

VÁLLALATI STRATÉGIAALKOTÁS MAGYARORSZÁGON: JELENSÉGEK ÉS KÉRDŐJELEK

A stratégiaalkotás hazai gyakorlatát negyven esztendőn át a „command economy“ uralta. A leépítését követő privatizációval, a külföldi befektetők megjelenésével széles horizont tárult fel a sikerre áhító cégek előtt. A lehetőségek közül vázolnak fel a szerzők néhány jellegzetes megoldást.

A magyar származású Andrew Grove (1997) csúcsvezetői tapasztalatait összefoglaló könyvében *stratégiai inflexiós pontként* írja le azt a jelenséget, amikor valamely környezeti tényező radikális átalakulásának következtében az iparági versenyszituáció alapvetően megváltozik. Egy ilyen helyzet kezelésének módja meghatározza a versenő vállalatok jövőjét: egyeseket új magasságokba emel, másokat ideiglenesen vagy végleg letaszít az útról. A tét óriási, hiszen – ahogy Grove írja – a „halál völgyéből“ kell kivezetni az elbizonytalanodó szervezetet. Megváltozik a versenypálya, mások lesznek a szabályok, mások a versenytársak: ettől kezdve másképp kell vezetni a cégeket, másképp kell versenyezni. Sokan nem élnek túl ezt a krízist, mert nem képesek stratégiai módon gondolkodni és időben váltani; ehelyett foggal és körömmel ragaszkodnak a múlthoz, vagy ülnek és csodára várnak, míg mások cselekednek.

Magyarországon a közelmúltban nemcsak egyetlen iparág, hanem szinte minden vállalat inflexiós ponthoz érkezett, a rendszerváltás ugyanis gyökeresen átalakította a versenyszituációt: a privatizáció és a piacok liberalizálása következtében mások lettek a tulajdonosi elvárások, megerősödött a vevők, és meggyengült a szállítók alkupoziója, rengeteg új versenytárs jelent meg a világ minden tájáról, és köztük ott vannak a legnagyobbak és legerősebbek is. Ismét Grove szavaival élve: nem egy, hanem egyszerre több *tízszeres erő* fejt ki hatását. Most jelentős részben a vállalatvezetőkön és választott módszereiken múlik, hogy ki kerül fel-, illetve leszálló ágba.

Ezért soha nem volt még nagyobb szükség stratégiai gondolkodásra, jól megválasztott stratégiák kidolgozására és megvalósítására, mint most.

Milyen állapotokat találhatunk ma a stratégiaalkotás területén *Magyarországon*, a stratégiai gondolkodás elterjedésére miképpen hatott a „command economy“ leépítése, a privatizáció, a külföldi befektetők megjelenése? Ezekre a kérdésekre keresünk választ a következőkben.

A kép meglehetősen tarka, ami már csak azért sem meglepő, mert a vállalati stratégiaalkotás világszerte *viták keresztjében* áll. A helyzetet sajátos kettősség jellemzi: miközben a stratégiaalkotásnak kialakult egy „standard“, menedzsment-szakkönyvek szerves részét képező, széles körben propagált és oktatott módszerkészlete (pl. portfolió-elemzés, SWOT, forgatókönyvírás), a szakirodalomban újabb és újabb viták lángolnak fel a stratégiaalkotás értelméről, céljáról és tartalmáról (lásd pl. Porter 1996; Mintzberg 1994), s ugyanakkor a nemzetközi vállalati gyakorlat sem tekinthető egységesnek.

Örökségek: a tervtől a stratégiáig

A helyzet *Magyarországon* még bonyolultabb. A négy évtizeden át tartó tervgazdálkodási rendszer sajátos csendet adott a „terv“ szónak: azok számára, akik ebben a korban tanultak és dolgoztak, elsősorban az állami beavatkozás eszközeként jelent meg. A korábbi gyakorlat szerint (mintegy két évtizeden át) a vállalatoknak öt évre

szóló terveket kellett kidolgozniuk, amihez a központi tervezőszervtől és az ágazati minisztériumoktól útmutatókat, kitöltendő táblázatokat kaptak, a tervek tartalmát pedig „konzultációkon” kellett egyeztetniük a központi elvárásokkal. Az elképesztően részletes tervek összeállítására hatalmas tömegű papírmunkát jelentett, táblázatok végtelen tömegét, amelyeket a gyakorlatban alig tudtak hasznosítani, a tervek vezetési szempontból feleslegesnek bizonyultak. Ily módon a múlt rendszerben nevelkedett magyarországi vezető a hosszú távú tervezéssel nem mint a vezetői munkáját segítő eszközzel, hanem mint az önállóságát korlátozó akadállyal találkozott. Ennek érzékelésére egy példa a közelmúltból:

Három évvel ezelőtt egyikünk stratégiával foglalkozó tananyag összeállítására kapott megbízást egy vállalatától. A vállalati lektornak az volt az első kívánsága, hogy az írásműben a „terv” szó ne szerepeljen. „Ehhez a szóhoz itt a vállalatnál egész más gondolatvilág kapcsolódik, ha benne marad a szövegben, senki sem fogja komolyan venni a stratégiát, ugye érti?” – mondta.

A leírtak ellenére a korszerű értelemben vett vállalati stratégiai gondolkodás kezdete a rendszerváltás előtti évekre nyúlik vissza: néhány vállalat már a 70-es évek végén megpróbált elszakadni a szokásos tervekészítési gyakorlattól, és ehhez eszközöket keresett a nyugati üzleti világban már meghonosodott vállalati stratégiaalkotás módszerkészletében.

A cégek egy szűkebb, de egyre bővülő köre – miközben a gazdaság egészére a hiánygazdálkodás volt a jellemző – már a hetvenes évek végén kénytelen volt szembenézni azzal, hogy termékei eladására a piac nem nyújt korlátlan lehetőséget. A fejlett országokban, ahol a hetvenes évek első felében kitört olajválság következményeitől nem igyekeztek „megóvni” a vállalatokat, az évtized közepén radikális átalakulások mentek végbe a termékszerkezetben és a műszaki fejlesztésben, aminek következtében a magyar áruk leértékelődtek. Súlyosbította a problémákat a *termelési eszközök kihasználatlansága, a magas költségszint, a tőkehiány*. Hazai nagyvállalataink – de még a kisebbek is – az erőltetett vállalatösszevonások és a hiánygazdaságra jellemző önállósági reflexek miatt túl sok mindennel foglalkoztak, túldiverzifikáltak voltak. Ezeket a stratégiai problémákat kezelni kellett valahogy, és mivel az egyes esetekben kifejezetten pozitív indíttatású, módszertani szempontból jól átgondolt, de felülről vezérelt, a „command economy”

logikájához igazodó központi akciók nem hoztak számottevő eredményt, a vállalatok egy része kezdte felismerni – vagy mondjuk inkább így: sejteni kezdte –, hogy problémái megoldásával hosszú távon magára marad.

Fehér Erzsébet, a ma is az egyik legsikeresebb vállalatnak számító Pannonplast elnök-vezérigazgatója így emlékezik ezekre az időkre:

„A vállalat (*amikor az élére kerültem*) a csőd szélén állt. Termékszerkezete teljesen szerteágazó volt, ehhez hasonlóan a technológiája is. Valakinek volt egy ötlete, belekaptak, majd váltottak – kapkodás jellemezte a magatartást. Fel sem merült az a kérdés, hogy a piacnak szüksége van-e mindezekre.

Az első stratégiánk központi kérdése a termékszerkezet átalakítása volt: értékben mérve a termékek 30-40%-ának gyártását megszüntettük, csak azokat hagytuk meg, amelyeknek volt piaca. A technológiákat hasonlóképpen szűrtük meg.”

A hetvenes évek végén, majd még inkább a nyolcvanas évek elején szétfoszlott az az illúzió, hogy a vállalatok környezete központi eszközökkel stabilizálható és „tervszerűsíthető”. A cégek stratégiai horizontján különböző *környezeti jövőképek* jelentek meg: egyes hazai vegyipari vállalatok például az olajár változásához illesztették a forgatókönyveiket (többnyire újabb áremelkedéseket jósolva, miközben az árak idővel csökkenni kezdtek). A jelenből visszatekintve azt kell mondanunk, hogy ezek a környezeti forgatókönyvek igen visszafogottak voltak: a valóság sokkal merészebbnek bizonyult a vállalatvezetők fantáziájánál; bár el kell ismernünk, hogy a prognóziskészítők ebben az időszakban a nyugati országokban is igen látványos tévedéseket produkáltak, az egypártrendszer időszakában pedig nem lehetett mindent kimondani, pláne egy vállalati dokumentumban leírni. A stratégiai gondolkodás mindenesetre megindult.

A stratégiai tervezés bevezetését kiváltó speciális ok volt, hogy a *világbanki hitelprogramokban* érintett vállalatoknál megkövetelték a stratégiai célok tisztázását, még mielőtt a beruházásokhoz, a fejlesztésekhez a hitel folyósítását megkezdték volna, és ehhez a munkához a legnevesebb tanácsadó cégek nyújtottak segítséget. A hazai és külföldi *szervező-tanácsadó cégek* más vállalatoknál is úttörő szerepet töltek be a stratégiai tervezés bevezetésében. Gyakori volt, hogy más feladatokhoz – szervezeti átalakulás lebonyolításához, vezetői információs rendszer kialakításához, később pedig a privatizáció

előkészítéséhez, illetve lebonyolításához – kértek a vállalatok külső segítséget, és ezen munkákhoz kapcsolódóan ajánlotta a tanácsadó stratégiai terv kidolgozását. A hatás kétirányúnak bizonyult: a stratégiai tervezés tipikus csapatmunkaként gyakran látványosan és hatásosan hívta fel a figyelmet egyes vállalati funkciók (például a marketing, a piackutatás, a vezetői számvitel) és rendszerek (például az információs rendszer) esetenként krónikus gyengeségére vagy hiányára. Előfordult például, hogy ilyen munka során derült ki: a tervezésbe belekezdő vállalatnál nem lehet pontosan tudni, hogy mi mennyibe kerül, mely tevékenységek nyereségesek és melyek veszteségesek, azaz a továbblépés érdekében előbb át kellett fésülni az elszámolási rendszert, a korabeli számviteli szabályokat átlépve új kimutatásokat kellett készíteni – és csak mindezek után lehetett folytatni a stratégiaalkotási munkát.

A pozitív szerep mellett a képhez az is hozzá tartozik, hogy – akárcsak a fejlett országokban – a tanácsadók kezében a stratégiai tervezés bizonyos mértékig „áru-cikké” vált, amely szerepet leginkább formalizált, elegánsan „dekorált” formájában (ez a tartalomra és a kidolgozás módjára egyaránt vonatkozik) tölthette be; mindez – miközben kétségtelenül szerveztette és strukturáltta tette a tervezési munkát – nem mindig tett jót az érdemi stratégiaalkotásnak: a *formai* elegancia esetenként *tartalmi* ürességet takart.

Előfordult, hogy a stratégiai tervezés bevezetése mögött kifejezetten *személyes motívumok* húzódtak meg: a vállalat vezetői vagy más szakemberei közül valaki „beleszeretett” a stratégiai tervezésbe: külföldi partnereitől hallott erről a módszerről, szakirodalomban olvasott róla, vezetői továbbképzésen tanulta és indítványozta a saját vállalatánál is e módszer kipróbálását.

Stratégiaalkotás napjainkban

A gazdasági-társadalmi-politikai rendszer átalakulása – mint a bevezetőben említettük – inflexiós pontot hozott szinte minden vállalat életében. Voltak, akik a Grove-féle „halál völgyén” való átjutáshoz aktívan és sikeresen hasznosították a stratégiaalkotás eszköztárát – magát a rendszerváltást is stratégiai problémaként kezelve –, míg mások inkább sodródtak a változásokkal, és külső tényezőktől, főleg új tulajdonosaiktól függően alakult a stratégiaalkotási gyakorlatuk. Bármelyik kategóriába tartoztak, kettős teherrel kellett megbirkózniuk: szembekeverültek az inflexiós pont okozta gondokkal, miközben le kellett számolniuk a múlt örökségeivel is.

A következőkben – a teljesség igénye nélkül, jelezve azt, hogy nem egy cég többféle csoportba is besorolható, a bemutatott csoportok pedig nem fedik le a teljes magyarországi palettát – felvázolunk néhány jellegzetes megoldást.

Stratégia belső indíttatásra

Azokat a cégeket soroljuk az elsőként bemutatott csoportba, amelyek vezetőinél hosszabb ideje megfigyelhető a *belső indíttatású* stratégiai gondolkodás, a stratégia fontos és hasznos vezetői eszközként való kezelése, és sikereiket jelentős részben jó stratégiai döntéseiknek köszönhetik. Ebben a csoportban található olyan cégeket, amelyek – annak ellenére, hogy állami tulajdonban voltak – már a rendszerváltást megelőző időszakban elkészítették a stratégiájukat, mindenféle központi kezdeményezés és nyomás nélkül; számukra az önálló stratégia bizonyos értelemben a *függetlenség* jelképe is volt. Ilyen vállalat például az előző részben már említett, a műanyagiparban tevékenykedő, a Budapesti Tőzsde egyik „kedvencének” számító Pannonplast: a cég évtizedek óta rendelkezik időről időre felülvizsgált és aktualizált stratégiai tervvel, amelynek elkészítéséhez a „klaszikus” módszereket használja, következetesen hasznosítva mindazt, amit a szakirodalomban talál. A privatizációt nem „átélte”, hanem „csinálta”. Idézzük ismét a cég vezérigazgatóját:

„A cégstratégiánk alapján készített privatizációs stratégia tudta meggyőzni a döntéshozókat, hogy a vállalatot az általunk javasolt módon kell privatizálni. Be tudtuk mutatni, hogy a privatizáció révén mit akarunk elérni. Ez jelentős érv volt. Egy céltudatos vezetés tudja, hogy mit akar a jövőben csinálni. Így tudtuk érvényesíteni a saját érdekeinket.”

Hasonlóképpen viselkedik Magyarország legnagyobb olajvállalata, a MOL Rt. is, ahol hosszabb ideje jól felkészült szakértői gárda foglalkozik a stratégiakészítés módszertani támogatásával, az új modellek és módszerek adaptálásával, vigyázva arra, hogy a stratégiaalkotás rugalmas és kreatív folyamat maradjon, ne váljon formalizált rutinná.

Ebbe a csoportba sorolunk be egyes olyan *magán-cégeket* is, amelyeket még a rendszerváltás előtt alapítottak (változatos jogi formákban), és átgondolt üzletpolitikát alkalmazva kezdettől fogva szép sikereket tudtak felmutatni. Szinte minden esetben karizmatikus egyé-

niség, igazi „leader“ állt a szervezet élén, akinek a későbbi rendszerváltás „szárnyakat adott“, lehetőséget a szakmai érvényesülésre, vezetési képességei kibontakoztatására. Az egyik legjobb példa az 1982-ben alapított, a közelmúltban a Frankfurti Tőzsdére is bevezetett Graphisoft: stratégiai gondolkodása nem a „klasszikus“ tervezési eljárásokra épül, hanem inkább a Mintzberg-féle (1987) „crafting“ eljáráshoz hasonlít: szakértelmet vegyítenek szakmai elkötelezettséggel és tapasztalattal, a stratégia formálása és megvalósítása náluk nem válik el egymástól, állandó folyamattá egyesül, aminek eredményeként szép fejlődési ív rajzolódik ki egy néhány fős kisvállalkozással az egyik végén, és egy sikeres nemzetközi céggel a másikon.

E kategóriában kell megemlítenünk azokat a cégeket is (legyenek akár hazai, akár külföldi tulajdonban), amelyek a kilencvenes években jelentek meg a magyarországi piacon, és azonnal gyilkos versenyhelyzetben találták magukat: számukra a stratégia – készüljön bármilyen módszerrel – egyszerűen a *túlélés eszköze*. Példát sokfélélt találhatunk a csúcstechnológiai iparágaktól kezdve a kereskedelemig.

