológia piacképességére, életciklusára, az alternatív technológiák versenyképességére.

5.2.3. A gazdasági környezet

A gazdasági környezet elemzése a *makrogazdasági feltételrendszer* és ezzel összefüggésben a *lakosság jövedelmi színvonalának* vizsgálatára irányul. A vállalatok számára alapvető jelentőségű a gazdasági környezet fő trendjeinek ismerete, a makrogazdasági mutatók által jelzett folyamatok összefüggéseinek átlátása. A vásárlóerő szempontjából meghatározóak a konjunkturális helyzet, a gazdaságpolitika jellege és prioritásai. A vásárlóerő egyenlőtlen eloszlása a marketing számára szegmentálási és célpiacválasztási lehetőséget kínál.

5.2.4. A természeti környezet

Az elemzés területei közé tartoznak a természeti tényezők kihatásai, az ökotudatos gondolkodás térhódítása, a biotechnológiák, a hulladékgazdálkodás, a zöldmozgalmak hatásai, stb. Egyes iparágak, termékcsoportok számára releváns hatás az időjárás alakulása, változása is (mezőgazdaság, időjáráshoz kötött sportok, de akár a jégkrém piac is ide sorolható). A technológiai és a *természeti tényezők* sajátos kérdésekként jelennek meg az ökológia problémái (hulladékkezelés, környezetszennyezés).

5.2.5. A politikai és jogi környezet

A politikai környezet az érdekek és hatalmi viszonyok átstrukturálásán keresztül lényeges hatást gyakorol az üzleti életre. Az új kormányok, érdekcsoportok hatalomra kerülésével változhat a gazdaság-politika *jellege, súlypontjai* és a *jogi szabályozás* is.

A vállalatok meghatározott jogi környezetben valósítják meg üzletpolitikájukat, az érvényes törvények és jogszabályok behatárolják működésük módját, védik a verseny tisztaságát, a fogyasztókat és a közérdeket. A vállalatoknak nyomon kell követniük a piaci tevékenységüket – kedvező vagy kedvezőtlen irányban – befolyásoló jogszabályi változásokat. A marketing mozgásterét meghatározó jogszabályok között említhetők például a belkereskedelmi-, az ár-, a verseny-, a védjegy-, a média-, a reklám-, a közbeszerzési törvény, a termékfelelősség.

5.3. A versenykörnyezet elemzése

5.3.1. A piac méretének jelzőszámai

A vállalkozások külső környezete magában foglalja a versenytényezőket is. A versenykörnyezet elemzésnek fontos területe a piac méretének meghatározása, amely különböző jelzőszámok alapján történhet.

A potenciális piac egy adott termék vagy szolgáltatás **elméletileg lehetséges eladásainak összessége**, a piac elméleti felvevőképessége. A potenciális piacot azok a fogyasztók (felhasználók) alkotják, akik egy meghatározott kínálat iránt

bizonyos mértékű érdeklődést mutatnak. Ez esetben tehát nem ténylegesen megtörtént vásárlásokról beszélünk.

A potenciális piac meghatározása különböző *becslési módszerek* alapján történhet.

A *teljes piacpotenciál* az a maximális mennyiség, amelyet egy iparágban az összes cég elérhet egy adott időszak alatt. Képlete: $n \times p \times q$, ahol az n a vásárlók száma, a q a vásárolt átlagos termékmennyiség, a p a termékátlagos ára.

A vásárlók száma becsülhető piaclebontásos és piacfelépítéses módszerrel.

Piaclebontásos módszernél a lehető legnagyobb sokaságból kiindulva fokozatosan addig csökkentik a potenciális vásárlók számát, amíg el nem jutnak ahhoz a csoporthoz, amely valószínűsíthetően a teljes piacpotenciált képviselik. Inkább a fogyasztói piacon alkalmazott módszer, a teljes népességszámból indulnak ki.

Piacfelépítéses módszernél a potenciális vásárlók számát összegzik, és ez alapján építik fel a piacot. Jellemzően az ipari piacon alkalmazzák.

Végül mind a piaclebontásos, mind a felépítéses módszer esetében a lehetséges vásárlók számát megszorozzák a becsült vásárlási koefficienssel (átlagos vásárlás mutatójával (pl. egy átlag magyar olvasó évente hány könyvet olvas), és az átlaggal. Vállalati vásárlók esetében becsülik a termékfelhasználási mutatókat is (értékesítési forgalom és a technológia alapján).

