

2/19 A vállalatikultúra-váltás rendszerszemléletű megvalósítása a fenntartható fejlődés tükrében

2/19.1 Bevezetés

Mottó: A minőségmenedzsment-rendszer kialakítása és működtetése mint a rendszerszemlélet formálásának és a megalapozott vállalkozásnövekedésnek az alapfeltétele

Napjaink gyorsan változó világában kiemelten fontossá vált az a képesség, hogy a korábbi szabályok, megszokások és szemléletmód egyes elemeit egyik pillanatról a másikra feladjuk, és új szabályokkal, új mintákkal és szokásokkal váltsuk fel. Az emberiség történetében erre korábban is szükség volt, de napjaink felgyorsult világa produkálja a jóval gyakoribb, míg a versenyhelyzetben lévő vállalkozások mindegyikének hasonló helyzete tömegesen tartalmazza azokat a feltételeket, ahol a szemléletmódnak és a szokásoknak egy kultúráváltó áttörésen kell átesniük. **Az áttörésmenedzsment módszertana** ezen szükségességnek a mentén alakult ki, erősödött meg és formálódott azoknak az eszközöknek a segítségével, melyek a sikeres vállalati életszakaszok tudatos megélését és eredményes váltását valósították meg. E gondolatok előrevetítésével dolgozunk fel négy, az áttörésmenedzsment szempontjából tipikus esetet, hogy tanulságait a gyorsan változó világ sajátosságai mellett is örök érvényű üzeneteit magunkévá tehessük.

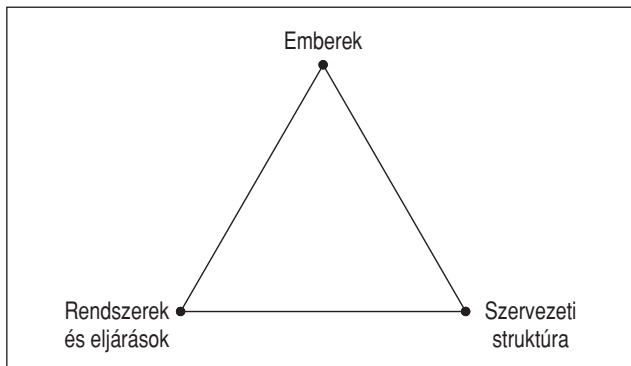
Ehhez segítségül hívjuk a menedzsmentszakmában elfogadott nagy gondolkodók szemléletét és modelljeit, amelyek közül kiemeljük Charles B. Handy, Ichak Adizes, Peter Drucker meg látásait. A felhasznált irodalom jegyzékét lásd a cikk végén.

A piaci verseny fokozott, néha már-már irritáló jelenléte elengedhetetlenül szükségessé tette e tudósok megközelítéseinak

**Áttörés-
menedzsment**

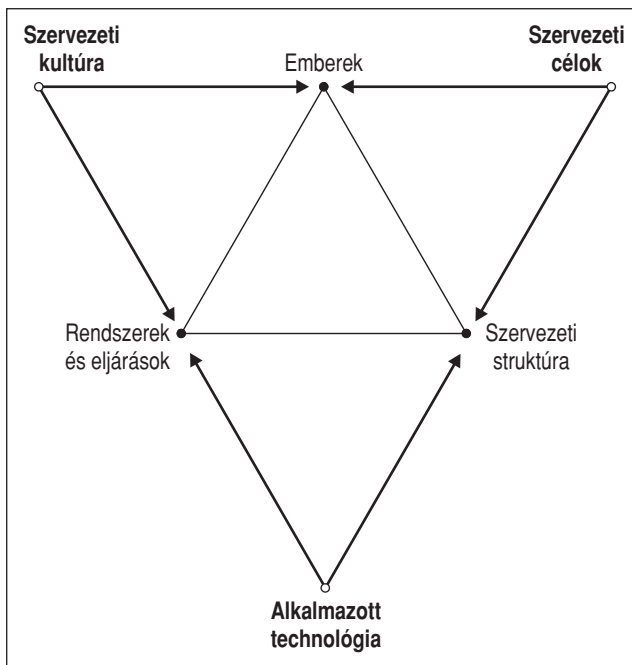
integrálását, és (reményeink szerint) ezek hasznosításával egy új dimenzióban megvalósuló modell létrejöttét.

Több évtizedes, a vállalatok hatékony és eredményes vezetésével kapcsolatos emberierőforrás- és szervezettefejlesztő tapasztalataink szerint fontos, hogy a vállalati működés három kiemelten kezelendő és igen jól elkülöníthető csomópontját nevesítsük és tudatosítsuk a gyakorló vezetők szemében. Ennek eredményeként azokat nemcsak harmonikusan illesztik majd egymáshoz, hanem segítségükkel egy kiegyensúlyozott vállalati kultúrát is megvalósítanak. Miközben ez a tény már önmagában is egy nehezen előállítható és fenntartható állapot, a jó vállalatvezetőnek arra is képesnek kell lennie, hogy felismerje és beazonosítsa azokat a külső-belső tényezőket, amelyek a mindenkori vállalkozói, vállalati kultúra megváltozásának szükségességét jelentik, valamint azt vezetőtársaival együtt tudatosan meg is valósítja (lásd **1. ábra**).



1. ábra: Charles B. Handy Emberek–rendszerek–szervezeti alapstruktúrája

Ehhez nyújt segítséget az a modell, melyet Charles B. Handy publikált még 1976-ban, ámde megközelítésében változatlanul érvényes, s mely az emberek, rendszerek és eljárások, szervezeti struktúra hármását igyekszik úgy vizsgálni, hogy a szervezeti kultúra a vállalkozás, vállalat által alkalmazott technológián a számára kitűzhető és kitűzött célok egységét is megvalósítja (lásd **2. ábra**).



2. ábra: Charles B. Handy Emberek–rendszerek–szervezeti struktúra ábrája

Lássuk, hogy ez a több mint harmincéves modell hogyan alkalmazható eredményesen a 21. század vállalkozásának, illetve vállalatának sikere érdekében!

2/19.2 A rendszerszemlélet gyakorlati megvalósítása a gazdasági rendszer modelljének tudatos alkalmazásával

Napjaink sikeres vállalkozásának vezetési tudatossága alapvető követelmény a gyors változások és az éles versenyhelyzet miatt. Ennek megvalósítása a vállalatok, vállalkozások olyan gazdasági modellként történő szemlélete, amely egyaránt tartalmazza a részrendszerek – és az ezeken természetüknél fogva áthatoló – folyamatok pontos ismeretét, a határaikhoz illeszkedő folyamatszakaszok definiálását. Mindennek párosulnia kell a rendszer különböző, lényeges azonosítási pontjain mérhető indikátorok értékeinek kontroll alatt tartásával, ami garantálja a gazdasági rendszerre vetített optimumok, azaz a teljes rendszer hatásos és hatékony működését. Az erre vonatkozó erőfeszítések (pl. BSC, KPI) – mint a gazdasági rendszer folyamatainak és eljárásainak tudatos átgondolása és állandó jobbítása mellett – szükségesek az előbb említett, a szervezeti kultúrát jelentősen befolyásoló munkatársi szemlélet és egyéb kompetenciaelemek illesztésével, valamint a szervezet struktúrájának harmonikus kialakításával a végső siker megvalósításához. Ez utóbbin itt a feladatcsomagok munkakörökbe, azokat pedig hierarchikus és strukturális formába összerendező tevékenységeket értjük.

A minőségmenedzsment-rendszerek (bármilyen azonosítású számmal és bármelyik iparágban is keletkeztek) **egyértelmű feladata** tehát, hogy illeszkedjenek az emberek kompetenciájához, és formálják a hozzárendelt szervezeti struktúráját.

2/19.3 A gazdasági rendszer tipikus aspektus-rendszereinek elterjedési oka, használatuk előnyei és korlátai

A 21. század „rendszerépítői láza” (mely alatt többek között a minőségmenedzsment-, a környezetirányítási, a munka- és egészségbiztosítási, a teljesítményértékelő, az információs rendszereket értjük) egyrészt abból a szándékból táplálkozik, hogy a cég (vállalkozás, vállalat) mint gazdasági rendszer sikerét, azaz működésének kézbe tartását (célorientált és erőforrás-hatékony működtetését) az erőforrásokra irányulttan oldja meg. Másik célja olyan szempontokat definiálni és működtetni, amelyek a végső cél ismerete és szem előtt tartása mellett igyekeznek mind a főfolyamatba, mind a támogató folyamatokba beépíteni célmeghatározó és állapotot leíró jellemzőket. Ezek átgondolt számszerűsítésével és a kívánt értéksávban tartásával tulajdonképpen a vállalkozás mint gazdasági rendszer célorientált és erőforrás-hatékony működését valósítják meg.

A fentiek közül kiemelten fontos a **minőségmenedzsment-rendszer**, de a gazdasági és földrajzi globalizáció, valamint a korlátos természeti erőforrások figyelembevételét garantálni tervezett **környezetirányítási menedzsmentrendszer** legalább ilyen jelentőségű. Ugyanakkor a humán erőforrásra koncentráló HR-menedzsmentrendszerek, valamint az információra épülő, szintén fontos energiát igénylő IT-menedzsment-rendszerek is azzá váltak. E fejezetben az említett rendszerek erőforrások és egyéb jelentős tényezők segítségével történő kialakításáról, azok nézőpontként való megközelítéséről, valamint működtetésükről szóló tanulságos esetpéldákat kívánunk bemutatni.