A vállalatoknak ez az elsőként bemutatott csoportja rendkívül fogékony a vezetési újításokra, többféle forrást felhasználva gyorsan megkeresi és elsajátítja azokat az új módszereket – köztük a stratégiaalkotás eszközeit –, amelyek segítségével megerősítheti versenypozícióját. Az ide tartozó cégek stratégiai menedzsmentjében ugyanolyan jelenségek és trendek figyelhetők meg, mint a fejlett gazdaságok versenyszférájában: a stratégiaalkotás a vállalati kormányzás szerves részévé válik, tisztázni igyekeznek a külső és belső érdekcsoportokhoz való viszonyukat, vállalati missziót fogalmazznak meg és kommunikálnak változatos eszközökkel, a részletes, számszerűsített tervek mellett, illetve helyett egyre nagyobb szerepet szánnak a nagyvonalú jövőképeknek. Közös jellemzőjük, hogy még a rendkívül nagy horderejű változásoknak sem az elszenvedői, hanem inkább a *nyertesei* lettek. Nem sodródtak, hanem különböző módokon megalkotott és érvényesített stratégiáik segítségével megpróbálták soruk formálói lenni.

Sajnos ebben a csoportban vannak a legkevesebben. A magyarországi vállalatok jelentős része passzívan vagy zavarodottan viselkedett a rendszerváltás során, és hagyta, vagy (egy-egy stratégiai fontosságú ágazatokban) hagyta, hogy külső tényezők (elsősorban a kormányzati privatizációs döntések) vezéreljék a sorsát.

Stratégia külső indíttatásra

A külső stratégiai impulzusok tekintetében döntő tényező a privatizáció módja és az új *tulajdonosok viselkedése*. Magyarországon az elmúlt közel tíz évben sok céget külföldi vállalatok vásároltak fel, illetve számos nemzetközi vállalat alapított itt leányvállalatot. Stratégiaalkotási gyakorlatuk igen változatos képet mutat.

Vannak olyan esetek, amikor az anyacég semmiféle stratégiai önállóságot nem ad a felvásárolt vállalatnak: a stratégia az előbbi központjában készül, a helyi telep pedig egyszerűen *végrehajtja* a neki kiosztott feladatokat. Ez főként akkor fordul elő, ha a felvásárló csak valamilyen jó definiált (esetleg nem is tartós) gazdasági versenyelőny – pl. alacsony bérek, telítetlen piac – kihasználása érdekében jelenik meg a térségben, és ha az megszűnik, szedi a sátorfáját és odébbáll. Az anyavállalat stratégiai kontrollja néha annyira erős, hogy a helyi cég vezetése jóformán csak adminisztratív feladatot kap, a tényleges szakmai irányítás a divíziók szintjén érvényesül, azok tulajdonképpen a központi üzletágak meghosszabbított karjai. Jellemző példákat találhatunk erre például a gyógyszeriparban vagy egyes bankoknál.

A szoros kötődés sajátos esete az úgynevezett „bér-munka“: tulajdonosi szál ilyenkor nincs, a helyi cég szerződéses alapon dolgozik, végrehajtói szerepet vállalva, gyenge alkupozícióban, és ha adott esetben nem tud megbízót váltani, teljesen ki van szolgáltatva az „anyacégnek“. Még szélsőségesebb eset az, amikor a külföldi cég a privatizáció során tulajdonképpen nem vállalatot, hanem piacot vásárol: a megvásárolt cégre felszámolás vár, amit nem egy esetben, különböző bonyoldalmaktól tartva, nem mondanak ki nyíltan, mi több arra is van példa, hogy a helyi vezetés figyelmét stratégiai tervezési megbízásokkal kötik le: a csapat dolgozik, és nem érti, hogy a terveket miért dobják újból és újból vissza.

Más esetekben a felvásárló nemzetközi cég határozott stratégiával rendelkezik, ezt helyi viszonylatban is érvényesíti, de kellő mozgásteret hagy a helyieknek a *stratégia adaptálására*, a helyi viszonyokhoz való illesztésére. A magyarországi Unilever tevékenységében például jól felismerhetők az anyacég stratégiai irányvonalai, de a stratégiai mozgástér mégis teljesen beszűkítve, ami jó dolog, hiszen a fogyasztási szokások, a reklámokra adott reakciók országonként eltérő képet mutatnak és eltérő kezelést igényelnek.

Hasonló módon vezetett cég a Nokia, ahol a legfontosabb értékek egyike az egyén tisztelete, és ennek jegyében rendkívül nagy gondot fordítanak a helyi sajtó-

tosságok figyelembevételére. A nemzeti kultúrák összehangolása szinte minden globalizálódó cég számára gondot okoz, s ebben a Nokia Magyarországon különösen pozitív eredményeket ért el. A vállalati kultúra egyik fontos eleme a *bizalom*: a külföldi tulajdonos akkor ad stratégiai kérdésekben szabadságot a helyi vezetésnek, ha megbízik benne. Sajnos számos helyen ennek éppen az ellenkezőjét tapasztalhatjuk: sok jobb sorsra érdemes helyi szakember nézi értetlenül, hogy az új tulajdonos nála gyengébb képességű külföldieket ültet fölé, vagy ami még rosszabb, „árnyékkormányként“ a háta mögé. Értékes évek veszhetnek el így, sok értékes tudás és tapasztalat mehet veszendőbe.

További alcsoportnak tekinthetők ebben a kategóriában azok a privatizált cégek, amelyeket nem stratégiai, hanem *pénzügyi* megfontolásokból vásároltak meg. Ezeknél a helyi vezetés gyakran nagy önállóságot kap, a tulajdonosok felől nem stratégiai iránymutatások érkeznek, hanem pénzügyi elvárások. A felvásárlás utáni első időszak többnyire a rendrakásé és a *racionalizálásé*: megtörténnek a vezetőcserék, az elbocsátások, megtisztítják a cég profilját, csökkentik a költségeket, korszerűsítik az információs rendszert, minőségbiztosítási rendszert vezetnek be, ISO minősítést szereznek, és így tovább; ez a munka bonyolultabb esetekben éveket is igénybe vehet. A klasszikus értelemben vett stratégiaalkotásra inkább az ezt követő időszakban kerül sor, megújult vezetői gárdával és sokszor új tulajdonosokkal.

A racionalizálási munkafázis sokszor látványos sikereket hoz (nem csoda, hiszen a hiánygazdaság és a bürokratikus irányítás korszakában felnövekedett helyi cégekben rengeteg tartalék van), ami sajátos csapdahelyzetet okoz: a szépen javuló pénzügyi mutatók vezetétkben és befektetőikben egyaránt illúziókat kelthetnek, miközben a legjobb módszereket adaptáló cégek a totális verseny feltételei közepette idővel törvényszerűen beleütköznek a Porter-féle (1996) termelékenység határvonalba, és meg kell tanulniuk, hogy a hatékonyság növelése önmagában nem azonos a stratégiával: a sikeresen megnövelt nyereséghányad a hiperverseny hatására gyorsan elolvad, a présen állandóan csavarnak egyet. Féltünk, hogy a tartós versenyelőnyöket biztosító pozíciók megtalálása és elfoglalása nehéz feladat lesz egy olyan időszakban, amikor nagyon kevés pénz jut kutatásra és fejlesztésre. Mint már említettük, ebben a csoportban elég nagy a cégek stratégiai önállósága, de a stratégiai gondolkodás megerősödésének gátat szabhat a pénzügyi befektetők igénye a gyors megtérülésre, ami a vezetők figyelmét is a következő negyed- vagy félévi pénzügyi mutatókra irányítja.

Monopóliumok és félmonopóliumok

Magyarországon a rendszerváltás előtt sok vállalat volt részleges vagy teljes monopolhelyzetben, és némelyek közülük ezt a pozíciót speciális okoknak, vagy egyszerűen a méretükből adódó dominanciának köszönhetően máig megtartották, függetlenül attól, hogy állami tulajdonban maradtak-e, vagy már átestek a privatizáción. Ide tartoznak például egyes természetes monopóliumok, közüzemek, közlekedési vállalatok, de a távközlési szektor jelentős része is ma még ide sorolható.

Stratégiaalkotási szempontból e csoport helyzete rendkívül *ellentmondásos*: a megőrzött monopóliumok miatt sok régi gondolkodási és viselkedési minta (bürokrácia, termeléscentrikusság, mennyiségi szemlélet, biztonságérzet, piaci arrogancia, hierarchikus irányítás stb.) él bennük tovább, de tulajdonosaik és vezetőik gyakran tudják (vagy tartanak tőle), hogy a kiváltságos helyzet csak ideig-óráig marad fenn, a cégnek tehát szüksége van – szüksége lesz – jól átgondolt versenystratégiára.

Az alaphelyzet tekintetében legjobb és legérdekesebb példának a távközlés tekinthető: a vonatkozó előírások és megállapodások a magyarországi távközlési cégeknek a hagyományos hangos telefonálás területén 2002-ig monopolhelyzetet biztosítanak, miközben az üzleti távközlésben már szabad verseny van, az Európai Unió belülről pedig 1998-ban megtörtént a szektor liberalizálása; ma még élvezhetők a monopólium gyümölcsei, de holnap a legkeményebb versenyben kell helytállni.

E harmadikként bemutatott csoport tipikus vállalatának stratégiaalkotási gyakorlatában a fentebb leírt ellentmondásos helyzet tükröződik: korszerű megoldások keverednek elavultakkal, új vállalati kultúra vegyül régi reflexekkel, elkerülhetetlen műtéteket hajtanak végre esetenként kínzó lassúsággal. Szinte senki sem tagadja, hogy stratégiára szükség van, de a kivitelezés és a megvalósítás módjában sok a bürokrácia és a „politikai“ manőver. A késlekedő változások miatt a cég könnyen *átpolitizálódik*, a stratégia, illetve a stratégiaalkotási folyamat hatalmi harcok eszközévé válik.

Ismerünk például olyan vállalatot, ahol stratégiai igazgatónak lenni formailag igen magas pozíciónak számít, de a valóságban parkolóhelyről van szó, ahová a kiszorítani kívánt vezetőket helyezik. Találkozhatunk azzal a véleménynel, hogy a stratégiai tervezés a tervezési osztály dolga, a stratégia pedig valami olyasmi, mint a rendszerváltás előtti időszak öt éves tervei voltak: némi bevezető után forintra kiszámolt táblázatok tömkelege.

Más esetekben a stratégia – néhány jól felkészült lelkes szakembernek köszönhetően – a legkorszerűbb módszerekkel készül, tartalmi szempontból sem kifogásolható, a megvalósítás azonban akadozik: nem történik meg a jövőkép *kommunikálása* (a dokumentumokat nem egy helyen egyszerűen titkosítják), vagy ha mégis, az alkalmazottak látványos ellentmondásokat látnak a tervek és a valóság között. Nagy kihívás tehát a jövőképek, küldetési nyilatkozatok, magatartási elvek, értékek, etikai normák *elfogadtatása*. Ezen a ponton John P. Kotterre (1996, p.90) kell hivatkoznunk, aki szerint ha fontos emberek nem a jövőképek megfelelően viselkednek, akkor ez az inkonzisztencia a kommunikáció egyéb formáit is aláássa. Veszélyes állapot ez, hiszen a tapasztalatok alapján a vezetői gárdában és az alkalmazottakban *negatív attitűdök* alakulhatnak ki a stratégiaalkotással kapcsolatban, amit sajátos történelmi-kulturális tényezők tovább erősíthetnek. Látni kell ugyanis, hogy például a küldetési nyilatkozatokban megfogalmazott, szép prospektusokban és plasztikkártyákon közzétett célok és elvek egyike-másika kísértetiesen hasonlít a korábbi rendszer lejáratot jelszavaihoz. Az alkalmazottaknak a vállalathoz való érzelmi kötődését olyan időszakban kell megeremteni, amikor a privatizált vállalatoktól esetenként tömegesen bocsátják el az embereket, a reálbérek jó darabig csökkentek. Ráadásul az esetleges kölcsönös jó szándék mögött ott lapulhat a Schein-féle (1985) kulturális csapda: a nyugati tulajdonos vízióról és misszióról beszél, mert ehhez szokott hozzá, a magyar partnere pedig helyesel, mert ő meg ahhoz szokott hozzá, hogy a főnöknek mindig igaza van – éppen csak a tényleges álláspontok nem közelednek egymáshoz.

Kisvállalkozások

Magyarországon a rendszerváltás után kisvállalkozások tízezrei jöttek létre. Stratégiai gondolkodásuknak akad néhány jellegzetes sajátossága, ezért érdemes külön csoportként szólni róluk.

Tapasztalataink szerint a kisvállalkozók tervei kezdetben a *pénzügyekre* és a *mindennapos üzletmenetre* koncentráltak. A pénzügyi szemlélet nyilvánvaló háttere az általános tőkehiány. Látható, hogy a szükséges tőke megszerzésének gondja, majd a hitelek visszafizetésének kötelezettsége beivódik a kisvállalkozások gondolkodásába. A napi üzletvitelhez kapcsolódó kötelezettségek elmulasztása pedig olyan terheket róhat az egyébként is pénzhiánnyal küszködő vállalkozóra, ami nyilvánvalóan eltereli a figyelmét a hosszú távú kérdésekről. Nem véletlen, hogy a kisvállalkozók számára indított oktatási

programok általában az operatív (hitel, adózás, számvitel stb.) területeket célozzák meg, és ezt a szemléletet erősíti egyes bankok hitelezési gyakorlata is.

Sajnos kevés kezdő vállalkozó érzékeli, hogy vállalkozásának környezeti feltételei idővel megváltoznak. A pillanatnyi állapotra koncentrálnak, és nem a várható változásokra. Ha az első ötlet megszületett, akkor kiszámítják, hogy a megvalósításhoz mekkora tőke kell, és átgondolják az operatív ügyeket. Eközben sokan egyszerűen „elfelejtik“ megvizsgálni, hogy hosszabb távon lesz-e igény a termékre, milyen törvények szerint fejlődik a kereslet és a piac, kiépíthető-e a választott üzlet körül belépési korlátok, a törvényszerűen erősödő verseny idején milyen lehetőségek nyílnak majd a kérdéses termék vagy szolgáltatás pozicionálására. A stratégiai gondolkodás hiányára utaló észrevételekre reagálva sok vállalkozó azzal érvel, hogy számára a „túlélés“ a fontos, nem a hosszú távú kérdések megválaszolása.

Az üzleti tervek tipikus gyenge pontja a versenyhelyzet elemzése. Szerencsés esetben felsorolnak néhány meglévő versenytársat, vagy megállapítják, hogy a vállalkozás egyedül áll a piacon. Belépési korlátokkal viszont szinte senki sem foglalkozik, és csak később, a gyakorlat során figyelnek fel arra, hogy a jó ötleteket vilámgyorsan lemásolják, a piac pedig nem növekszik arányosan az új belépők számával.

Nagyon kevés vállalkozó gondolja át a *növekedés* problémáját, vagy ezt pusztán egy szerencsés lehetőségnek tekinti, és nem gondol arra, hogy számos üzletágban – különösen ott, ahol éles verseny bontakozik ki – a növekedés nem lehetőség, hanem kényszer. Akárcsak a fejlettebb országokban, a magyarországi vállalkozói csődök jelentős része is átgondolatlan növekedési programok következménye. Az események a klasszikus sémát követik: egy jó ötlet sikert hoz, a siker gyors növekedésre csábít, a növekedés meghozza a szokásos finanszírozási és irányítási problémákat; stratégia, világos jövőkép, szervezetátalakítási elképzelések, határozott értékrend híján a vezetés kapkodni kezd, hibát hibára halmoz, és végül a rakéta a földbe csapódik.

A legjellemzőbb példát erre a kilencvenes évek elején az irodatechnikai piac szolgáltatja. A hiánygazdaság okozta piaci vákuumot kihasználva néhány hazai magánvállalkozás rendkívül rövid idő alatt példátlan magasságokba emelkedett, majd látványos, de ugyanilyen rövid agónia után eltűnt a porondról. A hasonló vákuumok a kilencvenes évek második felére megszűntek, de a stratégia nélküli növekedés csapdájába ma is szép számmal esnek bele magánvállalkozások.