A *jövőbeni kereslet becsülésére* szubjektív és kvantitatív módszerek egyaránt alkalmazhatók. Szubjektív módszerek például a vevők megkérdezése, szakértői interjúk, vagy akár a vezetői megítélés (intuíciók). Statisztikai módszerek például az idősorok elemzése és trendextrapoláció.

Az elérhető piac a potenciális piacból azokat a fogyasztókat jelenti, akik rendelkeznek a megfelelő jövedelemmel és hozzá is tudnak jutni a termékhez.

A **minősített elérhető piacot** azok a vásárlók alkotják, akik előtt nem állnak jogi korlátok a termék megszerzésére.

A **piacvolumen (összértékesítés) az adott időszak alatt megvalósult vagy prognosztizált eladások összege.** A piacvolumen – természetes mutatóban vagy értékben mérve – azt mutatja, hogy az adott termékből a vállalat és versenytársai mennyit forgalmaztak (vagy fognak forgalmazni) a vizsgált időszakban.

A **célpiac** a marketing döntés eredményeként formálódik, a minősített piac azon része, ahol a vállalat jelen kíván lenni.

A **piaci részesedés (MS=Market Share) a piacvolumen egy vállalatra jutó hányada.** A vállalat aktuális piaci helyzetét jelzi, lefedett piacként is szokták definiálni.

A fenti kategóriák jól használhatók a marketing tervezés során. A vállalatok számára több piaci lehetőség kínálkozhat:

- ❖ bővíteni a használatot vagy a fogyasztók körét a célpiacokon,
- ❖ növelni – például új kommunikációs megoldásokkal – a potenciális fogyasztók körét,
- ❖ ármarketinggel vagy az értékesítési megoldások változtatásával javítani az elérhetőséget,
- ❖ új versenylőnyök kiemelésével új célpiacokat szerezni.

A piaci részesedés növelésének lehetősége az adott termék piacának lefedettségétől is függ.

A piac lefedettsége (telítettsége) megmutatja, hogy az adott áru piacának potenciális felvevőképességéhez viszonyítva milyen arányt képvisel a tényleges eladások volumene.

A piaci lehetőségek vizsgálatánál, a kereslet előrejelzésénél fontos figyelembe venni a *kereslet reagálását az iparági marketingköltségek változására*. Ha a keresletet egy adott időszakban az iparági marketingköltségek függvényében nézzük, a **kereslet marketingérzékenységére** kapunk választ. A keresletélénkítő kiadások nélkül is meglévő keresleti szintet *piaci minimumnak* is nevezhetjük. Egy bizonyos szinten túl – egy adott környezetben – a marketingköltségek nem ösztönzik tovább a keresletet. A kereslet eléri a *felső határt, a piacpotenciált*. Az adott környezet kifejezés lényeges, hiszen a gazdaság fejlettségi szintje, konjunkturális helyzete más-más piacpotenciált eredményezhet.

A kereslet marketingérzékenysége a **piaci minimum és a piacpotenciál közötti távolság**. Ebből a szempontból a piacok két véglete (Kotler, 1998):

- ❖ **Kiterjeszhető piac**, a *piaci minimum és a piacpotenciál közötti távolság nagy*, a kereslet erősen függ az iparágon belüli marketingköltségek szintjétől.
- ❖ **Nem kiterjeszhető piac**, a *piaci minimum és a piacpotenciál közötti távolság viszonylag kicsi*, a kereslet nagyságát nem befolyásolja a marketingköltségek szintje. Az ilyen piacon működő vállalatok marketing mozgástere a piaci részesedés növelésére korlátozódik.

A fentiek alapján definiálható a **vállalati eladási potenciál** is, amelyhez a vállalati kereslet úgy közelít, ahogy a konkurenciához viszonyított vállalati marketing-erőfeszítés fokozódik. A vállalati eladási potenciál akkor éri el a piacpotenciált, ha a cég piaci részesedése 100%-os.

5.3.2. A versenytársak azonosítása

A versenytárselemzés első lépése annak a – nem is olyan egyszerű – kérdésnek a megválaszolása, hogy kik tekinthetők versenytársnak. A *szűkebb vagy tágabb* értelmezés alapján a versenytársak három csoportba sorolhatók:

A **közvetlen** meghatározás **termék** oldalról húzza meg a határokat. Ezt szokták a versenyfogalom **iparági megközelítésének** is nevezni. A termék alapján meghatározott versenyfogalomnak két szintje a következő (Kotler, 1998):

- ❖ **Márkaverseny**. A hasonló termékeket és szolgáltatásokat hasonló áron, ugyanazoknak a vásárlóknak kínáló vállalatok (például hasonló kategóriájú és árfekvésű személygépkocsik gyártói, mondjuk a luxus terepjáró autómárkák);
- ❖ **Iparági verseny**. Ugyanazt a terméket vagy termékcsoporthoz gyártó vállalatok versenye (személygépkocsi gyártók versenye, függetlenül annak ár- és minőség kategóriájától);

A **közvetett** meghatározás – ezt szokták a versenyfogalom **piaci megközelítésének** is nevezni – a versenyfogalom két szintjét jelöli ki.