Esetpélda egy magyar kereskedelmi vállalat vezetői számára készítendő információs rendszerről

Esetpélda

Itt az „aspektus-rendszer” fogalmát is lesz módunk tisztázni. A szóban forgó kereskedelmi cégnél ugyanis a tanácsadó készített egy „speciális szemüveget”, amelynek segítségével a teljes vállalatra (a gazdasági rendszerre mint egészre) úgy tu-

Aspektus-rendszer

dott rálátni, hogy minden információ megjelent ezen keresztül, de az adathordozó (pl. papír, flopi, CD, pendrive) mibenléte nem befolyásolta az információk tartalmát, mennyiségét, formáját.

Az így nyert „informatikai nézőpontú rendszer” igen érdekes képet mutatott, melyből számos tanulságokat lehetett levonni. Lássunk néhány tipikusát:

- Az információs folyamatok sok ágában az információk egyszerűen megakadtak, és csak gyűltek, gyűltek, de további felhasználásra nem kerültek.
- A legfelső vezetői szinten az információkat többszöri transzformáció után, az események valódi természetét már nem bemutató, azt jellemezni képtelen állapotban használták fel.
- Sok esetben az eltérő formátum és adathordozó miatt az információk nem kerültek egy egységes és integratív adatbázisba, felhasználásuk során az eseményeket leíró teljesség hiányzott.

Következtetések (az aspektus-rendszerek előnyeiről és korlátairól)

A példa jól illusztrálja, hogy egy-egy eltérő nézőpontból vizsgálva egy rendszert, igen jól láthatókká válnak olyan jelenségek, amelyek takarásban maradhatnak, ha nem alkalmazzuk a „szemüveg-szűrőt”. Ugyanakkor azzal a hátránnyal is számolnunk kell, hogy a „sok rendszer” túlságosan bonyolult eljárás-halmazokat generálhat, illetve átláthatatlanná teheti rendszerfolyamatainkat, ami a teljes rendszer célorientált és hatékony működtetését veszélyezteti.

2/19.4 A kultúraváltás szükségességének legfontosabb mozgatórugói

A vállalkozások, vállalatok kultúraváltásának szükségességét külső tényezők (pl. ügyféligény-változások, versenytársi manőverek, technológiaváltási sajátosságok) és belső tényezők (pl. tulajdonos-, méretváltozás, munkatársi attitűdváltozás) is okozhatják. Ezek közül mi csupán a vállalkozás, vállalat méretének munkatársi létszámbővítéséből eredő tapasztalatainkat osztjuk meg és dolgozzuk fel a továbbiakban.

Elsőként megfigyeljük azokat a vállalkozásokat, amelyek a vállalati kultúra váltásának nehézségeit a saját növekedésük miatt élték át, így példájukon keresztül elemezhető formában mutatják be, hogy az induló vállalkozástól

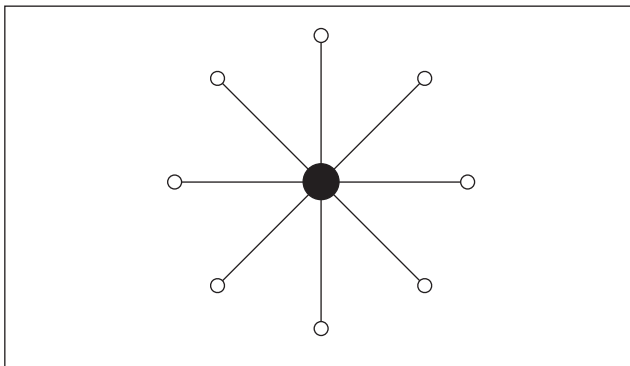
- az alapnak tekinthető **8–12** fős,
- majd az **50–100** fős,
- ezt követően a **400–500** fős,
- később az **1200–1500** fős mérföldkövek jellegzetességei, okai, áttörési pontjai hogyan határozhatók meg.

Elemezzük, hogy a vállalkozás, vállalat céljai, valamint az életükben kiemelten fontossá váló projektcélok és projektervek, továbbá az azok elkészítését és végrehajtását végző humán erőforrás kommunikációjának, együttműködésre való készségének, valamint mindenkori kultúraváltási tudatosságának szintjére hogyan irányítsuk a figyelmet.

Kiemelten fontos a mai sikeres vállalkozások működésében, hogy a versenyhelyzet és globalizáció olyan térben (tömegesen megjelenő) és időben (egyre gyorsuló ütemben és gyakorisággal) **beazonosítható jellegzetességgel jelenik meg**, hogy ezért a korábbi szabályok, minták, a kialakult szokások és az így formálódó szemléletmód miatt túlságosan merevvé válhatnak. Az adott munkakultúrák között már nincs lehetőség evolúciós formálásra, fejlesztésre, az áttörés módszertanát szükséges ahhoz alkalmazni, hogy időben és az elvárható előnnyel valósuljon meg a vállalkozási kultúra szükséges elemeinek megváltoztatása.

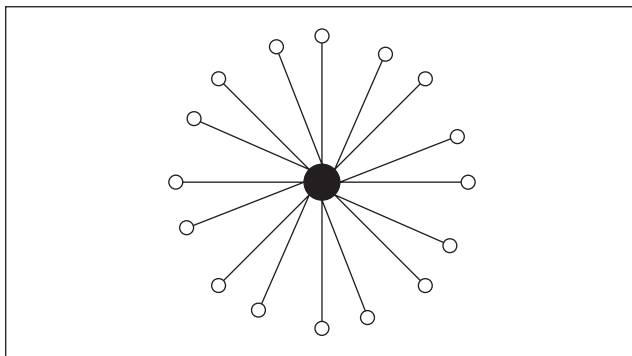
2/19.4.1 A vállalkozás méret-, illetve létszámnövekedése okozta kultúraváltás feladatai

1. A vállalkozás indítását követő első kultúraváltási helyzet és jellemzői



3. ábra: Az ideális kommunikációs, hatalmi és döntési kapcsolatok határesetete (8 főnél). Charles Handy – *Adaptált helyzetleírás*

A vállalkozás indítását követően természetes helyzet, hogy a vállalkozó személyén kívül (a vállalkozás létének indokoltságát jelző árbevétel-növekmény érdekében) létszámnövekedés is történik. Így egy olyan vállalkozás, mely két-három fővel kezdett, viszonylag rövid időn belül (1-2 év) eljut abba a fázisba, hogy 8-10 (lásd **3. ábra**), később 12-14 fős létszámmal dolgozik (lásd **4. ábra**). Ekkor a vállalkozás munkatársai közül már mindenki érzi, hogy valami nincs rendben. A vállalkozás elindítója (a vállalkozó) azt érzi, hogy hihetetlenül leterhelt, emberei nem eléggé önállóak, és nélküle nem mennek a dolgok rendesen. A munkatársak ugyanezt a helyzetet úgy élik meg, hogy túlságosan sokat kell várni a főnök döntésére, ők személyesen nem kapnak elég teret a döntések meghozatalára, és kreativitásuk sincs kihasználva.



4. ábra: Az ideálison túlnőtt kommunikáció, hatalmi és döntési kapcsolatok (14 főnél). Charles Handy – Adaptált helyzetleírás

Ennek a helyzetnek alapvető oka, hogy a kommunikációs és hatalmi központban lévő főnök már nem tud a 12-14 fővel olyan minőségű **kommunikációs és döntési helyzetben dolgozni**, amilyen a vállalkozás további növekedésének érdekében szükséges volna. Ugyanakkor az eddigi sikerek még tovább növelhetik a piaci sikert, és a létszám akár 20 főig is növekedhet. Ez azonban már olyan kaotikus állapotot eredményez, hogy a külső ügyfeleknél piacvesztés a belső ügyfeleknél várhatóan elbocsátás vagy elvándorlás lesz a következménye. Attól függően, hogy a főnök munkabírása mekkora, esélye van a munkatársak minőségi cseréjén keresztül megvalósított újabb, a lecsökkent létszámot közel 20 főig felduzzasztó bővülésre, aminek az eredménye nagy valószínűséggel újbóli piacvesztés, munkatársi vagy főnöki elégedetlenség, valamint ezt követő kilépés vagy elbocsátás lesz.

Lássunk három olyan esetet, amelyek egyenkénti tanulságai és jellegzetességei egyaránt segítenek az ilyen központosított hatalmi és információs kultúra megértésében.

1. eset: Magyar vállalkozó indította, saját tulajdonában van a vállalkozás

Az eset szempontjából tehát legfontosabb jellemzők:

- a vállalkozó indította,
- a vállalkozó 100%-os tulajdona,
- a vállalkozó stílusa,
- a vállalkozó önmegvalósítása.