A sok negatív példa mellett az utóbbi években egyre több pozitívval is találkoztunk, főleg a csúcstechnológiai szektorban: a gyors felfutás után bekövetkező „növekedési fájdalom” háttérben egyes tulajdonos-vezetők felismerik a problémáik stratégiai összefüggéseit, és hozzákezdnek a stratégiaalkotáshoz: jövőképet dolgoznak ki, elérendő pozíciókat határoznak meg, tevékenységi portfóliót állítanak össze, és így tovább. Tapasztalataink szerint a stratégia „lágységeit” (értékek, viselkedési minták, küldetési nyilatkozat) óvatosan kezelik, nem tartják őket eléggé hatékonyak az üzlet fókuszálására. Hasonlóképpen – a már említett okok miatt – nem örvendenek népszerűségnek a jelszavakba öntött megfogalmazások sem.

Ebben a körben is felvetődnek sajátos *kommunikációs* problémák. Megismerhettünk például egy olyan informatikai kisvállalkozást, amelyben néhány tucat fiatal dolgozik egy idősebb, tapasztaltabb vezető irányítása alatt, aki afféle „apafigura”: jóindulatúan gyámkodik alkalmazottai felett, biztosítja számukra a munkát, a jövedelmet, segít egyes személyes problémáik megoldásában is, csak éppen „elfelejti” elmondani nekik, hová tart a cég, mit is akar tulajdonképpen elérni. Van stratégiája, de nem kommunikálja, amit egy idő után egyre nehezebben viselnek el a munkatársai. „Miért nem kérdezték?” – mondta meglepetten egy problémafeltáró műhelymunkán.

A stratégiai problémákat felismerő és arra szakszerűen reagáló kisvállalkozásoknak mindenesetre jó esélyük van arra, hogy bekerüljenek a belső stratégiai impulzusok alapján dolgozó cégek fentebb leírt csoportjába. A legutóbbi választások után alakult kormány programjában kiemelt szerepet kap a hazai kis- és középméretű vállalkozások támogatása. Szilárd pozíciójú, szépen fejlődő vállalkozásokhoz átgondolt stratégiák kellenek – enélkül csak a kockázatos bedolgozó szerep és az állandó fenyegetettség marad a nagy multik árnyékában.

Összefoglalás és következtetések

A magyarországi vállalatok stratégiaalkotási gyakorlatában a fejlett gazdaságokban megfigyelhető jelenségek és tendenciák helyi sajátosságokkal keverednek. A stratégiaalkotáshoz való hozzáállás, a kapcsolódó attitűdök, a felhasznált módszerek, a stratégiák tartalma jól megfigyelhetően összefügg a cégek történeti sajátosságaival, tulajdonviszonyaival, versenypozíciójával, méretével. A mezőny erősen szét húzott: a legmodernebb módszereket és technikákat alkalmazó cégek mellett vannak olyanok is, amelyek még sohasem csináltak valódi stratégiai tervet. A tervezés mikéntjéhez, a tervekhez való viszonyulást, a tervek kommunikálásának módját nehezen megváltoztatható kulturális tényezők befolyásolják. A rendszerváltás befejezettnek még nem tekinthető folyamatai (privatizálás, liberalizálás, külföldi tőke térhódítása stb.) pozitív ösztönzést adtak a stratégiaalkotáshoz, ugyanakkor számos veszélyt is magukban rejtnek. Szakszerűen elkészített és megvalósított stratégiákra különösen nagy szükség van abban az időszakban, amikor a racionalizálás tartalékai kimerülnek. Fontosnak tartjuk, hogy a stratégiák elkészítésénél és megvalósításánál a vállalatok helyi vezetői gárdája kellő önállóságot kapjon (még akkor is, ha egy nemzetközi vagy globális rendszer kereteibe kell illeszkednie), ugyanis e nélkül sok értékes információ, tapasztalat és kreatív energia mehet veszendőbe.

Hivatkozások

- Grove, A.: Only the Paranoid Survives. HarperCollins, 1996
 Kotter, J.: Leading Change. Harvard Business School Press, 1996
 Mintzberg, H.: Crafting Strategy. Harvard Business Review, 1987. július-augusztus
 Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, 1994
 Porter, M.: What is Strategy? Harvard Business Review, 1996 november-december
 Schein, E.: Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass, 1985

KENESEI Zsófia-SZÁNTÓ Szilvia

A SZOLGÁLTATÁSMINŐSÍTÉS MÉRÉSE

- elmélet és gyakorlat -

A szolgáltatások minőségének mérése a szolgáltatások sajátos tulajdonságai miatt meglehetősen nehéz feladat. A tanulmány szerzői arra vállalkoznak, hogy bemutassák a minőségmérés lehetőségeit. Külön is foglalkoznak a többtényezős módszerekkel, közülük az egyik legismertebbel, a SERVQUAL modellel. A cikk ezen eszköznek a magyar bankszektorban történő alkalmazására is kitér.

A fogyasztók, csakúgy mint a szolgáltató vállalatok, igen nehezen jutnak a szolgáltatások minőséggel kapcsolatos információihoz. A minőségre vonatkozó közvetlenül megfigyelhető tények, pl. közvetlenül megállapítható teljesítményzavarok, a szolgáltatások *nem megfogható tulajdonsága* miatt igen csekély mértékben jelentkeznek. A megfoghatatlan jelleg miatt vevői szempontból különbözik a termékek és a szolgáltatások minőségértékelésének folyamata: a szolgáltatásoknak nincsenek olyan „vizsgálati tényezői”, melyek alapján a vevő már a vásárlás előtti fázisban következtetni tudna a szolgáltatás minőségére. (Zeithaml, 1981) Ezzel szemben a vásárlás után levonható „tapasztalati tényezők” aránya meglehetősen magas, és ugyanez érvényes az olyan minőségjellemzőkre is, melyeket a fogyasztó általánosan állapít meg (bizalmi tényezők). (Hentschel, 1995)

A dologi javakkal ellentétben a szolgáltatásoknál a minőséggel kapcsolatos tényezők mellett az eladó-vevő közötti interakciónak is kiemelkedő szerepe van. Ez a szolgáltatás folyamatában való vevői részvétel szükségességéből, illetve a „külső tényezők” (pl. vevők, szolgáltatóhely kialakítása) közötti (részleges) integrációból következik. (Meyer 1990) Ezáltal a szolgáltatásminőség – különösen a személyhez kötődő szolgáltatásoknál – változó és egyéni. A vevői részvétel kétszeres módon nehezíti a minőségmérést: egyrészt számos olyan „puha

aspektus” figyelembevételéről van szó, melyek egyszerűen ellenőrizhető mutatókkal nem mérhetőek, másrészt csak részben lehetséges a különböző minőséget bizonyító helyzetek sokaságát egy biztos és körülhatárolt minőségstenderd csomagba összefoglalni. (Hentschel, 1995)

A többtényezős módszer helyzete a minőségmérési eljárások rendszerében

Amilyen sokrétű a minőségre vonatkozó információk felhasználási módja, olyan változatosak a javasolt mérési eljárások. A mérés tárgyi természete a mérendő objektum megállapított jellemzőinek mérését jelenti valamilyen korábban egyeztetett mérőeszköz segítségével. (Nieschlag ez al., 1988) Kézenfekvő, hogy az ilyen szélesen értelmezett mérési fogalom és a nem kevésbé szűkebben felfogott minőségdefiníció alapján a mérési eljárás konkrét lefolytatási módja igencsak különböző lehet. Éppen ezért érdemes lenne a minőség következő megítélési perspektíváit megkülönböztetni:

a) Vállalat-, vagy vevőorientált perspektíva

Vállalati szempontból a minőség elsősorban menedzsment feladatot jelent. A vevői elvárásokat a szolgáltatási/termelési folyamat minden részletébe be kell vonni, majd pedig a termelés/szolgáltatás során biztosítani kell teljesítésüket. Ezzel szemben vevőszempontból a

minőség a vásárlási döntési folyamat egyik jelentősen befolyásoló tényezője. Fontos azonban az a felismerés, mely szerint a vállalat-, illetve vevőorientált szempontú minőségmegítélés között „rések“ lehetnek. (Parasuraman et al. 1985, Lewis/Klein 1987, Zeithaml et al. 1988, Zeithaml/Berry/Parasuraman 1995)

b) Differenciált vagy differenciálatlan perspektíva

A minőséget lehet jobban vagy kevésbé differenciálni, illetve különböző absztrakciós szinteken értelmezni. A legvető a különbségtétel a globális és a részminőségek között. A részminőségeket szintén lehet szűkebben vagy tágabban megragadni. Nyilvánvaló, hogy a differenciált minőségjegyek/jellemzők csak termékspecifikusan állapíthatók meg. Ezzel szemben magasabb aggregációs szinten már van értelme viszonylag elvont minőségdimenziókra rákérdezni: pl. ajánlott a szolgáltatásminőség potenciál (a szolgáltató képessége, készsége által biztosított lehetséges minőség még a tranzakció előtt), folyamat (szolgáltatás során észlelt minőség), és eredmény (a szolgáltatás után értékelt – időben változható – minőségítélet) dimenzióit megkülönbözteti. (Donabedian 1980, Corsten 1985, Meyer/Mattmüller 1987, Corsten 1988)

c) Objektív vagy szubjektív perspektíva

A minőség szubjektíven is értelmezhető: először is

függ a minőség a minőséget megítélő szubjektív észlelésétől, másodsor pedig saját szubjektív igényeitől. Az objektív perspektíva két analóg kiindulási pontot jelent. Az egyik szerint csak bizonyos, ellenőrizhető, interszubjektív minőségértékelésről, objektív minőségmutatókról van szó (pl. ilyen objektív mutató a Magyar Posta csomagkézbesítő szolgálata számára az összes kézbesített csomagra jutó sérült csomagok száma). A másik nézőpont a jó vagy rossz tulajdonságok megítélését jelenti.

d) Erősségre vagy gyengéségre irányuló perspektíva

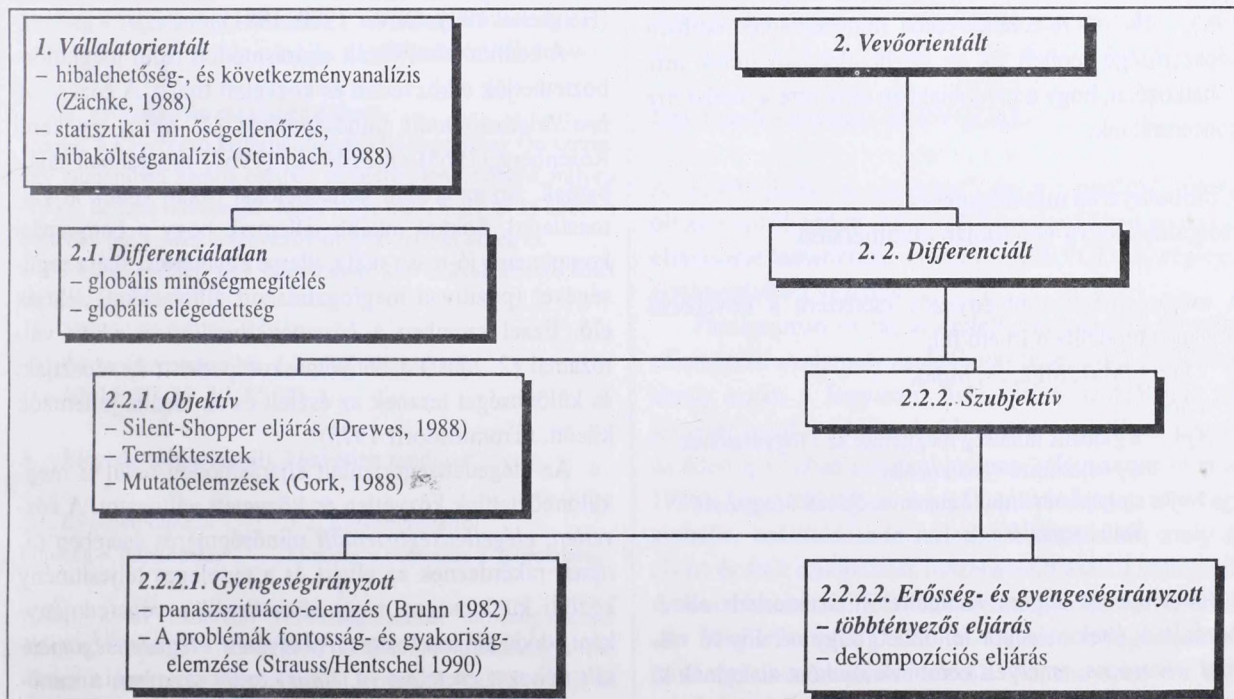
A minőséggyengéségek elkerülésére irányuló elsőrendű orientáció olyan jelszavakban jut kifejezésre mint pl. „vevőproblémákat elkerülni“, „nulla hiba célt realizálni“. Az erősségre irányuló perspektívát „a vevőt pozitívan meglepni“, „többet nyújtani, mint a többiek“ jelszavak képviselik.

Vevőszempontból is releváns a megkülönböztetés. Előnyösebb gyengéségyen irányosan a problémafajtákra, a vevő reagálási hajlamára, valamint az elégedetlenség (méreg) intenzitásra koncentrálni. (Hentschel 1995)

A felsorolt tényezők alapján a következőképpen foglalhatjuk rendszerbe az egyes minőségmérési eljárásokat:

1. ábra

Minőségmérési módszerek



Forrás: Hentschel, B. (1995): Multiattributive Qualitätsmessung, in: Bruhn-Strauss (eds), Dienstleistungsqualität, Gabler, Wiesbaden, S. 354

Ahogy az ábrán látható: a *többszempontú minőségmérési módszer* olyan vevőorientált, differenciált, valamint szubjektív eljárás, melynek segítségével mind a minőséggyengeségeket, mind az erősségeket meg lehet állapítani. A többszempontú eljárások közös ismertetőjegye az a feltételezés, mely szerint az átfogó(teljes) minőségmérték különböző minőségjellemzők egyéni mértékének eredménye. Ezen egységes kereten belül számos alkalmazási variáció létezik.

Ugyanebben az elágazásban található a *dekompozíciós* eljárás is. Ennél a módszernél az eljárási mód „fordított”: nem a részminőségek képezik a globális minőségmérték kiindulási alapját, hanem több jellemző/tulajdonság globális minőségmértékén alapuló rangsorolás alapján utólag, az ún. Conjoint mérési módszerrel mérik az egyes részminőségeket. Ennek a mérési eljárásnak a többszempontú módszerrel szembeni fő előnyét a rangsorolás egységessége, teljessége és egyszerűsége jelenti. Hátránya a releváns jellemzők és tulajdonságok kombinációs lehetőségeinek tetszőlegessége, valamint a kivitelezés korlátozottsága a vizsgálat keretein belül. A hiányzó differenciálási lehetőség – azaz a differenciált szolgáltatás-minőségjegyek/jellemzők megállapítása akadályokba ütközik – a szolgáltatások esetében különösen hátrányos: „A szolgáltatásmenedzsmentben a siker tényezői a részletekben, a részletekben, és még egyszer a részletekben határozhatóak meg”. (Shostack 1985, 244. o.) A többszempontú minőségmérés említett népszerűsége mellett ez az egyik alapvető indok arra vonatkozóan, hogy a továbbiakban csak erre a módszerre koncentrálunk.

A többszempontú minőségmérés szolgáltatásokra vonatkozó alkalmazása

A minőségmérés többszempontú módszere a következő általános modellben írható fel:

$$Q_{ij} = f(M_{ij1}, M_{ij2}, \dots, M_{ijn}),$$

ahol:

Q_{ij} : a globális minőség mértéke az i fogyasztónak a j teljesítésre vonatkozóan

M_{ijk} : a j teljesítés k minőségjellemzőjének i fogyasztó általi mértéke ($k: 1, \dots, n$)

A többszempontú logika szolgáltatási szektorbeli alkalmazásának áttekintésekor feltűnhet, hogy néhány fő változat lehetséges, amelyek kombinációjaként alakulnak ki az egyes mérési modellek. A választott rendszerezés három választókritériumot és két-két megjelenési formát

használ, amiből nyolc változat adódik. Az elégedettség-, illetve beállítódásorientált, valamint a közvetlen, illetve a közvetett minőségmérési eljárások megkülönböztetésével négy olyan alapszint adódik (2. ábra), melyek egy-egy kétkomponensűek lehetnek.