- ❖ **Termékformaverseny**. Ez a meghatározás abból indul ki, hogy a vevők nem terméket, hanem problémamegoldást vásárolnak, ezért mindenki versenytársnak tekinthető, aki **alternatív problémamegoldást** nyújt. (Az előző példánál maradva a személygépkocsik versenytársai a motorkerékpárok, kerékpárok, haszonjárművek, BKV, stb.).

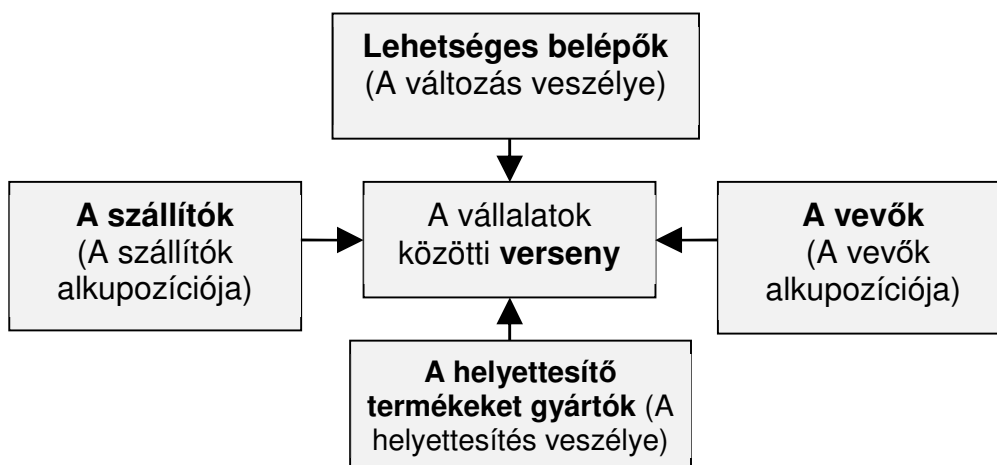
- ❖ **Általános verseny.** Ez a versenyfogalom legtágabb értelmezése. Versenytársnak tekinthető minden cég, amely **ugyanazon fogyasztók pénzéért** versenyez (a fogyasztó az autóra szánt pénzt költheti például utazásra, bútorra vagy ékszerre).

A versenytársak meghatározásánál a vállalatoknak nagyon fontos figyelembe venniük a **potenciális riválisokat** is, melyek a piac vonzerejétől és a belépési korlátoktól függően jelenthetnek valós fenyegetettséget.

5.3.3. Az iparági versenystruktúra elemzése

A versenykörnyezet tágabb szintjének, az **iparági elemzésnek** első lépéseként ki kell jelölni az **iparág határait**. Ez nem mindig könnyű feladat, hiszen napjaink egyik jelensége az **iparági konvergencia**: a hagyományosan elkülönülő iparágak egyre nagyobb átfedéseket mutatnak, mind a technológia, mind a vevők viszonylatában. (Például nehéz meghatározni, hogy hol van a telekommunikációs iparág határa a számítástechnika és a szórakoztatóipar között, vagy az egészségügy és szépségipar közti határ hol húzható meg a plasztikai sebészet fejlődésével).

A piac vonzerejének legfontosabb meghatározója a **versenystruktúra**, így ennek elemzése a stratégiai elemzés fontos része. A verseny bonyolult kategória, erősségét számos tényező határozza meg. Porter öttényezős modellje az iparági versenyfeltételeket alakító tényezőket öt csoportba sorolja (Porter, 1993):



4. ábra: A strukturális előnyöket meghatározó öt erő (Porter, 1993:26)

5.3.3.1. Verseny a már működő vállalatok között

A piaci verseny jellemzői közé sorolhatók a piac mérete, -dinamikája, -lefedettsége, a szereplők száma és nagysága, a megkülönböztetés lehetőségei, az átlagos kapacitáskihasználási adatok. A versengésre kihat az is, hogy mennyire erős a stratégiai érdekelttség a bennmaradásra. Ahol magasak a kilépés költségei, ott a vállalatok akár veszteségek árán is bennmaradnak (Például ilyen a légitársasági iparág, hiszen nincs alternatív lehetősége a nagy értékű gépek hasznosításának). Egyes piacokon a versenytársak nagyon intenzíven próbálnak terjeszkedni, vagy erősen törekednek forgalmuk fenntartására. Ez az árak és a profit csökkenésének irányába hat.