Paradigma-úttörő jellemzői

Aki indított már, vagy közelről látott kezdő vállalkozást annak vezetőjével együtt, az jól tudja (a Joel Barker amerikai jövőkutató által bevezetett fogalom alapján), hogy az ilyen vállalkozót és vállalkozását **paradigma-úttörőnek** tekinthetjük. Ez három nagyon fontos dolgot jelent, így a vállalkozó különleges szerepet tölt be, vív ki magának ebben a vállalkozásban, illetve beszállítói és ügyfélkörnyezetében. Ez a három jellemző az alábbi:

- A vállalkozás eddigi sikere az ő **személyes megérzésén**, hetedik érzékén alapul: azaz abban a környezetben, ahol ő elindította és mind az idáig sikerre vitte a vállalkozást, előző példa nem volt.
- **A vállalkozó hite** különlegesen fontos tényező! Meggyőződés abban, hogy vállalkozása elindítható, hogy létjogosultsága van, hogy megélhetést biztosít, hogy személyes stílusával eredményesen tudja majd működtetni, és legfőképpen: egy mély, az önmegvalósítást megalapozó érzelmi azonosulásban van vállalkozásával.
- **A vállalkozó kintartása:** a felmerülő külső-belső nehézségek, a kihívásként megélt és kezelt hatások azt a vállalkozói magatartást valószínűsítik, hogy a vállalkozás az ő segítségével minden ponton életben marad.

Amennyiben tehát a vállalkozás meghaladja a 6-7 főt, a vállalkozó speciális szerepe és a káosz magatartás konfrontálódik. A vállalkozó szeretné, ha kollégái több felelősséget, döntést, jogkört, hatalmat vennének át, de a munkatársi oldal ezt ellenkező sorrendben érzékeli. Először szeretné deklaráltatni az ő döntési jogát és hatalmát, mert valójában ezután tudná megszerezni a szükséges döntési tapasztalatot, és bizony csak utána vállalna szívesen 100%-os felelősséget (akár 100%-os kártérítéssel együtt) a saját döntéseiért.

Ráadásul azon munkatársak nagy része, akiket egy olyan szempontrendszer alapján választottak ki, amelyet nem ők állítottak fel, nem ők döntöttek, nem ők vállaltak felelősséget, nem ők bántak a hatalommal, igen nagy eséllyel nem is tud felőni a megváltozott helyzet eredményes kezeléséhez.

2. eset: Teljes egészében külföldi tulajdonú vállalkozás, anyaországbeli ügyvezető, akinek nincs személyes tulajdona a vállalkozásban

Az eset szempontjából legfontosabb jellemzők:

- az anyaországbeli ügyvezető indította,
- a külföldi vállalat 100%-os tulajdona,
- az ügyvezető stílusa,
- az ügyvezető önmegvalósítása.

Mivel van esélye, hogy az 1. esetet az alapján ítéljük meg, hogy a vállalkozó a saját tulajdona (így annak megőrzése, annak gyarapítása) okán milyen motivált a sikeres vállalkozói tevékenységben, a 2. eset elemzése azt mutatja, hogy nem így van.

A második esetben ugyanis a nem saját tulajdonban lévő vállalkozás ugyanezeket a jellemzőket produkálja nemcsak a nagy munkabírás, sok munka, nagy áldozatok terén, hanem **az ügyvezetői megérzés, az ügyvezetői hit, az ügyvezetői kiartás megléte mellett, a vezető részéről a belső munkamegosztás hiányossága miatt:**

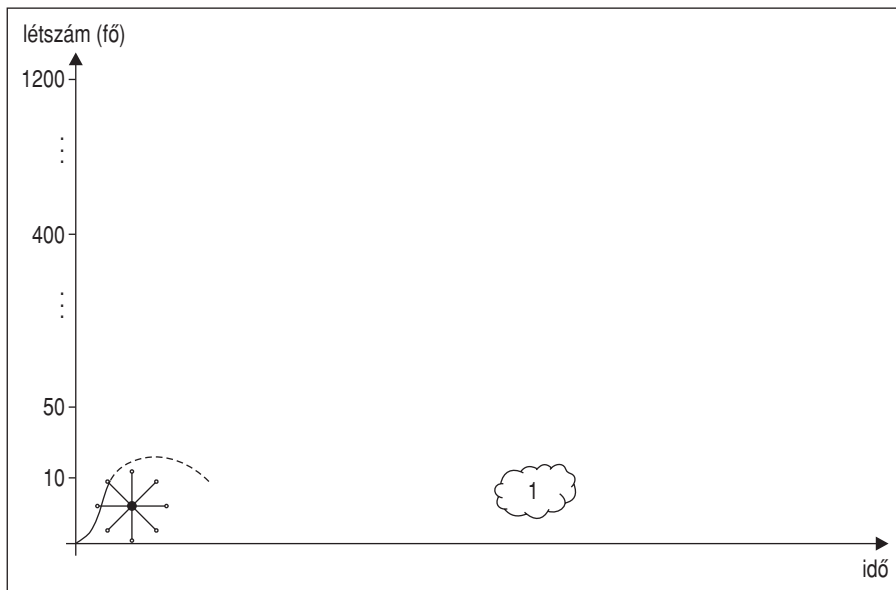
- az át nem adott felelősség,
- az át nem adott döntés,
- az át nem adott hatalom,

illetve *a munkatársak oldaláról szemlélve*

- a munkatársak által át nem vett hatalom,
- a munkatársak által át nem vett döntés,
- a munkatársak által át nem vett felelősség miatt is.

Ez a vállalkozói kultúra mindaddig nem változik, ameddig a vállalkozó (a tulajdonos) vagy ügyvezető tudatára nem ébred annak, hogy saját és ezzel a munkatársakra kényszerített munkastílusának rabjává vált.

Amennyiben a fenti „megvilágosodás” vagy a helyzet tudatos kezelése nem történik meg, addig újratermelődik minden konfliktusforrás, és a vállalkozáson belül tevékenykedők személyes egészsége is komoly veszélybe kerül (lásd **5. ábra**).



5. ábra: A hatalomkultúra váltásának sikertelensége esetén megvalósuló cégéletgörbe

Kultúraváltó recept

A kultúraváltó recept – egy ilyen nagyságú vállalkozás életében igen egyszerű: a kulcsszemély (a vállalkozó, illetve ügyvezető, azaz aki a vállalkozást önmegvalósításának tárgyaként tekinti) szemléletén, napi rutinján, szokásain kell változtatni. Tökintettel azonban arra, hogy ő minden hatalom birtokosa a vállalkozáson belül, kevés eséllyel kapja meg azokat a visszajelzéseket, amelyek segítségével ez a felismerés megszületik benne. Ezért külső tanácsadói segítség nélkül a személyes munkavégzési kultúrájának ez a váltása valószínűleg nem tud megvalósulni.

A tulajdonosi, vállalkozói, ügyvezetői tudatosságnak ez a szintje **megkövetelné** a személyes erősségek és gyengeségek ismeretén túl

- a vállalkozás működésében tapasztalható erősségek és gyengeségek megismerését, elemzését, valamint
- a külső környezet jellemzőinek, hatásainak lehetőségeit, veszélyeit feltáró elemzés végrehajtását.

Mindezt Charles B. Handy-nél a hatalomkultúrák szervezeti működésből a szerepkultúrák szervezeti működésbe történő átmeneként azonosíthatjuk be.

2. A vállalkozás indítását követő második kultúraváltási helyzet és jellemzői

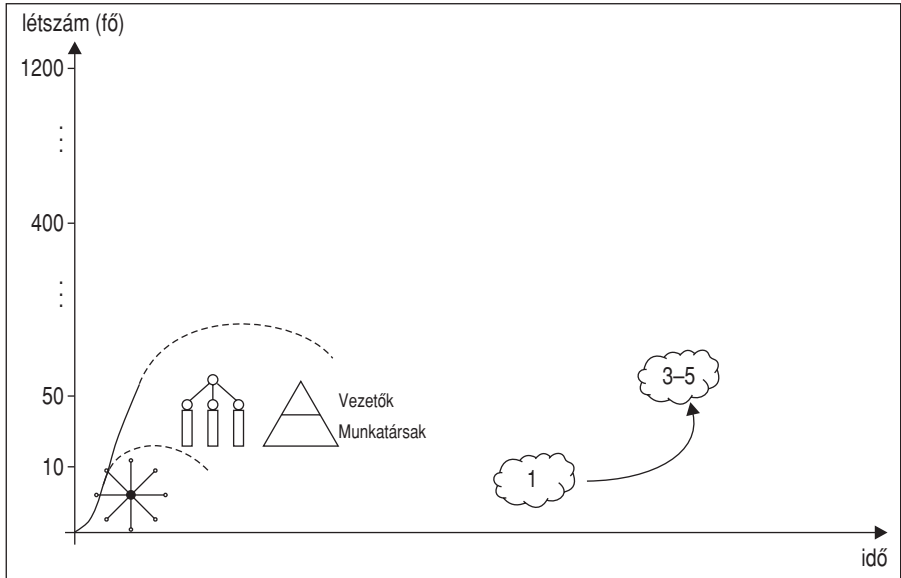
3. eset: Teljes egészében a magyar vállalkozásvezető tulajdona, magyar piacon tevékenykedő magyar cég

Az eset szempontjából a legfontosabb jellemzők:

- magyar ügyvezető indította,
- a magyar ügyvezető 100%-os tulajdona,
- az ügyvezető stílusa,
- az ügyvezető önmegvalósítása.

Aki látott olyan vállalkozást, amelynek vezetője az indítást követő sikeres négy-öt éve után megtalálta azt a legalább két vezetőtársat, akikkel megoldotta a feladatok felelős, döntési tapasztalattal együttes és a hatalom átadását-átvételét is megvalósító szervezetikultúra-váltást, az jól tudja, hogy annak sikeres megvalósítását követően, kb. 50 fős létszámhatárnál elérkezik az újabb, kultúraváltást igénylő helyzethez.