A *beállítódásorientált* többszempontú minőségmérés abból a feltételezésből indul ki, mely szerint a vevők minőségértékelése egy tanult, tartós, pozitív vagy negatív belső magatartás a vizsgálat tárgyára vonatkozóan. A szolgáltatások esetében az értékelés tárgya vagy valamilyen speciális szolgáltatás, vagy – amennyiben a kínálat nem differenciált és nem heterogén, akkor – a vállalat mint egész.

Az *elégedettségorientált* minőségmérés ezzel szemben követi a „megerősítés paradigmáját”, amely szerint a vevő elégedettsége/elégedetlensége, illetőleg pozitív/negatív minőségértékelése egyfajta reakció arra, hogy az elvárt és a tényleges szolgáltatásteljesítmény között különbséget észlelt. A beállítódásorientált változattal szemben az elégedettségorientált minőségmérés egy konkrét, a vevő által fogyasztási eseményhez kapcsolódik. Ez a vonatkoztatási alap a szolgáltatási szférában általában a szolgáltató és a vevő utolsó közvetlen találkozása. Számos szerző mutatott ki kölcsönhatást a beállítódás- és az elégedettségorientált konstrukció között, méghozzá abban az értelemben, hogy a rövidebb ideig tartó elégedettség eltűnhet a beállítódásban. (Hentschel 1995, Oliver 1980, 1981)

A beállítódásorientált eljárásmódon belül megkülönböztethetjük a közvetlen és közvetett típust. A *közvetlen, beállítódásorientált* minőségmérés (1. típus) gyökerei Rosenberg (1965) és Fishbein (1967) munkáiban találhatók, ám az eredeti koncepciókat ritkán vették át változatlanul. Sokkal inkább jellemző, hogy a benyomási komponens jó-rossz skála, illetve egyetértési skála segítségével (pozitívan megfogalmazott állításokkal) állítják elő. Ezzel szemben a *közvetett, beállítódásorientált* változatnál (2. típus) a benyomáskomponens kettéosztják, és különbséget tesznek az észlelt és az ideális jellemzők között. (Trommsdorff 1975)

Az *elégedettségorientált* eljárásmódon belül is megkülönböztetünk közvetlen és közvetett változatot. A *közvetlen, elégedettségorientált* minőségmérés esetében (3. típus) rákérdeznek az elvárt és a tényleges teljesítmény közötti különbségre, vagy közvetlenül a végeredményként adódó elégedettségre. A *közvetett, elégedettségorientált* változat esetében (4. típus) ezzel szemben a minőségre vonatkozó elvárt és észlelt jellemzőkre elkülönítve, a fogyasztás előtt és után kérdezik rá. (Hentschel, 1995)

Végül az utolsó kritérium – az egy- vagy kétkomponensű típus – arra vezethető vissza, hogy a minőségjellemzők értékelése fontossági és tapasztalati összetevőből adódik. Az egykomponensű típusnál lemondunk a kétféle osztásról és csak a benyomási összetevőre támaszkodunk, míg a kétkomponensűnél figyelembe vesszük a fontossági tényezőt is.

2. ábra

Többtényezős minőségmérési modellek

1. Beállítódásorientált, közvetlen módszer

1.1. Egykomponensű 1.2. Kétkomponensű
 Minőség = Teljesítmény Minőség = Fontosság x Teljesítmény

Példa: a VW vevőszolgálatának minőségmérése:
 A következőkben néhány olyan tulajdonságot gyűjtöttünk össze, amelyek egy szervízműhelyt jellemezhetnek. Kérjük, állapítsa meg, hogy az egyes megállapítások mennyire illenek az Ön által igénybe vett műhelyre.

- A szervíz elfogadásánál nem kell sokat várni
- Ebben a szervízben a jármű jó kezekben van

Pontosan illik Egyáltalán nem illik
 1 2 3 4 5 6 7

2. Beállítódásorientált, közvetett módszer

2.1. Egykomponensű 2.2. Kétkomponensű
 Minőség = Teljesítmény - Elvárások Minőség = Fontosság x (Teljesítmény - Elvárások)

Példa: gyorsétterem minőségmérése:
 Kérjük, a következő kritériumoknál adja meg, hogy Ön szerint egy étteremben ideális esetben az alábbi tényezőknek milyen értéket kellene felvenniük. Majd ítélje meg, hogy az xy étterem esetében ugyanezek a tényezők milyen értéket érnek el.

- Ideális esetben egy étteremben kb.étel között lehet választani

10 15 20 25 30 35 40

- Az xy étteremben kb.étel választható

10 15 20 25 30 35 40

3. Elégedtségorientált, közvetlen módszer

3.1. Egykomponensű 3.2. Kétkomponensű
 Minőség = Teljesítmény Minőség = Fontosság x Teljesítmény

Példa: a HP technikai vevőszolgálatának minőségmérése:
 Kérjük, értékelje a következő kritériumok fontosságát (az abszolút lényegtelenről az abszolút fontosig)! Majd értékelje az Ön elégedettségét az említett szolgáltatással kapcsolatban (az abszolút elégedetlentől az abszolút elégedettig)!

- A helyreállítás időtartama a rendszer újbóli rendelkezésre állásáig:
 - fontosság + - elégedettség +

4. Elégedtségorientált, közvetett módszer

4.1. Egykomponensű 4.2. Kétkomponensű
 Minőség = Teljesítmény - Elvárások Minőség = Fontosság x (Teljesítmény - Elvárások)

Példa: Az utazások minőségének mérése

Előzetes megkérdezés

Kérjük jelölje, hogy az Ön nyaralással kapcsolatos elvárásait mi jellemzi a leginkább:

- A repülőgép legyen pontos:

Elvárható Egyáltalán nem várható el
 1 2 3 4 5 6 7

- A hotelszemélyzet legyen barátságos:

Elvárható Egyáltalán nem várható el
 1 2 3 4 5 6 7

Utólagos megkérdezés

Nyaralása előtt az elvárásai iránt érdeklődtünk. Most kérjük, közölje velünk, hogy elvárásai milyen mértékben teljesültek:

- A repülőgép pontos volt:

Pontosan így volt Egyáltalán nem így volt
 1 2 3 4 5 6 7

- A hotelszemélyzet barátságos volt

Pontosan így volt Egyáltalán nem így volt
 1 2 3 4 5 6 7

Egy másik módszer: SERVQUAL

A SERVQUAL a „service“ és a „quality“ összeolvasztásából adódó műszó. A következőkben azokat az eljárásokat ismertetjük, melyek a SERVQUAL végleges értelmezéséhez vezettek.

Parasuraman és társai *észlelt minőségen* a következőket értik: „valamely szolgáltatás teljes körű értékelése, amely során a fogyasztó összeveti a szolgáltatás teljesítését azzal a várakozással, amit a szolgáltató cégnek az adott iparágban nyújtani kellene.“ (Parasuraman et al, 1986) Úgy tekintik a szolgáltatásminőséget mint egy globális, beállítódáshoz hasonló konstrukciót, mely az elvárt és átélt szolgáltatás összehasonlításából származik. Az összehasonlítási folyamat eredménye két szélső érték: „az ideális minőség“ és „a teljesen elfogadhatatlan minőség“ kontinuumán adódik. Amennyiben az átélt minőség felülmúlja az elvártat, akkor az észlelt minőség több mint kielégítő, és az ideális minőség felé tendál.

Amennyiben a tényleges minőség az elvárt alatt van, akkor a minőség kielégítőnek mondható. (Parasuraman et al., 1993)

Parasuraman és társai azt a feladatot állították maguk elé, hogy egy ágazatot átfogó, a szolgáltatásminőség mérésére alkalmas eszközt fejlesszenek ki. Eljárás-módkjukban a Churchill-féle (1979) ajánlásokat követték. A Churchill-i javaslatok lényege abban rejlik, hogy az elméleti marketingszerkezeteket (konstrukciókat) kritériumok sokaságával operacionalizálják (Multi-Item-Measures), és az egész mérési eszközt egy iteratív folyamattal, adatgyűjtési, megbízhatósági és érvényességértékelési lépésekkel lehetőleg rendezett formába öntik.

A folyamat kezdetekor bank-, hitelkártya-, bróker- és javítószolgáltatók ügyfeleivel végzett csoportos interjúk alapján tíz tartalmi minőségdimenziót képeztek. (Parasuraman et al. 1985) A következő kategóriákról volt szó:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| - kézzelfoghatóság | - hozzáértés |
| - megbízhatóság | - udvariasság |
| - készség | - a fogyasztók |
| - kommunikáció | megértése/ismerete |
| - hihetőség | - hozzáférhetőség. |
| - biztonság | |

Ehhez az eredetileg tíz dimenzióhoz 97 állítást generáltak, majd ezeket két adatfelvétel alapján végül 22 olyan állításra csökkentették, melyek csak öt dimenziót tartalmaztak. A „skálatisztítás“ lényegében két lépésből áll. A mérés megbízhatóságának biztosítása érdekében olyan állításokat hagynak ki, melyek a dimenziójuk együttes eredményével csak csekély mértékben korrelálnak, és melyek kihagyása a Cronbach-féle Alfát növeli. (Cronbach 1951) Végezetül a faktoranalízis segítségével megvizsgálják a dimenzionális szerkezetet. Mindkét elemzési lépés során az élményelvárás-különbségeket mint nyers adatokat használják.

A *SERQUAL-t – végérvényes összefoglalásban – öt minőségdimenzió, 22 állítás, egy duplaskála és egy többlépcsős kiértékelő koncepció jellemzi.*

A szolgáltatásminőség öt dimenziója:

- *kézzelfoghatóság* – mint a szolgáltatás fizikai megjelenésének valamennyi formája, beleértve a helyiségeket, a berendezést, a személyzet megjelenését.
- *megbízhatóság* mint képesség arra vonatkozóan, hogy a beígért szolgáltatást megbízhatóan és pontosan teljesítik.
- *készség/fogékonyság* mint szándék és gyorsaság a vevői problémák megoldásánál.

- *biztosítás/ígéret* mint az alkalmazottak tudása, udvariassága, megbízhatósága.

- *empátia* mint képesség arra, hogy mindegyik vevővel egyénileg törődjenek.

A churchilli logikának megfelelően a minőségdimenziók elvont természete megköveteli, hogy ezeket olyan konkrét jellemzőkkel teli állításokba „ültessük át“, melyekkel a megkérdezett vagy egyetérthet, vagy azt elutasíthatja. Az észlelt szolgáltatásminőség mérésére szolgál az a sztenderd kérdőív, melynek 22 állítása reprezentálja az öt dimenziót. Mind pozitívan, mind negatívan megfogalmazott állításokat használnak annak érdekében, hogy ilyen módon megelőzzék az egyoldalú válaszadási tendenciákból és a kifáradási effektusból adódó lehetséges torzításokat.

Minden állításhoz kétféle kijelentést fogalmaznak meg (duplaskála). Az „ilyenek kellene lennie“ állításokkal a fogyasztó általános elvárásaira kérdezik rá a szolgáltatás minőségreleváns jellemzőire vonatkozóan, míg az „így van“ formával egy speciális szolgáltatásra vonatkozó tényleges teljesítésről tájékozódnak.

A megkérdezettek felkérlik arra, hogy a megragadott kijelentéseket egy hét pontos Likert skálán a „teljesen egyetértek“ (7)-től a „teljesen elutasítom“-ig (1) értékeljék. Az „észlelési skála“ és az „elvárás skála“ közötti különbség állításonként +6 és -6 közötti értéket érhet el. Minél magasabb ez az érték, annál magasabb a megvalósított szolgáltatásminőség az adott állításra vonatkozóan. Az intervallum közepe választja el a jó és rossz minőséget.

Az eredeti SERVQUAL modellben a következő huszonkét állítás szerepelt:

- 1: A ___ cég modern technikai berendezésekkel rendelkezik.
- 2: A ___ cég üzlethelyiségei megfelelően vannak kialakítva és berendezve.
- 3: Az alkalmazottak jólöltözöttek, elegánsak.
- 4: Az üzlethelyiségek kialakítása a szolgáltatás jellegének megfelelő.
- 5: Ha a ___ cég megígéri, hogy egy konkrét időre elvégez egy feladatot, azt meg is teszi.
- 6: A vevői problémákat megértően, segítőkészen kezelik.
- 7: A ___ cég megbízható.
- 8: A szolgáltatást abban az időpontban hajtják végre, amelyre megígérték.
- 9: A ___ cég megbízható nyilvántartással rendelkezik.

10: A _____ cég nem ad pontos felvilágosítást a vevőknek arról, hogy mikor kerül sor a teljesítésre. (-)

11: A vevőt nem szolgálják ki kifogástalanul. (-)

12: Az alkalmazottak nem segítőkészek a vevőkkel szemben. (-)

13: Az alkalmazottak olyan elfoglaltak, hogy a vevő kívánságát nem tudják azonnal teljesíteni. (-)

14: A vevők megbíznak a _____ cég alkalmazottaiban.

15: Miközben a vevő az alkalmazottal kapcsolatban van, biztonságban érzi magát.

16: A _____ cég alkalmazottai udvariasak.

17: Az alkalmazottak megkapnak a vállalatától minden támogatást annak érdekében, hogy munkájukat megfelelően végezhessék.

18: A _____ cég nem fordít minden vevőjére egyénileg figyelmet. (-)

19: A cég alkalmazottai nem törődnek személyesen a vevőkkel. (-)

20: Az alkalmazottak nem ismerik a vevők szükségleteit. (-)

21: A _____ cég nem viseli szívén a vevők érdekeit. (-)

22: A _____ cég nyitvatartási ideje a vevők igényeinek nem felel meg. (-)

Az egyszerűség kedvéért itt csak az észlelési skálát (így van) mutatjuk be részletesen, nem feledkezve meg arról, hogy hozzátartozik egy elvárási skála (így kellene lennie) is.

A fenti huszonegy állítás csoportosítása a következő:

1- 4: „kézzelfoghatóság“

5- 9: „megbízhatóság“

10-13: „készség“

14-17: „biztosítás/ígéret“

18-22: „empátia/beleérzőképesség“

A szolgáltatásminőség mérésének alkalmazási korlátai

Az alkalmazási korlátok között elsőként az általánosíthatóság korlátait kell megemlíteni. Főleg üzletági szinten, a „tömeges“-től az egyedi felé haladva kell fokozatosan figyelmet fordítani arra, hogy a szolgáltatásminőség mérése, az alkalmazás előtt tisztázzák az általánosíthatóság határait. A megbízható fogyasztói minőségkép bonyolult jelenség. A fő problémát sokszor az értelmezés jelenti. (Veres-Krämer, 1997) Milyen nehézségek adódhatnak: Például a minőségkép összetettsége (paraméterek, a termékszolgáltatás hármasszer-

mészete, vélemények szóródása), a minőségkép időtől való függése (fázisspecifikusság, észlelt kockázat változása, panaszszituáció) okozhat nehézséget, de lényeges az is, hogy kinek a minőségképe foglalkoztat bennünket (vállalati piac, üzletspecifikus paraméterek, eltérő célcsoportok), milyen a szállító és megbízó közötti kapcsolat, továbbá előfordulhat, hogy szűk a vevőkör. Még egy területet érdemes kiemelni: ez a fontossági súlyok azonosíthatósága, feltárhatósága. A direk: rákérdezéssel nyert súlyok ugyanis a megkérdezettek közvetlenül kifejezett (explicit) véleményét adják vissza. Ezt nevezhetjük vélt fontosságnak, ezáltal különbséget téve az indirekt úton szerezhető rejtett (implicit) és közvetlen (explicit) fontosságok között. (Veres-Szántó, 1998)

A SERVQUAL kritikus pontjai

Henstschel (1995) szerint a SERVQUAL módszer kritikus pontjai a következők: az eljárás mód megfeleltetése, a minőségdimenziók és az állítások megbízhatósága, a duplaskála érvényessége, a kiértékelési tanácsok elfogadhatósága, valamint a követelmények jogosultsága. A fentiek közül a leggyengébb pontnak a duplaskála hiányos érvényességét tartja, ami szerinte visszavezethető a beállítódás, illetve az elégedettségorientált minőségmérés használatának gyakori keveredésére.

Az említett hibák ellenére a SERVQUAL – akár módosított – alkalmazása mindenképpen ajánlott. A módszer kapcsán felmerültek intenzív tudományos viták, ezért valószínűsíthető, hogy újabb eljárások is megjelennek a szolgáltatásminőség mérésének területén.