5.3.3.2. Új belépők fenyegetése

A belépési lehetőséget befolyásolhatja a gazdaságos sorozatnagyság, az erőforrásokhoz és az értékesítési csatornákhöz való korlátos hozzájutás, a termék megkülönböztetés lehetősége, a megtorlás veszélye a bennlévők részéről. Szabadalom alatt álló technológiák is jelenthetnek belépési korlátot, így például az originális gyógyszergyártás piacán. Jelenős marketingkorlát lehet a fogyasztók márkahűsége, ragaszkodása. Az ún. hálózati externáliákkal jellemezhető termékek esetében a standarddá vált technológia zárhatja ki az új szereplőket (Microsoft Office programcsomag elemei). Versenyjogi törvények is akadályozhatják a belépést.

A belépési korlátok mellett fontos figyelembe venni azt is, mennyire nehéz vagy könnyű kilépni az iparágból. *Kilépési korlátok* lehetnek például a jogi vagy erkölcsi kötelezettségek a vevőkkel, munkavállalókkal szemben, kormányzati előírások, a technológia nehéz konvertálhatósága, de akár érzelmi szempontok is.

5.3.3.3. A helyettesítő termékek fenyegetése

Helyettesítő termékeknek nevezzük azokat a produktumokat, amelyek egy *másik iparágból származnak*, de *ugyanarra a vevői problémára nyújtanak megoldást* (pl. szórakoztatóiparon belül a különböző iparági szegmensek). A helyettesíthetőség attól függ, hogy a vevők mennyire könnyen állnak át alternatív megoldásokra. A könnyű helyettesíthetőség korlátozhatja az elérhető árat, s így kedvezőtlenül hat a profitra. A helyettesítőknek különböző típusaik vannak (Doyle, 2003):

- ❖ alternatív termékek (például BKV helyett biciklivel utazni),
- ❖ új termékek (például a mobiltelefon felváltja a vezetékest),
- ❖ az igény megszűnése (például táviratot küldeni),
- ❖ általános helyettesítés (verseny a vevők pénzéért),
- ❖ önmegtartóztatás (a fogyasztók lemondanak a termékről, ha drágának tartják).

5.3.3.4. A vevők alkupozíciója

A vásárlói nyomás két erő függvénye: a *vevők árérékenysége* és *alkuereje*. A vevők árérékenységét alapvetően a jövedelmezőségük és az határozza meg, hogy a termék ára mekkora részt képvisel összes kiadásukból. A vevők alkuereje jelentős, ha *kevés a vevő* és sok a szállító, *kis különbség van a szállítók ajánlatai között*, *alacsony az áttérés költsége*. A vevők ilyen esetekben akár szíthatják is az eladók közti versenyt, esetleg kijátszhatják egymás ellen az eladókat. A vevők alkuerejét növeli az is, ha *visszafele integrálódással* fenyegetőznek (kiváltják a szállítót).

5.3.3.5. A szállítók alkupozíciója

Ha a szállítók *koncentrálódnak*, ha az input *alapvető fontosságú* és mással nem helyettesíthető, illetve *csak magas átállási költségekkel*, akkor a szállítóknak megvan az a lehetőségük, hogy érvényesítsék alkuerejüket a vevőkkel szemben. Ez kihathat az árakra, a minőségre, a szállítási feltételekre.

5.3.3.6. A modell kiegészítése

A modellt kiegészítő hatodik elem a komplementer iparágakat tünteti fel. A komplementer iparágak azok, amelyek **közvetlenül hozzájárulnak egy másik iparág eredményességéhez** (például mikroprocesszorgyártó iparág és a szoftverfejlesztő iparág). A modell kibővítését indokolja, hogy iparági hatásukat tekintve *meghatározó lehet a komplementerek száma, a relatív hozzáadott értéke vagy a vevők reakciója* a komplementereket illetően (Balaton-Tari, 20014).

5.3.4. A közvetlen versenykörnyezet elemzése

A közvetlen versenykörnyezet elemzése annak feltárására irányul, hogy az iparágban működő vállalatok milyen **stratégiai csoportokat** rajzolnak ki. Az eltérések alapját képező dimenziók általában olyan kritikus **sikertényezők vagy piac-szegmentálási kritériumok**, amelyek leírják a szereplők közti versenyt. (Pl. a légiközlekedésben egy csoportba tartoznak az alacsony árstratégiát követő, fapados légitársaságok). Verseny egy *stratégiai csoporton belül* és *azok között* is kialakulhat.