Ekkor azonban már nem csupán a vállalkozás indítójának szemléletén, napi rutinján, személyes és vállalkozási önismeretén, külső környezetének elemzés útján történő tudatos kezelésén kell túllépnie, hanem két másik nagyon fontos dolgot is meg kell valósítania (lásd **6. ábra**).



6. ábra: A szerepkultúra váltásának sikertelensége esetén megvalósuló cégéletgörbe

Ennek az esetnek a rövid ismertetését azzal kell kezdenünk, hogy a közel 60 fős faipari vállalkozás (elsősorban a kultúraváltás következő lépcsőjének elmaradása miatt) az alábbi gondokkal küszködött:

- likviditási nehézségek;
- gazdálkodási, hatékonysági problémák;
- vezetői és munkatársi túlterheltség, feszültség, ingerült kommunikáció;
- a munkaidő a túlórák miatt erősen meghosszabbodik, ennek ellenére a feladatok nincsenek elvégezve;
- a szabadidő elfogadhatatlanul lecsökken.

A fenti helyzetben a tanácsadó olyan feltáratlan hatékonysági lehetőségeket talált, amely (éppen a második kultúraváltás sikeres végrehajtásának segítségével) a nehézségekre egyértelműen gyógyírt jelenthetett volna.

Itt azonban egy szerencsés szerencsétlenség szólt közbe. Az esetbeli faipari vállalkozás ugyanis elnyert egy, a gyártástechnológiai fejlesztés 80%-os finanszírozását támogató uniós pályázatot. Ez a közel 50 millió forintos fejlesztés a vállalkozásban érintett vezetők és munkatársak számára „végső” megoldást jelentett. A korábbi gondok ugyanis a sikeres pályázat anyagi, érzelmi és technológiafejlesztési bázisán megoldódni látszottak.

Tekintettel azonban arra, hogy az 50 fős létszámnál jelentkező kultúraváltási szükséglet receptpontjaiból semmi sem valósult meg, így a kultúraváltás igényének tényezői csak „hangerejükből” vesztettek, szükségességükből nem. Az 50 főnél kialakuló kultúraváltási helyzet receptpontjaiként ugyanis az alábbiakat nevesíthetjük:

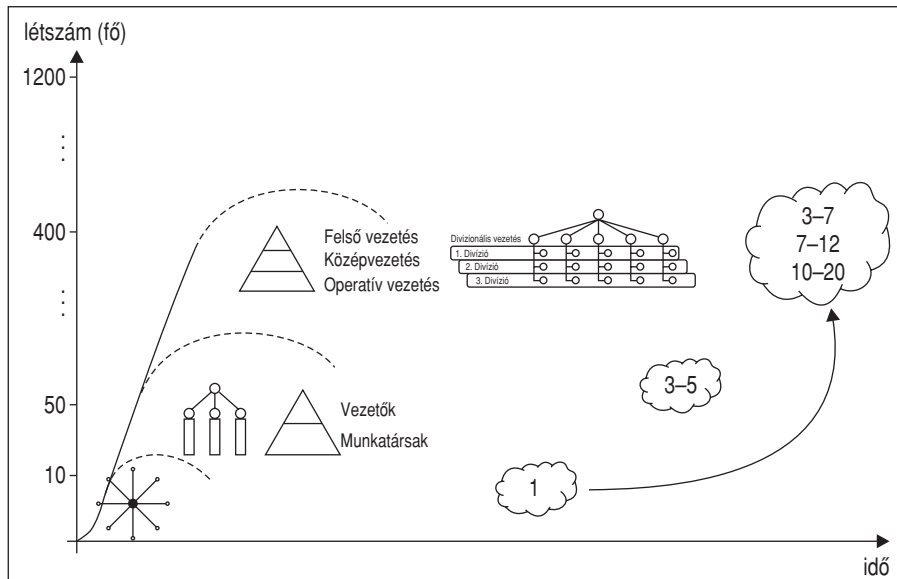
- változtatni kell az ügyvezető szemléletén, napi rutinján;
- változtatni kell az ügyvezető közvetlen beosztottjaként dolgozó 3-5 fő vezetőtárs szemléletén, napi rutinján;
- változtatni kell a munkatársak szemléletén, napi rutinján;
- jelentős eredményt kell elérni a rendszer, folyamatok, eljárások és a szervezeti működés leszabályozottságán.

Mivel a tanácsadói javaslat nem került meghallgatásra, és kultúraváltás sem történt, így **magasabb vagyoni és technológiai szinten valósult meg a leszabályozatlan, szervezetlen munkavégzés**. Sajnálatos módon a cég 2006-ban csődbe jutott (lásd **7. ábra**).

Az 50 fő fölötti létszámmal dolgozó vállalkozások már nem nélkülözhetik

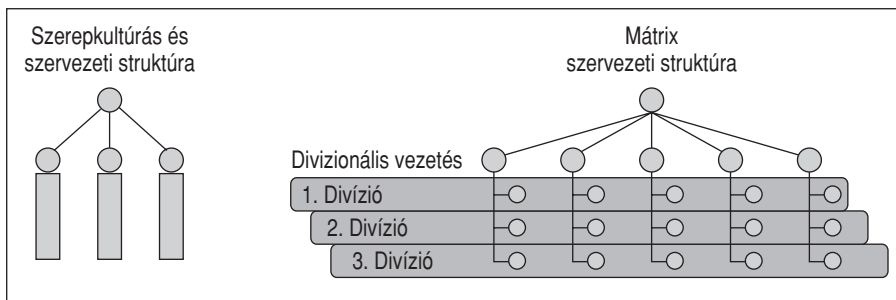
- a közösen (kulcsvezetőkkel) kialakított jövőképet,
- a közösen kialakított küldetést,
- a közös bölcsességet felhasználva megfogalmazott és leírt célcélokat,
- a belső folyamatokat megfelelő részletességgel leíró eljárásokat,
- a szervezeti működést (a feladat–felelősség–jogkör harmóniáját) garantáló szervezeti struktúrát.

**Kultúraváltási
helyzet 50 főnél**



7. ábra: A mátrix szervezeti struktúra váltásának sikertelensége esetén megvalósuló cégéletgörbe

Egy ilyen nagyságrendű vállalkozásnál, vállalatnál ugyanis az emberek gondolkodásának, személyiségének, egyéni céljainak és érdekeinek sokszínűsége elfogadhatatlan mértékű személyes motivációs eltéréseket, és így káoszt okoz. Ennek megelőzését szolgálja az együttműködés előzőekben megadott, közösen megfogalmazott elemeinek kidolgozása. Mindezt Charles B. Handy-nél a szerepkultúrából (a szervezeti struktúrát tekintve) a mátrix szervezeti formájú működésbe való átmenetként azonosíthatjuk be (lásd **8. ábra**).



8. ábra: A szerepkultúrás szervezeti struktúra váltása mátrix szervezeti struktúrára

3. A vállalkozás indítását követő harmadik kultúraváltási helyzet és jellemzői

4. eset: 100%-ban két külföldi tulajdonos tulajdonában lévő, jelenleg már két ország területén és piacán tevékenykedő kereskedelmi vállalkozás

Jellemzői:

- a vállalkozók indították,
- a vállalkozók többségi tulajdona,
- a vállalkozók stílusa,
- a vállalkozók önmegvalósítása.

Az itt elemzett és általános következtetések szempontjából alkalmas vállalkozás már elérte a harmadik kultúraváltást szükségessé tevő helyzetet. Már túllépték a 400 főt, mikor a tanácsadó találkozott azzal az igényükkel, hogy legyen segítségükre a további növekedés szervezeti működését megalapozó munkával. Tekintettel arra, hogy az eddigi sikerek itt is veszélyeztetették a kultúraváltás szükségességét felismerő gondolkodást, érdemes volt a projekt elején az alábbi kérdéseket tisztázni:

- A felső vezetés egységes-e az áttörést illetően, és személyesen részt kíván-e venni benne?
- Megvan-e a tulajdonosi és felső vezetői támogatás az erőforrások tervezett felhasználására az áttörés megvalósításához?

**Kultúraváltás
400 főnél**

- Van-e az áttörésnek kijelölt, hatalommal bíró projektvezetője?
- Tud-e a szervezet információkkal szolgálni a dolgozók, a vevők és más érdekeltek elégedettségének alakulásáról?
- Vannak-e látható jelei a tudatos működésfejlesztés szándékának?
- Van-e piaci támogatottság (termékéletgörbék), stratégiai termékportfólió a jövőépítés végrehajtására?
- Van-e olyan külső segítség, amelyik hitelesen és tapasztalatosan végig tudja vezetni a szervezetet az áttörés folyamatán?

A kultúraváltás áttörési folyamatát akkor célszerű elkezdni, amennyiben az első három kérdésre határozott igennel válaszolnak, és az azt követő kérdésekre adandó válaszokban is magasabb az igenek aránya a jelenlegi vezetés körében, mint a bizonytalanoké vagy a nemet választóké.