Minőségskála alkalmazása a magyar bankszektorban

A kutatásban Cronin és Taylor (1992) eredményeire támaszkodva a minőséget súlyozatlan teljesítményre alapuló skálával mértük, alapvetően a SERVQUAL által kialakított dimenziókat felhasználva. A minőség mérésére a már említett alaplehetőségek adódnak, attól függően, hogy vajon az elvárásokat is mérjük-e, illetve súlyozzuk-e az eredményeket a fontossággal. Az eredeti SERVQUAL modell a következő módon értelmezi az érzékelt szolgáltatásminőséget:

Minőség = Teljesítmény - Elvárások

A minőség ebben az értelmezésben az elvárások és a valós teljesítmény különbségeként adódik.

Cronin és Taylor (1992) kutatása viszont arra az eredményre vezetett, hogy az érzékelt szolgáltatásminőség mérésére a legegyszerűbb formula a legalkalmasabb:

Minőség = Teljesítmény (SERVPERF modell)

Ennek megfelelően a skála maga is sokkal jobban kezelhető, hiszen a 2x22 elem helyett [teljesítmény (22)-elvárások (22)] mindössze 22 elemet kell mérni.

Kutatásunkban mi is ez utóbbi modellt használtuk, változtatásokat eszközöltünk azonban az eredeti skálán egyrészt a magyar viszonyoknak, másrészt a banki környezetnek megfelelően.

A kutatás módszere

A most bemutatásra kerülő minőségskálát olyan kutatás részeként teszteltük, amely a bankok és vállalati ügyfelek kapcsolatának jellemzőit kívánta feltárni. Az érzékelt szolgáltatásminőség mérésére kialakítandó skála tesztelése két szakaszban történt. Először mélyinterjúk során felmértük, hogy vajon a szakirodalomban meghatározott skálaelemek mennyiben relevánsak az adott szolgáltatási környezetben, azaz a banki tevékenység minőségének a mérésére, illetve mennyiben relevánsak az adott kulturális körülmények között, azaz a magyar viszonyokra hogyan alkalmazhatóak. A kvantitatív rész eredményei alapján kialakított skálát ezután tíz emberrel előteszteltük, s a végső skálát egy nagyobb mintán lekérdeztük. A kérdőíves megkérdezés során kérdezőbiztosok segítségével 202 vállalati pénzügyi vezetőt kerestünk meg. A kérdőív önkitöltő jellegű volt, amellet, hogy a válaszadó bármikor a kérdezőbiztoshoz fordulhatott, ha valami nem volt számára egyértelmű. Noha a skála teszteléséhez nem szükséges a minta reprezentativitása, a tesztelésen kívül bemutatott eredmények értelmezéséhez szükségesnek tartjuk megemlíteni, hogy a minta alapvetően nagyvállalatokból tevődött össze, hiszen eleve csak az 1996-ban ötszáz millió Ft fölötti árbevételű vállalatok kerülhettek a mintakeretbe.

Előzetes skálatesztelés

A kérdőíves megkérdezés előtt előzetes interjúk során teszteltük a SERVQUAL által használt és magyarra lefordított skálaelemeket. Amint azt már bemutattuk, a SERVQUAL skála öt faktorból álló látens változó, ahol az öt faktor négy, illetve öt elemből áll (összesen 22 elemből). Az elemek állítás jellegű kérdések, amelyeket ötfokú – egyetért/nem ért egyet típusú – Likert skálán kell a válaszadóknak értékelniük.

Az előzetes tesztelés során nyilvánvalóvá vált, s amit már más magyarországi kutatásoknál is tapasztaltunk (Dahab et al., 1996), hogy a negatívan megfogalmazott állítások nehézségeket okoznak a válaszadóknak. Mivel a 22 elemből kilenc negatív állítás, ha a nagyobb mintán is problematikus a kitöltés, akkor ez nagyban ronthatja az eredményt. Azért, hogy ezt az előzetes feltételezésünket tesztelhesük, mégis hagyunk a skálában három ellentétesen kódolt állítást. Amennyiben ez a kutatás is arra az eredményre vezet, hogy ilyen típusú kérdések nem használhatóak, ez a tapasztalat hasznos lehet az elkövetkező kutatásokhoz, különösen olyankor, amikor nemzetközi skálákat veszünk át.

Az előzetes interjúk során az is kiderült, hogy néhány kérdés nem alkalmazható a banki környezetben, illetve a válaszadók nem tudják az adott szempontot megítélni.

Ilyen kérdés volt az eredeti skálában a 10., a 17. és a 22. kérdés. „A bank nem ad pontos felvilágosítást vevőinek arról, hogy mikor végzi el számukra az egyes szolgáltatásokat“ teljesen irreleváns kérdésnek tűnt a banki környezetben, mivel a válaszadók számára nem az a lényeg, hogy pontosan ismerjék a back office működését, s tisztában legyenek azzal, hogy pontosan mikor utalja a bank a pénzt, hanem az a fontos, hogy a pénz időben ott legyen. Erre vonatkozó kérdés pedig már szerepel a skálában.

Ugyanígy nehezen tudták értelmezni a „Bankunk alkalmazottai megkapnak a banktól minden támogatást annak érdekében, hogy munkájukat megfelelően végezhessék“ kérdést. Mindenfajta kérdezőbiztosi segítség ellenére is úgy gondolták, hogy erre a kérdésre nem tudnak választ adni, mivel nincs megfelelő ismeretük a megítéléséhez. Ugyanez a helyzet a „Bankunk nyitvatartása ügyfeleinek nem felel meg“ kérdéssel. Ezt a kérdést azonban egy egyszerű átalakítással könnyen értelmezhetővé tudtuk tenni: „Bankunk nyitvatartása nem felel meg igényeinknek“. A másik két kérdést kihagytuk a skálából.

Volt néhány olyan állítás, amelyet a válaszadók redundánsnak tartottak, s ez erősen rontotta a válaszadási hajlandóságot. Ilyennek találták az 5. és 8. kérdést, valamint a 18. és 19. kérdést. Bár ez utóbbi kérdések eltérnek abban, hogy az egyik a bankra, a másik pedig a bank alkalmazottaira vonatkozik, a válaszadók ezt a különbséget nem igazán értékelték. Ez arra is figyelmeztethet előzetesen, hogy a banki üzem esetében nem válik el élesen az alkalmazottak teljesítménye a bank teljesítményétől, azt a fogyasztó nem érzékeli külön. Ezen állítások esetében csak az egyiket hagytuk a skálában.

Az ellentétes állítások közül átalakítottuk a 11.-et, 12.-et, 20.-at, 21.-et, s meghagytuk a 13.-at, 19.-et, és a 22.-et.

Amellett, hogy néhány állítás kimaradt, szükség volt újabbak használatára is. A mai magyar környezetben a banki technika színvonalának megítélése nagyban függ a bank electronic banking rendszerének megítélésétől. Érdemes lehet tehát egy erre vonatkozó állítás megfogalmazása is.

Bár, ahogy bemutattuk, a SERVQUAL modellben a szerzők által kidolgozott eredeti tíz kritériumot ötre redukálták, s így a „hozzájútas” kritériuma nem szerepel önálló dimenzióként, úgy gondoljuk, hogy a banki tevékenység egyik kritikus pontja a fiókhálózat, s az előzetes interjúk során kiderült, hogy néhány ügyfél igenis fontosnak tartja, hogy hány fiók van, s azok hol helyezkednek el. Újabb dimenzióként tehát fölkerültek a bank fiókhálózatának kiterjedtségére és elhelyezkedésére vonatkozó elemek.

Az előzetes tesztelés után a következő 21 elemű skálát alakítottuk ki, s kérdeztük meg a nagyobb mintán:

- MIN1: A bank modern technikával rendelkezik.
- MIN2: Electronic banking rendszerük megfelel az elvárásainknak.
- MIN3: Bankunk alkalmazottai jólöltözöttek és elegánsak.
- MIN4: Ha bankunk megígéri, hogy konkrét időre elvégez egy feladatot, azt meg is teszi.
- MIN5: Bankunk külső megjelenése igazodik a bank által nyújtott szolgáltatások színvonalához.
- MIN6: Bankunk külső megjelenése bizalomgerjesztő.
- MIN7: A banknak elegendő számú fiókja van.
- MIN8: A bankfiókok elhelyezkedése megfelel igényeinknek.
- MIN9: Ha valamilyen problémánk van, bankunk megértő és segítőkész.
- MIN10: Bankunk mindig pontos.
- MIN11: Bankunk megbízhatóan vezeti ügyfelei adatait.
- MIN12: Bankunk alkalmazottaitól mindig pontos kiszolgálást kapunk.
- MIN13: Bankunk alkalmazottai mindig segítőkészek.
- MIN14: Bankunk alkalmazottai túl elfoglaltak ahhoz, hogy azonnal válaszoljanak kérdéseinkre.
- MIN15: Bankunk alkalmazottaiban meg lehet bízni.
- MIN16: Bármilyen szolgáltatást veszünk igénybe bankunktól, biztonságban érezhetjük magunkat.
- MIN17: Bankunk alkalmazottai udvariasak.
- MIN18: Bankunk nem fordít ránk egyéni figyelmet.
- MIN19: Bankunk alkalmazottai ismerik szükségleteinket.
- MIN20: Bankunk alkalmazottai szívükön viselik a mi érdekeinket.
- MIN21: Bankunk nyitvatartása nem felel meg igényeinknek.

A minőségskála tesztelése

Egy mérőeszköz kialakításánál az előzetes érvényesség-tesztelés után megbízhatósági tesztet kell végezni. [Churchill 1979] A megbízhatóság tesztelésének első lépése a Cronbach- α kiszámítása. Amennyiben a Cronbach- α 0,8 fölötti értéket mutat, *igen erős* a skálamegbízhatóság, amennyiben 0,6 fölötti értéket mutat *erős* skálamegbízhatóságról beszélhetünk. [Nunnally, 1967]

Az ellentétesen kódolt állítások visszakódolása után a 21 elemű minőségskála Cronbach- α mutatója 0,80. Ez az érték igen jónak tekinthető, s bár az alfa értéke a skála elemszámának növekedésével általában nő, ebben az esetben az alfa javulását tapasztalhatjuk, ha néhány elemet kihagyunk a skálából. A következő táblázatból látható, hogy a skála megbízhatóságát leginkább rontó elemek az ellentétesen kódolt állítások (MIN14, MIN18, MIN21):

Az összes korrelációhoz való hozzájárulás mértéke rendkívül ingadozó, amiből arra következtethetünk, hogy bár megbízhatóan a minőséget mérjük a skálával, de az nem egyszemélyes.

1. táblázat

Cronbach- α értékek, ha az egyes elemeket kihagyjuk a skálából, és az elemek összkorrelációhoz való hozzájárulásának mértéke

Változó	A korrelációhoz való hozzájárulás mértéke	Alfa az elem elhagyásával
MIN1	0,56	,7899
MIN2	0,35	,7973
MIN3	0,58	,7905
MIN4	0,58	,7854
MIN5	0,59	,7898
MIN6	0,54	,7896
MIN7	0,34	,8028
MIN8	0,31	,8025
MIN9	0,64	,7828
MIN10	0,66	,7828
MIN11	0,71	,7833
MIN12	0,72	,7825
MIN13	0,70	,7841
MIN14	0,24	,8388
MIN15	0,57	,7879
MIN16	0,71	,7832
MIN17	0,65	,7896
MIN18	0,42	,8369
MIN19	0,54	,7930
MIN20	0,63	,7851
MIN21	0,23	,8361

Mivel a skálát eredetileg öt változó látens változó-jaként definiálták, meg kell vizsgálni, hogy az általunk kialakított skálában mennyiben érvényesül ennek az öt elemnek az elkülönülése. Ennek tesztelésére faktor-elemzést hajtottunk végre, amelynek eredményeként öt faktort tartottunk jól elkülöníthetőnek. A sajátértékek alapján elmondható, hogy az első faktor önmagában is igen erős (majd 40 %-ban magyarázza a szórás: 2. táblázat), illetve, hogy faktormegoldásként két és öt faktor között érdemes a faktorok számát meghatározni, mivel ezután már nem csökken jelentősen a sajátérték.

Amint már a kommunalitásokból következtetni lehetett, itt is látható, hogy a MIN19 elem egyik faktorba sem illik igazán. A faktorok elemzése során az első négy faktorba került elemek tartalmi elemzéssel is jól alátámaszthatóak, csupán az ötödik faktor nem mutat tartalmi kohéziót, ide kerültek ugyanis az ellentétesen kódolt állítások. Ez arra enged következtetni, hogy feltételezésünk beigazolódott: a fordított skálát a válaszadók nem tudták kezelni, s ez okozza, hogy „össze-vissza“ válaszoltak, azaz volt aki figyelmesen töltötte ki a kérdőívet és észrevette a skálaváltást, voltak viszont

2. táblázat

A faktormegoldás statisztikája

Változó	Kommunalitás	Faktor	Saját érték	Magyarázott szórás	Összes szórás
MIN1	,75434	1	8,23714	39,2	39,2
MIN2	,80161	2	1,78059	8,5	47,7
MIN3	,57804	3	1,41916	6,8	54,5
MIN4	,62457	4	1,31014	6,2	60,7
MIN5	,65209	5	,98086	4,7	65,4
MIN6	,74644				
MIN7	,83582				
MIN8	,81346				
MIN9	,65070				
MIN10	,70726				
MIN11	,69290				
MIN12	,63318				
MIN13	,70918				
MIN14	,50547				
MIN15	,58066				
MIN16	,67111				
MIN17	,57506				
MIN18	,63264				
MIN19	,48486				
MIN20	,52516				
MIN21	,55333				

A 3. táblázatból látható, hogy eltértünk attól a hüvelykujjszabálytól, hogy a faktorok számát a sajátérték egy fölötti értéke alapján határozzuk meg, aminek elsődleges oka, hogy az ötödik faktor bevonásával még jelentősen javíthatunk az összes magyarázott szóráson, ami végül is 65 %-kal erősnek tekinthető. A kommunalítások elemzéséből is arra a következtetésre jutottunk, hogy a faktorok jól leírják az eredeti változókat, hiszen csupán egyetlen elem (MIN19) kommunalitása nem haladja meg a 0,5-ös értéket:

Az ötfaktoros megoldás alapján a következőképpen sorolhatók be az egyes elemek a faktorokba: (3. táblázat)

olyanok, akik nem vették észre. Ez okozhatja azt a furcsaságot, hogy ezek az elemek tartalmi kohézió nélkül is egy faktorba kerültek.

⇒ Az első faktor tartalmazza a legtöbb elemet, ide tartozik az összes megbízhatóságra, figyelmességre, biztonságra és készségre vonatkozó állítás. Ez az eredmény egyrészt igazolja azt az előzetes feltételezésünket, hogy az ügyfelek nem tesznek különbséget az alkalmazottak és a bank teljesítménye között. Ez okozza, hogy a bank megbízhatósága és az alkalmazottakban való bizalom nem különül el. Másrészt ez az eredmény arra enged következtetni, hogy a banki ügyfelek nem látnak külön-

A faktoranalízis eredménye

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
MIN4	,75633	-,01489	,04581	,22397	-,00665
MIN9	,75445	,24947	,05170	,09488	-,08713
MIN10	,79745	,04620	,05237	,24843	-,06886
MIN11	,77576	,14904	,21398	,14060	-,05768
MIN12	,70807	,21063	,10160	,19569	-,19709
MIN13	,77429	,19424	-,03623	,16210	-,21056
MIN15	,69028	,28776	,13485	-,05469	-,01427
MIN16	,72643	,33060	,13570	,03578	-,12011
MIN17	,62621	,30369	,00770	,05625	-,29574
MIN20	,59806	,31723	,12267	,06002	-,21956
MIN3	,32275	,60778	-,00428	,28662	-,14936
MIN5	,40668	,61172	-,07150	,32683	-,02398
MIN6	,29719	,79057	,06533	,16823	,02347
MIN7	,13593	,00622	,90224	,04371	-,03683
MIN8	,10834	,04338	,89421	,00174	-,01474
MIN1	,24255	,33443	,01803	,75687	-,10239
MIN2	,17743	,11534	,02710	,86797	-,05216
MIN14	-,28841	,19161	,01214	-,01274	,62070
MIN18	-,24563	-,06210	-,02524	-,09017	,74812
MIN21	,09805	-,32248	-,07706	-,05126	,65663
MIN19	,37621	,43267	,34356	-,05703	-,18665

3. táblázat tozoba kellene, hogy tartozzanak. Amint összevetjük az egyes faktorok értékeit (egyszerű átlagolást alkalmazva), látható, hogy szignifikáns különbség van a két faktor megítélésében: míg a technikai színvonal átlagos megítélése 4,13, addig a külső megjelenésé 4,42. Ez tehát arra enged következtetni, hogy a magyar bankok fejlődésük során a külsőre nagyobb hangsúlyt fektettek, mint a technikai színvonalra, s ezért az ügyfelek nem azonos módon ítélik meg a két „megfogható” elemet.