A stratégiai csoportelemzés segítségével a vállalatok feltérképezhetik versenytársaik jellemzőit, tehát a csoportok meghatározása után a következő lépés a *versenytársak egyedi vizsgálatára* irányul, melynek fő kérdései a következők:

A versenytársak stratégiáinak felismerése. Az egyes stratégiai csoportokba a belépési korlátok eltérőek, és a csoportokon belüli rivalizálás erősebb, mint a csoportok közötti. A vállalatok akkor számíthatnak sikerre, ha a stratégiai csoporton belül tudnak versenylőnyöket felmutatni.

A versenytársak céljainak meghatározása. A versenytársak különbözőek lehetnek aszerint, hogy rövid vagy hosszú távú profitszerzésre törekszenek, illetve hogy milyen preferenciák alapján rangsorolják céljaikat. A versenytársak céljait alakíthatja a cég mérete, múltja, jelenlegi menedzsmentje, pénzügyi helyzete, az anyavállalat stratégiája. Fontos szempont a versenytársak terjeszkedési terveinek figyelembevétele is.

A versenytársak erős és gyenge pontjainak feltérképezése. A versenytársak erős és gyenge pontjainak feltérképezése alapozhatja meg a velük szemben alkalmazott stratégiákat és taktikai megoldásokat. A riválisok elemzése során általában három változót célszerű figyelembe venni (Kotler – Keller, 2006):

- ❖ Piaci részesedés – adott versenytárs részesedése a piacon és annak alakulása,
- ❖ Ismertségi részesedés – azon fogyasztók aránya, akik adott riválist neveztek meg a következő kérdésre válaszul. „Nevezze meg azt a vállalatot, amely az adott iparágból elsőként eszébe jut”,
- ❖ Preferencia részesedés – azon fogyasztók aránya, akik adott riválist neveztek meg a következő kérdésre válaszul. „Nevezze meg azt a vállalatot, amelytől legszívesebben vásárolná meg termékét”.

A versenytársak reakcióinak előrejelzése. A versenytársak legtöbbször a következő kategóriák valamelyikébe sorolható (Kotler, 1998):

- ❖ Kényelmes versenytárs. A lassú reagálás különböző okokra vezethető vissza, így például forráshiányra, vagy a vásárlók lojalitásába vetett bizalomra a cég (márka) iránt,

- ❖ Szelektív versenytárs. Ezek a versenytársak csak bizonyos típusú támadásokra reagálnak, például az árengedményekre, vagy a választékbővítésre,
- ❖ Tigris típusú versenytárs. Gyors és azonnali választ adnak az őket ért támadásokra,
- ❖ Kiszámíthatatlan versenytárs. Ezeknél nehéz körvonalazni a várható magatartást, kérdés hogy egyáltalán reagálnak-e, s ha igen milyen intenzitással és eszközökkel.

A versenytársakra vonatkozó kérdések megválaszolása közben az a legfontosabb, hogy a vállalatok ne a saját, hanem a *vevők szemével* tekintsenek riválisaikra.

A versenyfigyelés és -értékelés sajátos területét jelenti a *kompetitív benchmarking*, amely azt a mérési folyamatot rejti magában, amikor a saját vállalkozásunk stratégiáját és operatív lépéseit a legjobb vállalatokéival hasonlítjuk össze, mind stratégiai csoporton belül, mind azon kívül. Célja azon gyakorlati megoldások adaptálása, amelyek révén a vállalkozás - ha adaptálja őket - javíthatja teljesítményét.

A vállalatoknak gyakran hasznos megvizsgálniuk, mit tesznek mások, ami a saját tevékenységükre is alkalmazható. A *Best Practice* a versenytársak marketing megoldásainak elemzésére is egy igen hatékony módszer, ami vonatkozhat például a vevőszolgálati gyakorlatra, a márkapolitikára, vagy éppen a közösségi marketingaktivitásokra.

A vállalatoknak oda kell figyelniük a *vevő- és a versenytárs-orientáció kiegyensúlyozására*. A minden energiájukat a közvetlen versenytársak figyelésére fordító vállalatok látóköre beszűkül, nem, vagy nem időben veszik észre a fogyasztói szokások változásait, az azonos fogyasztói igények kielégítésére alkalmas új marketing megoldásokat, technológiai fejlesztéseket.