A kultúraváltás három fő szakasza

Tapasztalataink szerint egy ekkora vállalatnál a kultúraváltás végrehajtása három fő szakaszból áll:

- A felső vezetők (max. 7–12 fő) érzelmi és logikai elkötelezettségének megnyerése – kb. 3 hónap
- A kultúraváltás módszertanának megismerése és a pozitív jövőkép, küldetés, az eddig íratlan szabályok (együttműködési alapelvek, értékek) pontos nevesítése és definiálása, a vállalat előtt álló öt év stratégiai céljainak megfogalmazása és a felelősök, időprioritások megállapítása – kb. 6–12 hónap
- A célorientált vállalatvezetési kultúra (MbO) napi rutinfeladatokká alakítása a felső vezetői, középvezetői, alsó-középvezetői és operatív irányítási szinten – kb. 18–36 hónap

Mint minden projektnél, itt is lényeges, viszont mert kockázatosabb, ezért az eddigieknél is fontosabb, hogy a projekt célkitűzései legyenek egyértelműek, kihívóak, de elérhetőek, ugyanakkor mérhetőek, és határidőket is rendeljenek hozzájuk. Az érintettek, kulcsszereplők világosan és logikusan értesenek egyet, valamint érzelmileg azonosuljanak. A projekt-előrehaladás mérése, az ebből következő intézkedések logikusak, a végső cél elérése pedig visszamért és tudatosan kommunikált legyen a teljes szervezetben, minden szint számára kezelhető módon.

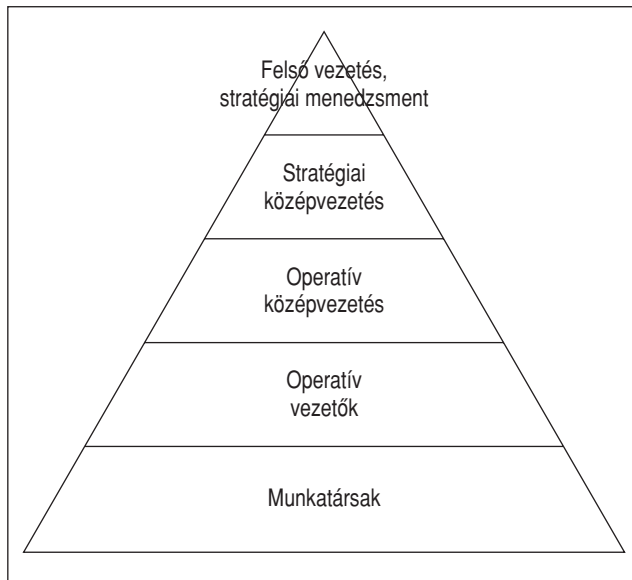
Ekkora projekt kultúraváltó szerepét csak úgy lehet sikeresen betölteni, ha az előző rutinok, az előző szemléletmód visszaállításának, a visszarendezés erejének tudatosan és módszeresen is ellenállunk.

Az esetben leírt vállalkozás még azokkal a nehézségekkel is küzdött, hogy két ország vezetési és munkatevékenységi, valamint ügyfélkezelési módszertanát és szemléletmódját is össze kellett illeszteni.

Tipikus nehézségek:

Tipikus nehézségek

- A felső vezetés (7–12 fő) el tudja-e választani a stratégiai célok megfogalmazására, döntések meghozatalára szükséges fórumokat és feladatokat, valamint ezekre elkülönít-e időt, és alapvetően az ilyen szintű feladatokkal foglalkozik-e?
- A korábbi és a kultúraváltás miatt újonnan felvett felső vezetők alkalmasak-e a stratégiai gondolkodásra, a stratégia-építésre, és valóban ezzel foglalkoznak-e?
- Kialakul-e a stratégiai célok általi vezetés, azaz a célállapotok indikátorai szerinti ellenőrzés alatt tartás?
- Kialakul-e a középvezetői réteg két csoportja, azaz a stratégiai vezetés, vagyis a felső vezetés elképzeléseit megvalósítani képes középvezetés, amely a nagyprojektek vezetőit és a rutinfolyamatok főbb illesztését végzi, valamint megtalálható-e az az operatív középvezetési szint is, mely az operatív vezetők irányítását érzelmi azonosulása mellett képes elvégezni? (A középvezetői kör két nagyon értékes, de jellemzően eltérő céllal működő szétválasztása kiemelten fontos.)
- Sikerül-e az immár négy vezetői szintet úgy integrálni a frissen formálódó nagyvállalat szervezetébe, hogy a tudatos, célorientált és erőforrás-hatékony működés kommunikációs, döntési és hatalmi aspektusai helyükre kerüljenek (lásd **9. ábra**)?



9. ábra: A nagyvállalat vezetői szintjei

4. A vállalkozás indítását követő negyedik kultúraváltási helyzet és jellemzői

Bár az 50–400 fős létszám mellett is kiemelten fontos a vállalkozás, vállalat céljának és az ebből a különböző részrendszerekre (pl. funkcionális vagy gyártástechnológiai egységek) mint szervezeti egységekre lebontott célok és a munkatársakra kitzűzött személyes célok rendszerének kialakítása, valamint az ezek elérését elemző és értékelő, visszajelző (aspektus-)rendszer kiépítése és működtetése, ugyanez már a 400–500 fős létszám esetén szükséges kultúraváltás esetén elengedhetetlen.

Kultúraváltás 1200–1500 főnél

Ez teremti meg (többek között) annak az alapját, hogy az 1200–1500 fős létszám esetén aktuális kultúraváltáskor már a teljes humánfolyamat összeillesztésére nyíljon mód, hiszen így annak főbb elemei már kiforrottan működhetnek.

Az 1200–1500 fős létszám esetén aktuális kultúraváltáskor már elengedhetetlen a kockázatmenedzsment szemléletén keresztül

vizsgálni a folyamatot, bár a korábbiak esetében is fennáll a váltás sikerességének rizikója. Mint minden változáskor, itt is az emberi erőforrás jelenti az igazi kockázatot. Emiatt elsősorban a már valamilyen tudatossággal és következetességgel kialakított HR-folyamat áttekintése segítségével írjuk le az így kialakítandó új munkakultúra elemeit, a meglévők működési kockázatait és a kultúrában megjelenő „visszajelzési kommunikáció” szükségességének és jellemzőinek elemzését (lásd **10. ábra**).

4.1 A HR-kockázat általános megközelítésének főbb szempontjai

Bár a nemzetközi gyakorlat is friss esettanulmányokkal dolgozik, mégis kötelezőnek láttuk, hogy a kockázatok értelmezésénél az alábbi definíciót rögzítsük: *a kockázat az előre nem látható események, a bizonytalan és a kedvezőtlen eredmények együttese.*

Mindezt és a HR-folyamatot figyelembe véve az alábbi kiemelten fontos kockázatokot látjuk a HR-menedzsment szempontjából kezelendőnek:

a) A vállalkozás, vállalat célkitűzéseiben rejlő humán-kockázatok

Az első számú nehézség, hogy nem, vagy pontatlanul tűzünk ki célokat. Mindez az emberek nem célorientált munkatevékenységét eredményezi, így a céltudatosság hiányosságaként mutatkozik. Fontos azonban az is, hogy míg a rendszercélok hiánya az integratív és szinergikus illeszkedés lehetőségét vonja meg, úgy az egyénre lebontott célok hiánya az egyén munkájának eredményességét (mérhetőség, korrekt elismerés) kérdőjelezheti meg.

b) Folyamathatékonysági kockázatok

Tekintettel arra, hogy a hatékony folyamatok az átgondoltság és tervezés jellemzői mellett az erőforrások optimális biztosításán, azok karbantartásán át vezetnek el a szükséges mértékű automatizációig, az embernek ebben betöltött szerepe és az „automatizáció” mértékének alakulása miatt rejt magában humán-kockázatot. Mindez azonban csak megfelelő mélységű folyamatleírás és ahhoz kötődő mutatószámok esetében értelmezhető és fejleszthető.

c) A feladatok és folyamatok, valamint a részrendszerek kapcsolódásának kockázati elemei

Minden gazdasági rendszer eredményes működésének fontos tulajdonsága, hogy a folyamatok szabályozottak, és az általuk leírt állapotváltozási sorozatok a hozzájuk kötődő feladatok által beazonosítottak. Mindez azonban annak szükségességét is igényli, hogy a feladat–felelősség–jogkör harmóniájának megteremtése mellett a vonatkozó szervezeti egység pontos elhatárolása is megtörténjen. Ehhez a folyamatok átgondolásán túl kiemelten fontos az öntanuló (azaz a folyamatot állandóan fejlesztő) visszacsatolások működtetése. Mindez így a személyes munkavégzés bizonytalanságán, a folyamatfejlesztés hiányosságainak okán jelent humán-kockázatot.

d) Annak kockázata, hogy nem tartjuk folyamatainkat kontroll alatt

Az előzőekből kitűnt, hogy a folyamatok átgondolása és öntanuló fejlesztése kiemelten fontos. Most arra világítunk rá, mennyire szükséges az így tökéletesített folyamatok való ellenőrzés alatt tartása.

$$EK = \acute{E}K \times BK \times KK$$

ahol:

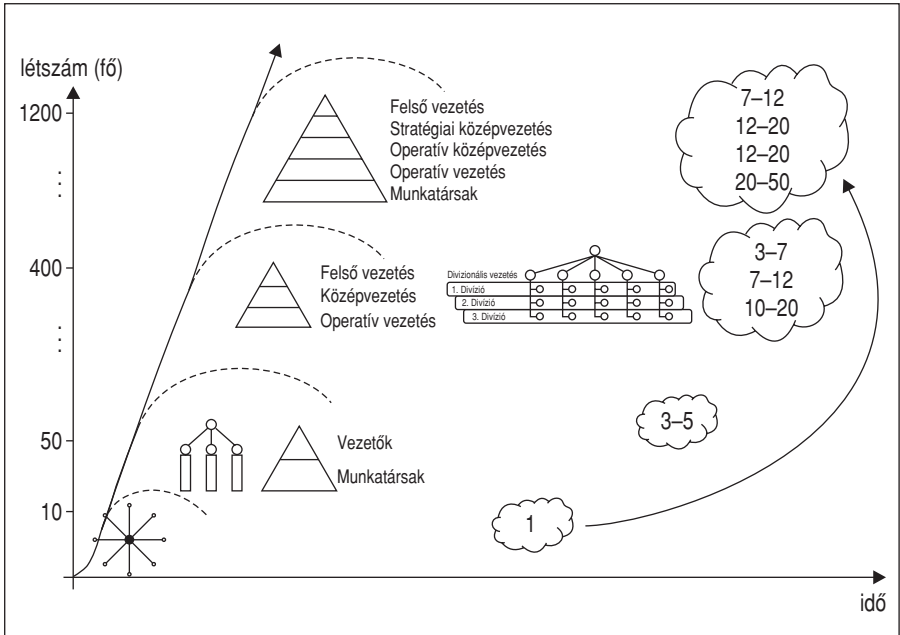
EK: ellenőrzési kockázat

ÉK: észlelési kockázat

BK: eredendő kockázat

KK: kontroll-kockázat

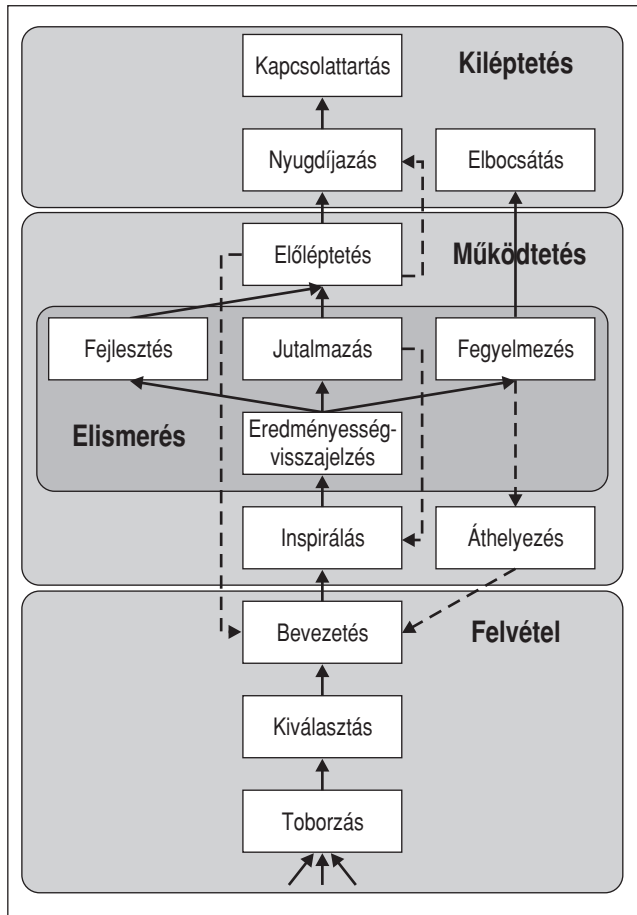
2008. április



10. ábra: A szervezetistruktúra-váltás humánerőforrás-kockázat miatt bekövetkező sikertelensége esetén megvalósuló cégéletgörbe

4.2 A HR-folyamatban rejlő kockázatok

A HR-folyamatban rejlő kockázatokat tekintjük át a **11. ábra** folyamatábrája segítségével. Bár a legfontosabb kockázati tényezőket az alábbiak szerint strukturálva vettük számításba, tapasztalatunk azt mondhatja, hogy a felvételi, munkódtetési és kiléptetési folyamatok kockázati tényezői szorosabb kölcsönhatásban vannak, így ezeket együtt tárgyaljuk.



11. ábra: A vállalkozás humánerőforrás-folyamatának ábrája

A felvételi kockázat és elemei

A felvételi kockázat három fő elemből áll, melyek szoros egymásra hatása általános jellemzője a felvételi folyamatnak. Vegyük sorra ezeket:

a) Toborzási kockázat

Annak kockázatát jeleníti meg, hogy az adott pillanatban éppen mobil vagy természetes eszközökkel azzá tehető humán erőforráshoz eljut-e toborzási szándékunk üzenete, valamint hogy az elérési csatorna kiválasztását és az üzenet tartalmának és módjának megválasztását jól végeztük-e.

b) Kiválasztási kockázat

Tekintettel arra, hogy a kiválasztás igen sok módszerrel történhet, ráadásul ezeket gyakran vegyesen használjuk, ezért van egy, az egyes módszerek egyenkénti kockázatából eredő kockázat is.

c) Bevezetési kockázat

Szakmai álláspontunk, hogy a felvételi folyamat a munkába történő bevezetés folyamatelemével végződik. Amennyiben jól megtervezett és tudatosan végrehajtott a bevezetés, az érintett munkaerő az általa betöltendő munkakörben feladatainak elvégzésére 100%-os mértékben alkalmassá válik. Az is elképzelhető, hogy nem minden feladat tökéletes elvégzésére lesz alkalmas, de ezek a feladatok beazonosíthatók, és az alkalmasság fejlesztése csak a későbbiekben zárul le.

A humán erőforrás eredményes működtetésének kockázata

Talán a legösszetettebb és leginkább elhanyagolt folyamat a mai magyar vállalkozások gyakorlatában. Fontos összefüggéseket kell ugyanis tudatosan kezelni a pozitív elvárások gyakorlatának kialakításától a pontos célok végrehajtásán keresztül a jól felépített visszajelzéses kommunikáció eszközzrendszerén át (dicséret és dorgálás a célokat és a pontosan leírt munkakultúra elvárásait szem előtt tartva), az elismerési formák (a jutalmazástól a fegyelmezésig) és a fejlesztési szükségletek felméréséig, az előléptetési lehetőségek feltáráásával együtt. Mindezt az alábbiakban értelmezzük, és tekintjük át kiemelten fontos elemeit.

A gazdasági rendszerek (szervezetek) hatékony és célorientált működésének megvalósítását a versenyhelyzet kiemelt jelentőségűvé tette. Emiatt fontossá vált, hogy az emberi erőforrás egyéni hatékonyságán és célorientált „működésén” túl a szervezet részegységeinek (pl. csoportok, részlegek, osztályok) ugyanolyan szempontok (hatékonyság, céltudatosság) szerinti

működésének **mérését és értékelését** is megvalósítsuk. Mind ez azonban olyan speciális gondokat vet föl, mint a teljesítményünkkel való szembesülés, a csapatteljesítmény viszonya az egyéni teljesítményekhez, s nem utolsósorban a teljes szervezet működésének hatékonysági és hatásossági mutatóinak megtalálása, súlyozása, valamint az ehhez kötődő visszajelzési és értékelési feladatok eljárásrendbe foglalása.

Különösen fontos ez egy olyan szervezet, vállalat esetében, ahol a versenyképesség nem nap mint nap felvetődő szempont, hanem a vállalati hatékonyság (pl. költségkeretek elköltésének hatékonysága, munkaidő-kihasználás) fogalomkörébe tartozóan egyedi elbírálás során kell az elvárásokat meghatározni.

A gazdaság versenyszereplői által kialakított módszereknek és eljárásoknak azonban a természetes elvárás okán szükségszerűen kell megjelenniük a közszférában is, hiszen egy professzionális ügyfélszolgálati kiszolgáláshoz szokott ügyfél állampolgárként óhatatlanul ugyanilyen magas elvárással fordul például egy önkormányzati ügyfélkezelést végző közigazgatási munkatárs felé.

Mіндеzeket a jelenségeket harmonizáltan terelgetheti a fejlett módszertanok és eljárások használatának irányába egy jól kialakított **teljesítménymérő és értékelő rendszer**, amely figyelembe veszi a vállalatnál dolgozó munkatársak, vezetők emberi szempontjait (pl. motiváltság megeremtése, eredményességi fokozat szerinti elismerések adása) és az erőfeszítés → teljesítmény, valamint a teljesítmény → eredmény ok-okozati fogalmaknak a munkavégzés során megvalósított tudatos kezelését.

A fentieket ráadásul szükséges még egy olyan vállalati kultúra kialakításának célrendszerébe is beilleszteni, ahol a munkakapcsolatok pozitív, alkotó hangulati jellemzői megalapozzák a visszajelzések (kommunikációs csatornák és módok választása) egymást (az emberi erőforrás mint egyén) és az együttműködés szintjének (pl. kapcsolatok minősége, azok hatékonysága, célegyeztetési és konfliktuskezelési rutin kialakítása) állandó jobbítását. Ez a tanulmány a fent leírt alkotó légkörű munkavégzés kommunikációs alapjain túl a pozitív elvárás → erőfeszítés → teljesítmény → eredmény → elismerés → önfejlődés folyamatok átgondolt folyamattá történő összeillesztéséről, mint a teljesítményértékelő rendszerek továbbfejlesztésének lehetőségéről szól.

a) A vállalati kultúra kommunikációs aspektusa

A hatékony és célorientált munkavégzést megvalósító vállalati kultúra, a bizalomra épülő munkakapcsolatok mellett, a visszajelzések kommunikáció működésének kiemelt jelentőségű színtere, amit támogat a magas egyéni és csapatműködésre vonatkoztatott önismeret, valamint a személyes és együttműködési hatékonyságot fejlesztő szemléletmód (lásd **12. ábra**).