⇒ A harmadik faktor az elérhetőségre vonatkozik, azaz ebben az esetben a fiókhálózatra. Noha az eredeti tíz elemű skála egyszerűsítésekor ezt a változót kihagyták, úgy tűnik, hogy a banki környezetben igenis van létjogosultsága az elérhetőség változónak, hiszen önálló faktorként szerepel a minőség meghatározása során.

⇒ A negyedik faktorba kerültek a technikai színvonallal kapcsolatos kérdések.

Összegzés

séget az eredeti modell egyes tényezői között, azaz számukra a pontosság, a megbízhatóság, a segítőkészség nem válik élesen el egymástól. Még abban az esetben sem különülnek el ezek a fogalmak, ha többfaktoros megoldást keresünk, s ahelyett, hogy ezek az elemek kerülnének új faktorba, más faktorok bomlanak meg. Ennek a szakirodalommal ellentétes eredménynek többféle oka lehet, hajlunk arra a következtetésre, hogy a speciális banki üzletmenetből adódik ez az eltérés. A banki üzem egyik alaptényezője a kockázat, s a biztonság, a megbízhatóság, pontosság minden ügyfélnek elsődleges szempont. A segítőkészség, az udvariasság, a készség összeolvad a többi elemmel, s csak olyan mértékben értékelik, amennyiben a megbízhatóságot növelik e tényezők. Megalapozott választ azonban csak további kutatásokkal kaphatunk e kérdésre.

⇒ A második faktor a bank, illetve alkalmazottainak a külső megjelenésére vonatkozik. Érdekes eredmény, hogy ez a tényező élesen elválik a technikai színvonalra vonatkozó állításoktól, amelyek külön faktort képeznek. Az eredeti modell szerint a megfogható elemek, mint a technikai színvonal, illetve a külső megjelenés egy vál-

Cikkünk megírásával kettős célunk volt: egyrészt elméleti ismereteket szeretnénk volna nyújtani a szolgáltatásminőség mérésére, illetve a többtényezős módszerre vonatkozóan, másrészt a SERVQUAL gyakorlati alkalmazását kívántuk a középpontba helyezni.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy bár a SERVQUAL skálát olyan módon alakították ki, hogy minden szolgáltató ágazatban használható legyen, eredményeink azt mutatják, hogy a magyar banki környezetben működése kicsit eltér az előrejelzettől. Elsősorban az ellentétesen kódolt állítások okoztak a kitöltőknek problémát, azonban érdemes figyelni arra is, hogy a skála esetleg mely állításai nem alkalmazhatóak magyar környezetben, illetve milyen új állítások generálására lehet szükség. Vizsgálatunk során az is kiderült, hogy a hagyományosan előrejelzett öt dimenziótól eltérően másfajta dimenziók mentén különültek el esetünkben a minőség egyes tényezői. Úgy véljük, hogy cikkünk megállapításai hasznosak lehetnek a SERVQUAL más üzletágban történő „bevetése” esetén. Az egyes dimenziók tartalmának vizsgálata pedig – akár üzletágspecifikusan – további kutatási területet jelöl ki.

Irodalom

- Bruhn, M.* (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsum-bereichen. Frankfurt am Main und Bern
- Churchill, G. A. Jr* (1979): A paradigm for developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73
- Corsten, H.* (1985): Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin
- Cronbach, L. J.* (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: *Psychometrika*, Vol. 16, September, S. 297-334
- Cronin, J. J.-Taylor, Jr. S. A.* (1994): SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 1994/1
- Donabedian, A.* (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment and Monitoring, Volume I.,
- Drewes, W.* (1988): Qualitätssicherung im Bankgewerbe, in: Masing, W. (Hrsg.): *Handbuch der Qualitätssicherung*, 2. Aufl. München, S. 669-690
- Fishbein, M.* (1967): A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: Fishbein, M. (ed.): *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York, s. 389-399
- Gork, F. P.* (1988): Qualitätssicherung im Flugcatering, in: Masing, W. (Hrsg.). *Handbuch der Qualitätssicherung*, 2. Aufl., München, S. 653-667
- Hentschel, B.* (1995): Multiattributive Qualitätsmessung, in: Bruhn-Strauss (eds). *Dienstleistungsqualität*, Gabler, Wiesbaden, S. 349-378
- Lewis, R. C.-Klein, D. M.* (1987): The Measurement of Gaps in Service Quality, in: Czepiel, J. A.-Congram, C. A.-Shanahan, J. (eds.): *Integrating for Competitive Advantage*, Chicago, S. 33-38
- Meyer, A.* (1990): *Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele*, 4. Aufl. Augsburg
- Nieschlag, R.-Dichtl, E.-Hörschgen, H.* (1988): *Marketing*, 15. Aufl., Berlin
- Nunnally, J. C.* (1967): *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill
- Oliver, R. L.* (1981): Measurement and Evaluation of satisfaction Processes in retail Settings, In: *Journal of Retailing*, Vol. 57, Fall, S. 25-48
- Parasuraman, A.-Zeithaml, V.-Berry, L.* (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49. (Fall), 41-50
- Parasuraman, A.-Zeithaml, V. A.-Berry, L. L.* (1988): SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40
- Rosenberg, M. J.* (1956): Cognitive Structure and Attitudinal Affect, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 53, November, S. 367-372
- Shostack, G. L.* (1985): Planning the Service Encounter, In: Czepiel, J. A.-Solomon, M. R.-Suprenant, C. F. (eds.): *The Service Encounter*, Lexington, S. 243-253
- Strauss, B.-Hentschel, B.* (1990): Verfahren der Problemdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 36. Jg., Nr. 3, S. 232-259
- Steinbach, W.* (1988): Qualitätskosten, in: Masing, W. (Hrsg.): *Handbuch der Qualitätssicherung*, 2. Aufl., München, S. 879-900
- Teas, R. K.*: Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment, *Journal of Marketing*, 1994/1
- Trommsdorff, V.* (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing. *Grundlagen und Operationalisierung*, Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Band 78, Köln
- Veres, Z.-Krämer, T.*: Minőség-Marketing Interface, in: Veres (szerk.): *Marketing alapismeretek és alkalmazásuk az élelmiszeriparban*, BME Vegyész-mérnöki Kar, Phare Konzorcium, Bp., 1997
- Veres, Z.-Szántó, Sz.*: Minőségbiztosítás a marketingben, in: *Minőségbiztosítás és irányítás az ISO 9000 alapján*, Verlag, Dashöfer, Budapest, 1998
- Zeithaml, V. A.* (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, In: Donnelly, J. H.-George, W. R. (eds): *Marketing of Services*, Chicago, S. 186-190
- Zäschke, J.* (1988): Qualitätsbewertung, in: Masing, W. (Hrsg.): *Handbuch der Qualitätssicherung*, 2. Aufl., München, S. 421-436

Ne felejtse el
megújítani előfizetését
a jövő évre is!

SOMOGYI Ferenc

A CSÚCSVEZETŐ ALAPVETŐ KRITÉRIUMÁRÓL

A mikroökonómiai és -társadalmi döntések racionalizmusa és a globális társadalmi-gazdasági folyamatok irracionálizmusa között áthidalhatatlan szakadék tátong; gondoljunk pl. a profitmaximalizáló vállalatokra és a tevékenységük nyomán pusztuló természetre, a málladozó emberi viszonyokra. Az ellentmondás feloldásához – a dolgozat érvelése szerint – a csúcsvezetők morális alapállásának visszatérésére volna szükség.

A vezetők, kivált a csúcsvezetők feladata, hogy úgy alakítsák át egy nemzet emberitőke-állományát, annak minőségét és belső szerkezetét, hogy az a leginkább megfeleljen a gazdaság és a társadalom mindenkori kihívásainak. Már A. Smith tisztán megfogalmazta, hogy a jólét „először a munka kifejtése során általában megnyilvánuló gyakorlottság, szakszerűség és értelmesség, másodsor pedig a hasznos munkát végző és ilyen munkát nem végző egyének közötti számarány”¹ függvénye. Az emberi tőke szerepének meghatározó voltát hangsúlyozzák az ún. új növekedési elmélet képviselői is.² Az emberitőke-állomány átrendeződésének nyomában születnek az új szervezeti és technológiai megoldások, az új banktechnikai eszközök, az új termékek és szolgáltatások, kiváltva a társadalom egészében új fogyasztási és magatartási formákat, s így – végső soron jelentősen, ha ugyan nem döntően – hozzájárulnak annak az értékvilágnak a formálásához, amely minden egyes ember döntésének, viselkedésének bázisa. Hogy a csúcsvezetők felelősek-e ezen értékvilág minőségéért, az már kétségtelven látszik;³ gondoljunk a természeti környezet visszafordíthatatlan sérüléseire, az egészséges emberi együttélési viszonyok aggasztó méreteket öltő lepusztultságára. Számos tudománynak – kivált a vezetéstudománynak – választ kell adnia arra a kérdésre, hogy mi módon hidalható át a részek racionalizmusa és az

általuk kialakított egész irracionálizmusa közötti szakadék; a mikroökonómiai profitmaximalizáló gazdálkodás ugyanis maholnap globális káoszt teremthet. Erre utaló jelekkel már a napi hírek között találkozhatunk; Afrika szétziláltságát, a távol-keleti válságot, Oroszország kilátástalan gazdasági körülményeit stb. már így értelmezzük. Amikor a csúcsvezetők alapvető kritériumát szeretnénk megragadni, akkor – mellékesen – kísérletet teszünk arra is, hogy a jelzett rész-egész paradoxonának feloldásához hozzájáruljunk. E feloldás lényegét – a dolgozat vége felől nézve – abban fogalmazhatjuk meg, hogy a „jó csúcsvezető” egyik – minden egyéb tulajdonosságát burkoló – feltétele: a moralitás.

Az ember differentia specificája

Bolond ember az, aki nem az örökkévalóságra rendezkedik be.

Hamvas Béla

A nagy magyarító erővel bíró, klasszikus kulturális evolúció elmélete szerint: „Ami az emberben kivételes, annak nagy része egyetlen szóban összegezhető: „kultúra”.⁴ A kultúra a „colere” szóból származik, eredeti jelentései: valamit gondozni, ápolni, megművelni, lakni, díszíteni, felékesíteni, imádni, tisztelni. Mai

értelmezése Cicero nevéhez köthető: „cultura – animi philosophia est“ (a filozófia a lélek művelése); ebben a folyamatban az egyén szellemi és erkölcsi képességeit alakítja. A középkori szerzők Krisztus, Isten vagy a démonok imádatáról, tiszteletéről beszéltek. Az újkor jelentéstartalmi rétegét legmarkánsabban Th. Hobbes *Leviatánjában* (1651) ismerjük fel: „A kultúra olyan munkafolyamat, amelynek ‚természetes következménye‘ az elvégzéséből származó haszon – mint a ‚földre fordított munka‘ vagy a gyermekek nevelése esetében, mely utóbbit ezért ‚elméjük kiművelésének (a Culture of their mindes)‘ nevezünk‘.⁵ A következő lépés az volt, hogy az intellektuális és erkölcsi művelés folyamatának eredményét állapotá merévülten szemlélték, s ezzel a művelt ember életmódjának egészét befogadták. A 18. század szerzői ebben a szellemben használták a kultúra fogalmát. A társadalmivá tágított értelmezés felvett néhány ambivalenciát; a kultúra differenciáltsága – első közelítésben – szembe állít társadalmi rétegeket (művelt – műveletlen), társadalmakat (civilizáltak – barbárok). Felvetette a történelmi haladás kérdését, s ezzel együtt a kritika lehetőségét. A „fogalom“ jelentéstartalmának további gazdagodása a tárgyiasítás szempontjának előtérbe kerülése volt. Itt már nem az életmód, a társadalmi állapot azonosítható a kultúrával, hanem azok az objektívációk, amelyeket a kultúra forrásai (vallás, művészet, tudomány) kitermelnek. „A ‚kultúra‘ az emberi alkotótevékenység mindazon tárgyiasult eredményének szinonímájává válik, mely által és melynek következtében az emberi individuumok ‚természeti alkata“ – velük született szükségleteik, ösztöneik és hajlamaik – módosul, fejlődik és gazdagodik, és amelyet minden egyes nemzedékre saját tevékenységei során elsajátítandó és megváltoztatandó örökségként elődei hagyományoznak“.⁶ A tárgyiasulásként értelmezett kultúra módot adott J. G. Herdernek, hogy az emberi létmódot megkülönböztesse az állatitól. Ez a közelítés feloldja az ambivalenciákat; művelt és műveletlen, civilizált és barbár nem szembenállások, hanem fokozatok. Ha fokozatról van szó csupán, akkor a kultúra nem szétválaszt, hanem összeköt, legyenek bár a társadalmak, a történelmi korszakok bármilyen sokszínű kultúra, vagy még pontosabban kultúrák egyben azonosak; művi világot teremtenek, amelyek káros és hasznos hatásokat hordoznak, s jól elhatárolhatók a természettől. Ez a dichotómia korunk meghatározó gondja. „A mesterségeset (art) megkülönböztetjük a természetestől; pedig a mesterséges maga természetes az ember számára...“⁷ Az újkor kultúra fogalma arról árulkodik, hogy az ember önértelmezése elbizonytalanodott, a szekularizált világ

rezervátumokba zárta azokat a vallási és világi hagyomány által ápolta eszményeket, amelyek mindezekig uralkodóak, egyetemesekek és stabilak voltak. A mesterséges világ oly nyomasztó hatalomra tett szert teremtője felett, hogy prófétái és apostolai azt hirdetik, hogy keressük meg újból, ki is az ember.

Elejtve a „modernekek“ és „posztmodernekek“ aggodalmát, forduljunk a kultúra újabb, s talán perdöntő vonása felé. A kultúra értékdimenziójáról van szó. E burkoló réteget négy szempontból is előtérbe kell állítani. Ezek egyrészt a kultúra társadalmi köreinek sokszínűsége (egyén, család, lakóhely, munkahely, nemzet, hivatás stb.); másrészt a kultúra történelmi változatainak gazdasága; harmadrészt a műviségének a természetességgel szembeni bonyodalma; végül a kultúra provincialitásának és egyidejű egyetemességének ambivalenciája.

A kultúra társadalmi körei időben és térben összevetésekre adnak módot, ahol elkerülhetlenné válik a jó és rossz, értékálló és talmi minősítések felvállalása. Ítéletet követel a mesterséges és a természetes világ is. Ha a kultúra ideái a jövő felé fordulnak, akkor a legyen és ne legyen szintén választás elé állít bennünket. Ez utóbbi funkciójában a kultúra utópiaalkotásra rendeltetett.

A kultúra történelmi dimenziója a hermeneutikai elemzés számára előfeltétel. A gyökerektől napjainkig követett jelentéstartalom-változás elvezetett korunk egyik legnyomasztóbb kihívásához. Egyrészt a kultúra a gyakorlat újrateremtő képességével rendelkezik, másrészt a gyakorlat szerves részévé vált az a törekvés, hogy mást, másként, mással hozzon létre. A politikai, a gazdasági és a hétköznapi kultúrában feloldhatatlannak látszó ellentmondássá vált a permanens újítás révén kialakult átláthatatlanul bonyolult, grandiózus, gyors szervezeti és technikai világ, és e világ tövében bölcsességfogyatékosan, lelkiileg kiüresedetten, a feje felett a planetáris halál jegyeinek rémével gubbasztó egyén közötti szándék. Az e két nyomasztó feszültségben együtt élő erőt nevezte R. Dawkins replikátornak. Ahogy a biológiai evolúcióban a gén tölti be a replikatív funkciót, úgy az ember biológián túli (de a biológiától nem független) világában a mém; a mém a kultúra „levele“.⁸ A gén, illetve a mém (replikátor) három tulajdonsága megkülönböztetett figyelmet érdemel:

1. *Hosszú életű.* A gén több ezer, száz ezer, millió éves is lehet. A mém néhány órát, legfeljebb néhány száz évet „igényel“. Pl. egy tőzsdeügynök pár perces, órás döntéscselekvési attitűdje társadalmilag meghatározó lehet; egy nemzet karaktervonásai néhány száz éven át érvényesül-

hetnek. Természetesen nem az a lényeges, hogy egy gén (mém) egyede meddig él, hanem az, hogy másolata meddig van jelen.

2. *Termékeny.* Ez a tulajdonság azt jelenti, hogy a gén (mém) életterében milyen számban sokszorozza meg önmagát. Gondoljunk a fajok elterjedtségére, vagy egy elmélet paradigmává válására.

3. *Másolási képessége megbízható.* A gén (mém) ön maga újratermését meglehetősen pontosan végre tudja hajtani. Az újratermetés megbízhatósága a biológiai és a társadalmi szférában ugyan jelentős különbségeket mutat, de a két folyamat természete azonosnak tekinthető. Pl. egy nőstényfarkas meglehetősen nagy valószínűséggel életképes farkaskölyköket fog világra hozni; a világgazdaságban sikeres gazdaságszerveződési forma szaporodásnak indul.

A replikátor tehát egyrészt újratermető képesekkel rendelkezik, másrészt – és ez a kihívás másik oldala – a harmadikként megnevezett tulajdonság (megbízható átörökítő képesség) a mém (kultúra) esetében meglehetősen sajátos vonást mutat: határozott törekvéssel rendelkeznek az újratermető erők, hogy az idea-mémet másként másolják le. A kihívás mögött két – egymástól el nem választható – kultúra áll: egyrészt az ügyesség (Geschicklichkeit), másrészt a fegyelem (Zucht) kultúrája.⁹ Az ügyesség kultúrája „a célok előmozdítására szolgáló rátermettség legfontosabb szubjektív feltétele”¹⁰, mindenekelőtt a zabolátlan vágyak (becsvágy, uralomvágy, bírvágy) gyakorlati megvalósítása. A célok egész terjedelmének átfogása viszont olyan rátermettséget feltételez, amely előmozdítja „az akaratot céljai megvalósításában és meghatározásában”.¹¹ A kultúrának ezt a nézőpontját nevezzük a fegyelem, a nevelés kultúrájának: „ezen második követelmény tekintetében a természet célszerű törekvése mutatkozik meg egy olyan tökéletesedésre, amely fogékonná tesz bennünket magasabb célok iránt, mint amilyeneket maga a természet képes nyújtani”.¹² A fegyelem (nevelés) kultúrája még közelebb visz bennünket az ember *differentia specificájához*. Nyíri Tamás az antropológia kopernikuszi fordulatról beszél,¹³ amikor az antropológia legújabb eredményeiben a szaktudományok (biológia, fiziológia, fejlődéstan, etnológia, pszichológia, szociológia), a filozófia és a teológia szintézisét ismeri fel az emberről kialakított álláspontjukban. Az ember és az állat lényegi, nem fokozati különbsége, hogy az embernek *világa* van,

az állatnak pedig *külvilága*. Amíg az állat ösztöneivel és érzékszerveivel rátapad a környezetére, az ember fölötté áll világának. A legtisztább megfogalmazást M. Scheler adta; aki elutasítja az intelligenciára, a választás szabadságára építő antropológiai magyarázatokat, úgyszintén az evolúcionistaikat, akik eszközt készítő állatként értelmezik az embert, s megfosztják minden metafizikaitól. M. Scheler az ember különleges helyét a szellem szóval ragadja meg, ez „magában foglalja az ,észt’, de a fogalmi gondolkodás mellett még a ,szemlélet’ egy meghatározott formáját is tartalmazza: az ősfenomének vagy lényegtartalmak szemléletét, továbbá olyan meghatározott osztályát a volitív és emocionális aktusoknak mint jóság, szeretet, megbánás, tisztelet, szellemi csodálat, boldogság és kétségbeesés, szabad akarat”.¹⁴ A szellemmel felruházott személy első lényegi tulajdonsága, hogy „már nem ösztön(törekvés)- és környezetfüggő, hanem ,környezetétől’ szabad és ... ,világra nyitott’: az ilyen lénynek van ,világa’”.¹⁵ A második lényegi tulajdonság az ,öntudatra ébredés”, amelyben „az ember odafordul egzisztenciájához, és azt középpontba állítja”.¹⁶ S végül: „Egyedül az ember – amennyiben személy – képes önmagán – mint élőlényen – felülemelkedni és mintegy a tér- és időbeli világon túli centrumból mindent, saját magát is, megismerésének tárgyává tenni. Az ember ily módon mint szellemi lény önmagával mint élőlényel és a világgal szemben fölényben levő lény. Mint ilyen lény tud ironizálni, és képes a humorra; mindkettő magában foglal egyfajta állandó felülemelkedést saját létezésükön. Az a centrum azonban, amelyből az ember végrehajtja azokat az aktusokat, melyekkel eltárgyasítja saját testét és pszichéjét, melynek segítségével tárgyivá teszi a világot a maga tér- és időbeli gazdaságával – ez a centrum maga nem lehet ,része’ ennek a világnak, nem is lehet meghatározott valahol- és valamikorja: csakis a legfelsőbb létalapba lehet beleágyazódva”.¹⁷ Az ember sajátos megkülönböztetett jegye, a szellem, amelynek lényegi tulajdonságai (világra nyitottság, önreflexió-ra való képesség, dolgokban való felülemelkedés) közül az antropológusok, a filozófiai antropológiák a világra való nyitottságot hangsúlyozzák. A. Gehlen hívta fel a figyelmet, hogy J. G. Herder már 1772-ben megfogalmazta, hogy az állatok ,világa’ a világnak korlátozott szeletével azonosítható, ezzel szemben ,az emberiségnek saját jellege van’, s hogy ennek fellépésével ,teljesen megváltozik a szintér’”.¹⁸ Az organikus specializáltság hiánya az embert olyan fogyatékos lényé teszi, amely állandósuló kompenzációs hajsza állapotában tartja az embert. Ez a

csillapíthatatlan nyugtalanság – vagy más szavakkal a világra való nyitottság – szülte azt a tárgyi gazdagságot, azt az intézményi rendszert, azokat az életmódokat, azt az erkölcsöt stb., amit kultúrának nevezünk. Számos gondolkodó itt megáll; ha az eredeti kérdése az emberre irányult, akkor a kultúrához jut, ha a kultúrából indul ki, akkor az emberhez érkezik. A tautológikus kör melletti elidőzés azért is vonzó, mert a kultúra állapota a történelem sodrásában egyre aggasztóbb vonásokat mutat. Gondoljunk O. Spengler, Ortega y Gasset, H. Marcuse, Th. W. Adorno, Ny. Bergyajev, L. von Bertalanffy, L. Tolsztoj, K. Lorenz, Hamvas Béla, R. Guénon stb. munkásságára. Márpedig amikor korunk antropológiája elfogadja az ember legfőbb differencia specifikájának az ember világra való nyitottságát, akkor ezzel nem azt mondja, hogy „az ember csak a világnak van nyitva, csak a világra fogékony. Ellenkezőleg, az ember föltétlen nyitottságát állapítja meg, azt húzza alá, hogy az ember meghatározása krónikus meg nem határozottsága. Úgy kell ezt értenünk, hogy az ember eleve, mivoltából adódóan fölébe magasodik minden egyes léthelyzetnek, eredendően túlnyúl mindenegyes tapasztalatán: tárva-nyitva áll új tapasztalatok szerzésére és az ebből következő új létfeladatok megoldására. Nem néz föl a világra; mert a világ fölé emelkedik, amennyiben fölötte van minden képnek, amit alkotott vagy alkotni fog a világról. Az ember nyitottsága az előfeltétele annak, hogy egyáltalán rákérdezhessen a világ egészére, hogy a világ mint világ jelenhessék meg tapasztalatában. Ha nem működne létünk legmélyén e nyugtot nem ismerő benső indíttatás mindenek meghatározására, akkor nem keresnénk és kutatnánk szüntelenül, még akkor is, sőt akkor igazán, midőn nem ösztökél valamely kézzelfogható érdek vagy haszon“.¹⁹

A világra való nyitottság pontosabb megfogalmazása; a végtelenre való nyitottság. S ettől a pillanattól kezdve elkerülhetetlenül számolni kell a teológiai megfontolásokkal. M. Scheer következetesen fogalmaz: „pontosan ugyanabban a pillanatban, amelyben a világra nyitott viselkedés és az a sohasem nyugvó törekvés keletkezett, hogy a felfedezett ‚világ‘ szférába korlátlanul behatoljunk, és ne álljunk meg semmiféle adottságnál; pontosan abban a pillanatban, amelyben az emberré váló ember minden őt megelőző állati életnek a környezetéhez való alkalmazkodást illető metódusát széttörte, és az ellenkező irányba indult el; a felfedezett ‚világot‘ magához és a saját organikus stabillá vált életéhez hozzáidomította; ugyanabban a pillanatban, amikor az ‚ember‘ kivált a ‚természetből‘, hogy az uralmának és az

új művészet- és jelprincipiumnak tárgyává tegye – éppen ebben a pillanatban kellett, hogy az ember a maga centrumát a világon kívül és túl horgonyozza le“.²⁰ Az ember nyitottsága a világra (végtelenre) meglehetősen ellentmondásosan jelenik meg; a fogyatékosait kompenzálni igyekvő ember (A. Gehlen) hol uralmi, hol kiszolgáltatott helyzetben találja magát, megújuló felemelkedési rohamai – amelyek mindig korlátozottak – a elbomlás veszélyét hordozzák, ha nem találnak ellenpontra. Ez az ellenpont pedig egy olyan mindent meghaladó valami lehet, amely „hatalomban és méltóságban mindent felülmúl... Ezen Átelleni-Valóság nélkül az emberi viselkedés nyilvánvalóan nem képes egyensúlyba hozni részre töredezett világával való ambivalens viszonyát. Hogy ezt az egyensúlyt miként alakítja ki és miként értelmezi, az a létfeladat megoldásának attól a módjától függ, amelyben az visszatükröződik, s amely ugyanakkor alapjául szolgál“.²¹ A Szemközti-Valóság²² elválaszthatatlan a Földi-Valóságtól. „Ezt a Szemközti-Valóságot, amelyre végtelen törekvésében az ember rá van utalva, a nyelv ezzel a kifejezéssel nevezi meg: isten“.²³

Vezetéstudományi implikációk

A vezetéstudomány hátterében nagyon sokszor szociológiai, pszichológiai, szociálpszichológiai, jogi stb. vizsgálatok állnak. Ezek a diszciplínák nem függeszthetik fel, nem tekinthetik „távol eső“, „absztrakt“ kérdésnek azt, hogy „ki az ember?“ Erre a kérdésre a választ minenekelőtt a filozófia antropológia adja meg, s csak ezen a bázison építezhet a szociológia, a pszichológia stb. és a vezetéstudomány is. Az előző fejezetben bemutattuk, hogy az ember sajátos megkülönböztetett jegye a kultúra. A kultúrától az emberig, az embertől a kultúráig járt tautológikus körön a kitörési pontot a kultúra értékdimenziójának vizsgálata kínálta. Ez a kitörés vezetéstudományi megfontolásokat is implicál. A döntéshozó feladata, hogy jó és rossz, igaz és hamis, szép és rút, hasznos és káros, szent és profán között válasszon. Minél bonyolultabb problémáról van szó, annál inkább összekeverednek a megfontolások, és annál inkább relativizálhatók az ítéletek. Figyelembe kell venni egy döntés:

1. *Társadalmi köreinek sokszínűségét.* A cég szempontjai nem lehetnek kizárólagosak, a cég foglalkoztatottjai mögött családok, szakmák, lakóhelyi közösségek, nemzetek állnak. Konkrét szituációban külön-külön, csoportosan vagy együtt perdöntő odafigyelést követelhetnek.

2. *Térbeli és időbeli vonatkozásait.* Egy cég fizikai határai – gondoljunk a környezetszennyeződésre – a világ minden pontján felszámolódtak. Más vonatkozásban viszont csak azok a nemzetgazdaságok sikeresek, amelyek üzleti vállalkozását patriotizmus jellemzi. A legszűkebb patriotizmus és a globális szemlélet nem kizárják, hanem köcsönösen feltételezik és erősítik egymást. (Ez az implikáció különösen odafigyelésre érdemes, mivel Magyarországon az elmúlt évtizedben a „proletár internacionalizmus“ az egyoldalú globalizmusba torkollott.) Végzetes tévedések húzódnak meg olyan döntésekben, amelyek képtelenek önmagukba építeni a távlatokat. Ha egy vállalati vezetés ebbe a hibába esik, akkor a távlat „utolsó időegysége“ mindenképp elhozza a felszámolódás szükségességét.

3. *A műviség és a természetesség ellentmondásait.* A művi világ ugyan az újkorral olyan hatalomra tett szert, hogy feladattá vált a természetes feltárása, de hogy erre a vonatkoztatási támpontra – ti. természetes – szüksége van a döntéshozóknak, ahhoz nem fér kétség. A mesterkelt világban – amelyben hamis információk, pontatlan „tudományos“ állítások, zsákutcás szervezeti és technológiai rendszerek stb. sokasága található – a természetességet legeredményesebben az adott szervezet tradíciójának ápolásával lehet szem előtt tartani.

4. *A valóság és a lehetőség összehatását.* A kulturális evolúció elmélete az újító és a tehetetlenségi erők együttesét replikátornak nevezi. A replikátor mögött álló csúcsvezetők két – egymástól el nem választható – kultúrát kell, hogy képviseljenek. Egyrészt a napi gyakorlatot, az „ügymenetet“, másrészt a távlati és egyben horizontális célokat. A rövid és hosszú táv, a parcialitás és a horizontalitás, a provincialitás és globalitás, a rész és egész feloldhatatlannak látszó széthasítottaságából a filozófiai antropológia legújabb eredményei találtak megoldásra, amikor az ember differentia specificájaként az ügyesség (Geschiclichkeit) kultúrájával szemben a figyelem (Zucht) kultúráját hangsúlyozta. Ez utóbbi hordozza – az állatokkal szemben – azt a vonást, amit M. Scheler a szellem szóval ragadott meg. A szellem szóval felruházott személy, vagy – a vezetés tudományi implikációval számolva – a csúcsvezető első tulajdonsága, hogy nyitott, a második, hogy képes az ügyesség kultúrája fölé emelkedni, tehát a rövid távtól, a parcialitástól, a provincialitástól, a résztől elrugaszkodni, s végül ebből a „felülemelkedett állapotból“ visszareflexióra képes.