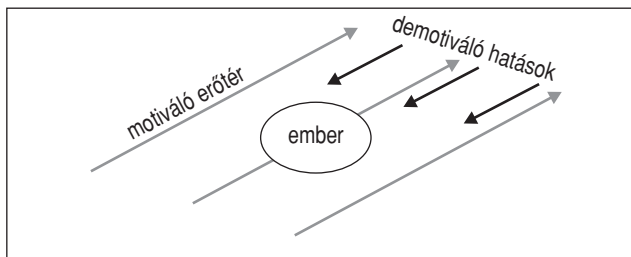
Jelenti ez azt a gyakorlatot, amelynek során a munkavégzés eredményének tudatosan választott gyakorisággal történő egyeztetése zajlik a vezető és beosztott között, s ennek hangneme, kommunikációs módszerei, a kívánt eredményesség elérésén túl a munkakapcsolat fejlesztését is szolgálják. A munkatárs tehát folyamatosan tudatában van főnöke elégedettségi szintjének, amelynek befolyásolására is van lehetősége (pl. egészségügyi gondjai magyarázatul szolgálhatnak teljesítési hiányosságokra).



12. ábra: A vállalati kultúra, a visszajelzéses kommunikáció és a teljesítményértékelő rendszer egymáshozvaló viszonya

Összefoglalva: igazán jól működő teljesítményértékelő rendszer csak a vállalati kultúrába jól illesztetten működtetett visszajelzéses kommunikáció-eszközzrendszerrel valósítható meg.

Magas szintű ügyféligények kielégítésének időszakát éljük, így a rendelkezésre álló emberi erőforrásból a legjobbat és hosszú távon a legtöbbet szükséges kihozni, ami a hosszú távú gondolkodás eszközrendszerének alkalmazásait igényli. Ehhez – az embert erőforrásként kezelő (kreativitásfokozó, azonosulást erősítő) alaptechnikákon túl – kell az összetettebb és az emberi viselkedés szabályait mélyebben figyelembe vevő módszereket alkalmazni, eljárásokat kialakítani. Ilyen elvárások megjelenésekor fontossá válnak a „motivált erőtér” kialakításának és fenntartásának feladatai (lásd **13. ábra**).



13. ábra: A vállalkozás humánerőforrás-kezelésének motiváló és demotiváló erőterei

Motiváló hatások (példák) a teljesség igénye nélkül:

- pozitív elvárások,
- pontos, közösen megfogalmazott célok,
- eredmények elismerése,
- következetes elismerési szintek.

Demotiváló hatások (példák) a teljesség igénye nélkül:

- következtetlen elvárások,
- előre nem ismert elvárások,
- bizalommal való visszaélés.

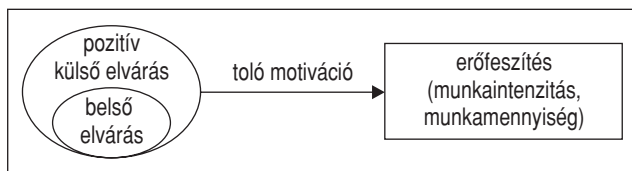
Felsoroltunk néhány erősen motiváló és várhatóan demotiváló hatást annak érdekében, hogy a motivált erőtér kialakításának és fenntartásának jellemzőit és összetettségét bemutassuk. A motiváció témakörének átfogó ismertetése jelen tanulmánynak nem feladata, így további részletezés-től eltekintünk, de azt is megállapítani kívánjuk, hogy a jó

teljesítményértékelő rendszernek adekvátan kell alkalmaznia motivációs szempont elemeit.

b) A „toló motiváció” alkalmazása a teljesítményértékelő rendszer továbbfejlesztésében

A magas eredményességű munkavégzés alappillére az a szemléletmód, ahogyan vezetőként és kollégaként is, a munkatársaink erőfeszítései felé „pozitív elvárással” viszonyulunk. A szakirodalom megkülönböztet **külső elvárást** (melynek legfontosabb elemei a szülői, a tanári, a referencia csoport kulcsszemélyei, a főnöki és a munkatársi kívánalmak) és **belső elvárást**, amely szintén állandóan változik. Szocializálódási folyamatunk során belső elvárásunk leginkább éppen az előbb felsorolt külső elvárások által formálódik (lásd **14. ábra**).

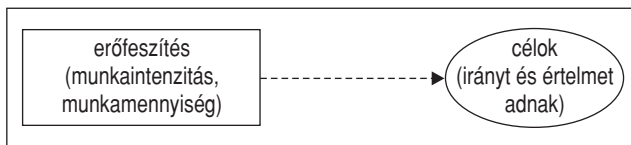
Kiemelt jelentőségűvé válnak azok a motivációs modellek, amelyek által erősíteni tudjuk a belső elvárást, ami az önbizalom egészséges növekedésével is együtt jár. Ilyen lehet például a Maslow-hierarchia tudatos felmérésén alapuló mélyinterjú. Ennek során a vezetőben tudatosan munkatársának a hierarchia különböző szintjeire vonatkozó egyéni megközelítése, nevesítődnek a kielégítetlen szükségletek, a következő szintek kielégíthetőségének egyéni lehetőségei. A „motivált erőterben” történő működtetés során lehet ugyan a már ismert motivációs modellekre (mint például az előbb röviden vázolt Maslow-modell esetén) támaszkodni, viszont egyre hangsúlyosabbá válhat (tapasztalatom szerint válik is) az érzelmi intelligencia közös fejlesztése által megvalósuló ráhangolódás a „másik fél”-re. Mindez azonban nem a „nagy megértés”-t tűzi ki célul, hanem túlmutat ezen a közös eredményfokozás irányába.



14. ábra: A toló motiváció helye az elvárások és erőfeszítés kapcsolatában

c) A „húzó motiváció” alkalmazása a teljesítményértékelő rendszer továbbfejlesztésében

A „húzó motiváció” megtestesítői a jól megfogalmazott és a munkaszakaszok elején közösen egyeztetett célok. Az így kialakított feladatok, az egészséges önbizalmon és magas belső elváráson alapuló attitűd révén magas erőfeszítési szintet (munkamennyiség és -intenzitás) hoznak létre a munkavégzés során. A célok pontos meghatározása (azok számára, akik ezt addig nem gyakorolták) csodaszámba menő eredményességnövekedést alapoz meg. Gyakran éppen azért nem fogalmazzuk meg a célokat, mert magunk sem hiszünk igazán abban, hogy elérjük őket (a kudarcból való félelem), vagy azért, mert a környezetünk negatív fogadtatásától tartunk (visszautasítástól való félelem). Az egyén céljainak szabatos megfogalmazása a vállalat céljaihoz történő illesztés alapfeltétele, így például a vállalat és szervezeti egységei vezetőinek igen szoros érdekük fűződik azok egyeztetéséhez, az azzal való azonosuláshoz és azok megfelelő összehangolásához. Mindez igen komoly feladat és felelősség, s ezen a téren komoly módszertani és eljárási hiányosságok találhatók a magyarországi vállalatoknál (lásd **15. ábra**).



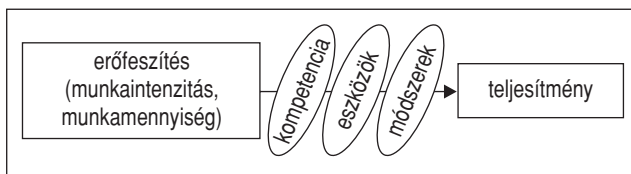
15. ábra: A húzó motiváció helye az erőfeszítés és a célok kapcsolatában

Összefoglalva: a vállalat célrendszere egy (ideális esetben) fa-struktúrát alkotó, azaz célláncokból és célbokrokból álló, írott formájú, valamint közösen értelmezett és azonosult) struktúra, amelyből bármely szervezeti egység és személy lebonthatja és értelmezheti a saját munkavégzésének céljait. Ezzel annak esélyét teremti meg, hogy azok „húzó motivációs” irányítívú váljanak napi munkavégzése során.

d) A teljesítmény megjelenése

Bár a pozitív érzelmi viszonyulás és a magas erőfeszítési szint előfeltétele a magas teljesítménynek, három nagyon fontos tényezőn múlik ennek tényleges értéke. Legfontosabb ezek közül a kérdéses emberi erőforrás (a vezető munkatárs) kompetenciaszintje, a munkavégzéshez biztosított fizikai eszközrendszer és az eszközöktől szorosan ugyan el nem váló, de mégis önálló tényezőt képviselő munkavégzési módszer. Azt mondjuk tehát, hogy az erőfeszítés „teljesítményértékét” a vezető munkatárs felkészültsége, alkalmassága jelentősen befolyásolja, ami az ő kompetenciafejlesztésének kiemelt jelentőségét és rendeltetését mutatja.

Láthatóvá válik annak a kulcsszerepe is, hogy a munkavégzéshez a vállalat által nyújtott fizikai felszereltség (pl. irodai környezet, informatikai eszközök) és a „know-how”-k (pl. módszerek, szoftverek), amelyeket munkavégzése során használ, együttesen határozzák meg, hogy egyéni erőfeszítésből mekkora teljesítmény sikeredik (lásd **16. ábra**).



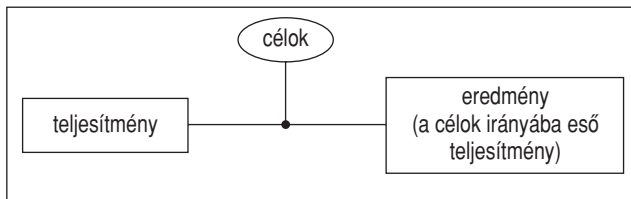
16. ábra: A teljesítményformáló tényezők helye az erőfeszítés és a teljesítmény kapcsolatában

e) Az eredményesség megjelenése. Mottó: A teljesítményértékelő rendszer továbbfejlesztésének iránya: az eredményességértékelő rendszer

Az előző fejezetekben tárgyalt tényezők a teljesítmény mértékére gyakorolnak elsősorban hatást, míg a kívánt eredményt előállító munkavégzés a célok irányába eső összetevőként adódik. Ebből is az következik, hogy a célok egyrészt a „húzó motivációs” szerepükön túl, az eredményesség méréséhez kötődően töltenek be még fontos szerepet. (Bár a következetesen kialakított célrendszer vál-

lati hatékonyságot és eredményességet megvalósító hatása elvitathatatlanul fontos, ezt a tulajdonságát itt csupán hangsúlyozni kívánjuk.)

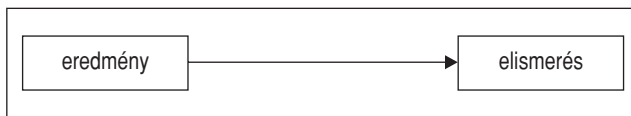
Lényeges azt tisztázni, hogy amíg az eredményesség ebben az értelemben nem más, mint a teljesítménynek a célok irányába eső összetevője (vetülete), ebből az is következik, hogy amennyiben a munkavégzés (erőfeszítés) egy része nem a célok elérését szolgálta, lehet ugyan teljesítmény, de nem eredmény. Másképpen fogalmazva: az eredményességértékelő rendszer működtetése olyan tartalékok feltárására ad lehetőséget, ami az „értelmetlen” (célszerűtlen) erőfeszítések további folytatásának elkerülését és a célok elérési irányába terelését teszi lehetővé (lásd **17. ábra**).



17. ábra: Eredményességformáló tényező a teljesítmény és az eredmény kapcsolatában

f) Az eredmény elismerése

Amennyiben ilyen következetesen gondoljuk végig az eredményességig vezető folyamatot, nem engedhetjük meg magunknak, hogy elhanyagoljuk az elismerés fázisát. Pedig a gyakorlatban ezt (tapasztalataim szerint) igen gyakran elfelejtik, de legalábbis semmiképp nem elég tudatosan tesszük, s különösen nem jól kommunikáljuk (lásd **18. ábra**).



18. ábra: Az eredmény és az elismerés kapcsolata a humánerőforrás-folyamatban

Még mielőtt bárki csupán pozitív dologra gondol, hadd pontosítsunk: ebben az értelemben a pozitív és a negatív elismerést is elismerésnek nevezzük, hiszen ha a munkatárs egyéni eredményessége nem érte el a kívánt szintet, az elismerésnek akkor is meg kell történnie, csak akkor azt (finoman árnyalva) dorgálásnak célszerű követnie.

A kiemelkedő és elvárt eredményességi szintek között dicséretként fogalmazódik meg az elismerés. Természetesen életszerűbb az a helyzet, hogy a munkafeladatokat illetően egy munkatárs egyrészt valószínűen dicséretre, míg másrészt dorgálásra számíthat (lásd **19. ábra**).

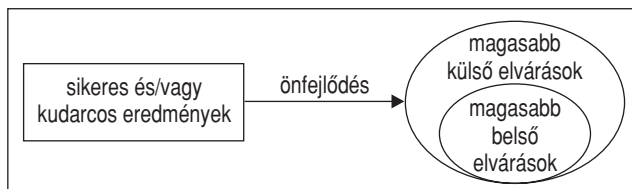


19. ábra: Az eredményesség és a pozitív vagy negatív elismerés kapcsolata a humánerőforrás-folyamatban

Az a problémakör, hogy ezeknek a feladatoknak melyek a kommunikációs módszerei, mikor és hogyan lehet a legjobban végrehajtani azokat, milyen körülmények között erősödik a „pozitív kommunikációs erőtér”, nos, ez már „eredményértékelő” téma, ennek részletezése szintén nem tanulmányunk feladata. Hangsúlyozni szükséges azonban, hogy ez Magyarországon, a magyar vezetői gyakorlatot illetően igen sok fejlesztési feladatot jelent, mivel kommunikációs kultúránk ezen a területen gyenge.

g) Az eredményes munkavégzésre épített önfeljődés

Előre kell bocsátani, hogy az „eredményesség” szó itt sem csupán pozitív fogalom (egy munkavégzés eredménye lehet – részleges – kudarc), de kiemelt jelentősége van az önfeljődésre gyakorolt hatásának. Az olyan eredményességet, amely a siker kategóriájába tartozik a skálán, szintén követnie kell(ene) az önfeljődési fázisnak, hiszen különben megállunk a fejlődésben, míg a kudarchoz tartozó skálaértékek esetén ez kicsit logikusabbnak tűnik (bár itt meg az önbecsülési szint csökkenése okozhat önfeljődési hiányt) – lásd **20. ábra**.



20. ábra: A sikeres és/vagy kudarcos eredmények és a külső-belső elvárások kapcsolata

- h) Az eredményességértékelő rendszer kialakítása** (azaz a teljesítményértékelő rendszerek folyamatszémleletű továbbfejlesztése)

Az eddigi logika mentén kialakított folyamatszszakaszok összeilleszthetők úgy, hogy azok egy önmagába záródó pozitív spirált alkossanak, s ezt azért is érdemes megtenni, mert az élet amúgy így is rendez el.

Kiléptetési kockázat

A kiléptetési kockázat elemei

A kiléptetési folyamattal kapcsolatosan három fontos elemet tekinthetünk kockázatnak: az elbocsátási, a nyugdíjazási, illetve a kapcsolattartás kockázatát.

- a) Elbocsátási kockázat**

Az elbocsátási tevékenységet a fegyelmezésből származtatjuk. A fegyelmezést tekintettük az eredményes humán-erőforrás-működtetés legnegatívabb elismerési tevékenységének, így az vagy a vállalati kultúrában tartott személy tudatos fegyelmeztenségkerülésével párosul, vagy meghaladta azt a küszöbértéket, amelyet a vállalat eltűr a fegyelmeztenség aktuális mértéke okán. Az elbocsátott munkaerő, „igazságérzete” okán, párosulva az öngazolásra törekvés valószínűségével, ritkán lesz annyira tárgyilagos, hogy ne valósítson meg a cég jó hírnevére (imázs) vonatkozó sérüléseket. Az elbocsátás többek között ennek kockázatát jeleníti meg.

- b) Nyugdíjazási kockázat**

Jóllehet az ember karrierútja során értelemszerűen jut el a nyugdíjazás lehetőségéig, az a helyismeret és egyéb, a cég-

kultúrát támogatni képes kompetencia, mely a nyugdíjazás során távozik a vállalkozás életéből, bizonyos értelemben hiányként jelenik meg, így ezt is érdemes számításba venni. A kockázat csökkenthető a nyugdíjas részmunkaidős továbbfoglalkoztatásával. A kockázat negatív iránya lehet, ha a nyugdíjas hosszú távú érdekeltsége hiányzik, így a szervezeti kultúrába nem illeszkedő magatartáselemeket iktat be a továbbfoglalkoztatáskor.

c) Kapcsolattartási kockázat

Minden munkatárs, aki valamilyen oknál fogva távozott a vállalkozás szervezetéből és szervezeti kultúrájából, akkor hagyja a legpozitívabb és legértékteremtőbb lenyomatot, ha kilépését követően pozitív kapcsolattartással kötődik volt munkahelyéhez. Az elbocsátási kockázat esetében már említettük ennek lehetséges negatív hatását, míg a kapcsolattartási kommunikáció hiányosságai egyéb esetben is okozhatnak kockázati hatásokat.

Források

1. Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai. HVG Rt., Budapest, 1992.
2. Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Score Card; Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000.
3. Charles B. Handy: Understanding Organizations. Penguin Group, England, 1976.
4. Alvin Töffler: Powershift. Bantam Books, 1990.
5. Michael E. Porter: Competitive Strategy. The Free Press, 1980.
6. Michael E. Porter: Competitive Advantage. The Free Press, 1985.
7. Szügyi György: A kockázatmenedzsment 21. századi sajátosságai a humán erőforrás kezelésének szempontjából. In: Humánpolitikai Szemle, 2007/9., Mont Humán Menedzser Iroda Kft., Budapest, 2007.