A csúcsvezetővel szemben támasztott követelmények között van egy – a nyitottság –, amely további magyarázatot követel. Az idealista és a nem idealista

filozófia antropológusok még abban is közös nevezőre jutottak, hogy a nyitottság föltétlen nyitottságot jelent. Mindig, mindenkor, mindenre figyelő és szintetizáló ember (csúcsvezető) természetesen nem létezik. Főlőleges lenne ismeretelméleti, lelki, biológiai stb. áttörhetetlen korlátokról szót ejteni. A partikuláris ember szükségszerűen fogyatékos. Nincs mód arra, hogy fogyatékoságát tudományos, politikai, gazdasági stb. eszközökkel kompenzálja. Mindig zavaros, átláthatatlanul bonyolult a döntési helyzet. A feltétlen nyitottságból fakadó felemelkedési rohamok csak egyetlen feloldást kínálnak: a transzcendenciába való ugrást. Csak ebben a világban tárható fel az az ellenpont, amely esélyt ad a valóság káoszának rendbetételére. Ezt az ellenpontot (Átelleni-Valóság) azóta ápolja az ember, mióta ember. (Csak az utóbbi két évszázadban támadtak olyan politikai ideológiák – bolsevizmus, faszizmus, liberalizmus –, amelyek ezt az ellenpontot megkérdőjelezik vagy lekicsinylik.) Intézményi letéteményese a vallás. A vallás destruálásával elvész az isten idealitásából származtatható összes vonatkoztatási támpont, elvész annak esélye, hogy morális bázisra épüljenek az emberi, csúcsvezetői döntések. „A vallástalanság az, amit Nietzsche nihilizmusnak hív: a transzcendens kapcsolat hiánya, ateizmus, irreligiozítás, belső elszegényedés, az élet ellopódása, ez a „malum metaphisicum“, amelynek tünetei: államok felbomlása, társadalmi zavarok, gazdasági válság, morális törvények semmivé válása, ez fűti a modern technokráciát, a terrorisztikus államalakulatokat, korrupciót, közönyt, türelmetlenséget és züllést.“²⁴ A Hamvas Béla által megfogalmazott világjelenségek az ezredforduló csúcsvezetője számára mindennapos tért jelölnek ki. Az ilyen módon jellemezhető Földi-Valóság uralkodó rendező elvei (profitmaximalizáló menedzseri racionalizmus, humanizmus stb.) olyan pótszerek csupán, amelyek beláthatatlan civilizációs sötétséghez látszanak vezetni. J. Evola írja: „mindennemű rend teljes perverziónja az anyag, arany, gép, szám uralma, elveszett a parancs és engedelmisség szelleme, elveszett a cselekvés és szemlélődés szelleme, elveszett a szellem hatalma iránt való érzék, a modern ember nem ismeri a természetet, nem ismeri a bölcsességet, nem ismeri az államot, Európa elveszett középpontját, és ezt mind az a híres nyugati civilizáció csinálta, ez a „haladás“ babonájában való hit dicősegteljes eredménye.“²⁵

Könnyű feloldást kínálna az a K. Marx-i tantétel, hogy a kialakult emberi viszonyok a „nem tudják, de teszik“ alapon jönnek létre. A XX. század számos civilizációkritikusa (Ny. A. Bergyajev, Ortega y Gasset,

O. Spengler, R. Guenon, J. Benda, Hamvas Béla, L. Tolsztoj, Németh László stb.), és nem utolsó sorban a bemutatott filozófiai antropológiai elmélet képviselői ezzel szemben a nyitottság ellenpontjából származtatható személyes felelősséget hangsúlyozzák. Mindennemű emberi (kivált csúcsvezetői) döntés – végső soron – a moralitásban kell, hogy gyökerezzen.

A dolgozat az ún. rész-egész paradoxonnak feloldására törekedett. A gazdasági, politikai stb. csúcsvezetők nagyon gyakran szembesülnek azzal a jelenséggel, hogy a mindennapok ügymenetében meghozott racionális döntéseik nyomán kibontakozó folyamatok – hosszú távon – a világgazdaság és -politika síkján az ellenkezőjébe fordulnak; globálisan jelentkező, de regionálisan is ható negatív jelenségek köszönnek vissza. A kulturális evolúció módszertani bázisán a filozófiai antropológia legújabb eredményeit használtuk fel, hogy a paradoxont feloldhassuk; mellékesen választ kaptunk arra a kérdésre is, hogy mit tekinthetünk az ember – vezetéstudományi implikációkra összpontosítva –, a csúcsvezető alapkritériumának. Mivel egy minden igényt (rövid és hosszú táv, provincialitás és globalitás stb.) kielégítő döntés meghozatalához szükséges információk körének lehatárolása megismerési, fizikai, biológiai stb. korlátokba ütközik, ezért az egyébként feltétlenül a végtelenre nyitott nembeli ember „derivátuma“, a partikuláris ember (itt csúcsvezető) nem függesztheti fel azt az Átelleni-Valóságot, amely egyidős az emberrel magával. Ennek az Átelleni-Valóságnak az intézménye a vallás, amelynek feladata – bármilyen formában jelenjen is meg a világon – a „jó“ mércéjének ápolása. Az európai ember a szekularizáció révén ugyan periférizálta, a magánélet keretei közé terelte a vallást, s így a „jó“ mércéjét is, de üzenetét nem függesztheti fel: az emberi – így gazdasági, politikai, művészi stb. – döntések és cselekvések végső kritériuma: a moralitás.

Lábjegyzet

- 1 A. Smith [1776] A nemzetek gazdagsága. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992. 9. o.
- 2 Lásd erről Meyer Dietmar [1995] Az új növekedési elmélet. Közgazdasági Szemle, 1995. 4. sz. 387-398. o.
- 3 Lásd erről Vállalati környezetmenedzsment. Aula, Budapest, 1997. Szerk.: Kerekes Sándor-Kindler József
- 4 R. Dawkins [1976] Az önző gén. Gondolat Kiadó, Budapest, 1986. 237. o.
- 5 Márkus György [1992] Kultúra és modernitás. T-Twins Kiadó, Lukács Archívum, Budapest, 1992. 16. o.
- 6 Uo. 28. o.
- 7 Márkus György idézi A. Fergusont 31. o.
- 8 A mém fogalmat R. Dawkins alkotta. Mivel a kulturális átadás egységét, az utánzást, az intuíción kívánva megragadni, a görög „miéma“ szóból indult ki, ezt rövidítette „mém“-re. R. Dawkins i.m. 240. o.
- 9 I. Kant megkülönböztetése. I. Kant [1790] Az ítéleterő kritikája. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1979. 402. o.
- 10 Uo. 402. o.
- 11 Uo. 402. o.
- 12 Uo. 404. o.
- 13 Nyíri Tamás [1981] Alapvető etika. Szent István Társulat, Budapest, 1994
- 14 M. Scheler [1928] Az ember helye a Kosmoszban. Osiris Kiadó, Budapest, 1995. 45. o.
- 15 Uo. 46. o.
- 16 Uo. 49. o.
- 17 Uo. 56. o.
- 18 A. Gehlen [1950] Az ember. Gondolat Kiadó, Budapest, 1976. 116. o.
- 19 Nyíri Tamás i. m. 28–29. o.
- 20 M. Scheler i. m. 108–109. o.
- 21 W. Pannenberg idézi H. Plessnert. W. Pannenberg [1985] Mi az ember? Egyházfórum, Budapest-Luzern, 1991. 106. o.
- 22 Átelleni-Valóság = Szemközti-Valóság
- 23 W. Pannenberg i. m. 13. o.
- 24 Hamvas Béla [1936] A világválság. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1983. 21. o.
- 25 Uo. 16. o. Hamvas Béla idézi J. Evolát.



G. TÓTH Károly

ÖNMEGVALÓSÍTÁS ÉS VEZETÉS



A vállalatok és intézmények érvényesülési képességének alakulása hasonló szinteket tartalmaz, mint az emberek önmegvalósítási szintjei. Ez egyszerűen annak a következménye, hogy egy vállalat „önmegvalósulása” a benne dolgozó vezetők és alkalmazottak önmegvalósításának eredőjeként jön létre. A modern vállalatvezetés plauzibilis feladata tehát olyan helyi kultúra kialakítása, amely valamennyi munkatárs számára esélyt ad sikeres önmegvalósításukra. A tanulmány e gondolatkört járja körül.

A korszerű vezetéssel foglalkozó szakirodalom a vállalati siker egyre fontosabb tényezőjeként említi a vállalati kultúrát, mely szoros kölcsönhatásban van a vállalat vezetőinek és alkalmazottainak önmegvalósítási szintjével.

Az a vezető, aki sikeresen tudja irányítani a saját életét, rendszerint megállja a helyét a vezetésben is. Az az alkalmazott, aki sikeres az önmegvalósításban, az rendszerint sikeres a hivatali munkában is. A magánéletében sikertelen, boldogtalan, keserű ember sem alkalmazottként, sem vezetőként nem képes tartósan sikereket elérni. Ezért a vezetés szempontjából nagy jelentősége van annak, hogy a vállalatok és intézmények vezetői és alkalmazottai ismerjék meg és alkalmazzák a sikeres önmegvalósítás elveit és tapasztalatait. Minél magasabb egy vállalat dolgozóinak és főleg vezetőinek önmegvalósítási szintje, minél több sikeres önmegvalósítója van egy vállalatnak, annál eredményesebben működik.

Az önmegvalósítás rendkívül összetett szellemi, biológiai és materiális folyamat, melynek részletes leírásához könyvekre, tökéletes megértéséhez és elsajátításához pedig évekre van szükség. Több kötet könyv át tanulmányozását, valamint az önmegvalósítás folyamatának tökéletes megértéséhez szükséges időt nem pótolhatja semmilyen tanulmány, de amint a melet adó parázshoz szükséges lángra lobbanáshoz sok esetben egy

szikra is elegendő, ugyanúgy egy tanulmány is lehet évekig tartó elmélyült tanulmányozás elindítója.

E tanulmányomban az önmegvalósítás és a vezetés kapcsolatát, valamint a sikeres önmegvalósítás leglényegesebb lépéseit foglalom össze abból a célból, hogy felhívjuk a figyelmet erre az ember és a vállalat számára egyaránt fontos területre.

Az önmegvalósítás szerepe

A vezetői munka alapvetően emberekkel történő foglalkozás. Az emberek miközben egy vállalat vagy intézmény alkalmazottaiként dolgoznak, személyes önmegvalósításukon is munkálkodnak. A vezetők és munkatársaik – többnyire tudtuk és akaratuk ellenére – részesei egymás önmegvalósításának, segítik vagy hátráltatják azt.

A vezetés mindenekelőtt példamutatás, ami nem korlátozódhat a munkahelyi tevékenységekre, hanem ki kell terjednie az emberi kapcsolatok minden szintjére. A vezető legalapvetőbb példamutatása a saját maga sikeres önmegvalósítása. Az a vezető, aki munkatársai szeme láttára és azokkal együttműködve sikeres önmegvalósító, az példájával munkatársait sikeres önmegvalósításra ösztönzi. Mindezzel jelentősen hozzájárul a vállalati kultúra fejlődéséhez és ezáltal a vállalat sikeres fejlődéséhez.

A vezetés nem csak a közvetlen vezetői intézkedéseken, hanem a vállalati kultúrán keresztül is érvényesül. A vállalati kultúra az a „hordozó közeg“, mely a vezetés szándékát minden „parancsszónál“ hatékonyabban tudja közvetíteni a munkatársakhoz, és a munkatársak belső indítékait a vezetőkhoz.

A vezetői kultúra egy adott vállalaton belül az alkalmazottak és a vezetők által közösen vallott értékek, valamint a fentiek által tanúsított magatartásnormák összessége. A vállalati kultúra a vállalatra jellemző légkör, ami erős kölcsönhatásban van az alkalmazottak és vezetők önmegvalósítási szintjével. A vállalati kultúra fontos tényezője a vezetők és dolgozók vállalati küldetésstudatának, szintje a vállalati hitvallás szerinti élés és munkálkodás, melynek legfőbb képviselői és szószólói a sikeres önmegvalósító vezetők és alkalmazottak. A vezetők és beosztottak sikeres önmegvalósítását a fejlett vállalati kultúra segíti, a rossz vállalati légkör rontja. Az emberek életük egyik legjelentősebb részét családjukon kívül, vezetőik és munkatársaik körében töltik. Ezért a fejlett vállalati kultúra megteremtése nem pusztán eszköz a vállalat arculatának kialakítására, vagy a vállalat identitásának kiépítésére, hanem olyan tevékenység, melynek egyik alapvető célja elősegíteni a vállalat vezetőinek és alkalmazottainak önmegvalósítását, ami alapvetően vizsgálhat a vállalat sikeres működésére, az alkalmazottak családi békéjére.

Hatékony vezetéshez fejlett vállalati kultúrára van szükség, fejlett vállalati kultúrát az önmegvalósítás magas szintjén álló vezetők és alkalmazottak tudnak megvalósítani. Az önmegvalósítás kapcsolata a vállalati kultúrával és a vállalati sikerrel az 1. ábrán látható.

A sikeres önmegvalósító munkatársak és vezetők, a vállalati kultúra és a sikeres vállalat pozitív visszacsatolással gerjesztett vállalati rendszert alkot, melynek a folyamatos működést biztosító legfontosabb eleme a sikeres önmegvalósító vezető.

Az önmegvalósítás esélye

Önmegvalósításon általában sikeres önmegvalósítást értünk, hisz egy szerencsétlen emberről fel sem tételezzük, hogy önmegvalósításának célja a szerencsétlenné válás volt. A köznyelv szerint a szerencsétlenné válás a sors csapása, sikeres embernek lenni viszont szerencse dolga.

A valóságban az emberi élet maga az önmegvalósítás, mely lehet sikeres és sikertelen, attól függően, hogy mire vagyunk „beállítódva“.

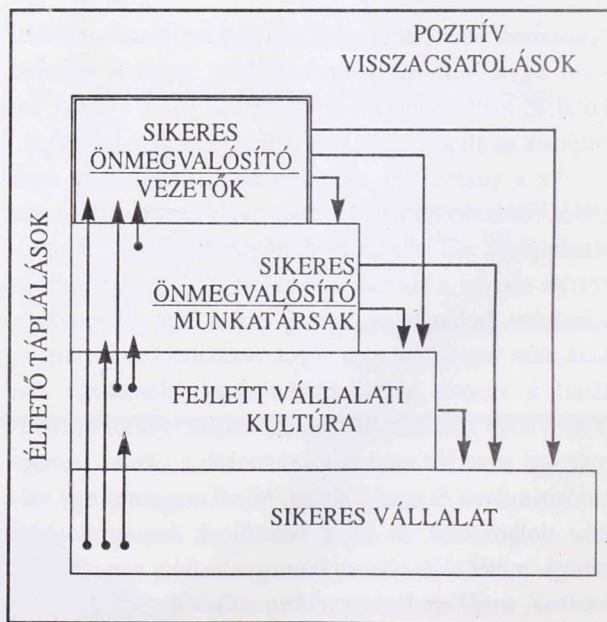
A pszichokibernetika tanítása szerint ugyanis az ember „célkövető rendszer“, és azt valósítja meg, amire be van állítva. A mechanikus célkövető rendszerekről tudjuk, hogy működésük lényege a beállított cél elérésére törekvés. Az ember mint „célkövető rendszer“ természetesen sokkal összetettebb, szellemi, biológiai, fizikai és fiziológiai folyamatok összességéeként, igen bonyolult célok elérésére képes, ha „beállítódása“ megtörtént.

Minden ember egyszerre önmaga „az egyén“, aki éli életét, és „a sors“, aki irányítja azt. Születésunktől halálunkig sorsunk a mi kezünkben van. Rajtunk múlik, hogy az „egyén“ „sorsát“ hogyan alakítjuk, hogyan valósítjuk meg önmagunkat. Lehetünk sikeresek, boldogok, szerencsétlen szenvedők, lehetünk dúsgazdagok vagy koldusszegények, azok lehetünk, amik csak lenni akarunk. A hangsúly azon van, hogy mik akarunk lenni.

Az, hogy a sorsunk a mi kezünkben van, nem azt jelenti, hogy valamit kitalálunk, és az mint a mesebeli

1. ábra

Az önmegvalósítás kapcsolata a vállalati kultúrával és a vállalati sikerrel



kívánság, azonnal teljesül. Az önmegvalósítás azt jelenti, hogy elhatározásunkkal „beállítjuk“ magunkat, mindenekelőtt tudatunkat arra, hogy mik akarunk lenni, mit akarunk elérni, és ennek érdekében állhatatosan munkálkodunk. A beállítódás és az állhatatosság egymást erősítve, mint egy célkövető rendszer „programja“ vezérel bennünket az óhajtott cég elérése felé.

Ahogy a technikai szervorendszereknek is megvannak a működési korlátai, ugyanúgy az emberi önmegvalósításnak is megvannak az emberi mértékű korlátai. A szervomechanizmus a maga működési intervallumában minden beállítást hűen követ, „nem törődve azzal, hogy az értelmes-e vagy nem“, de a működési intervallumán kívül használhatatlan. Az ember teljes szellemi, biológiai lény a beállítottságát igyekszik teljesíteni, hogy értelmes-e vagy nem, azt nem tudja vizsgálni. Az értelmes, emberi beállítottságot mindenkinek magának kell kialakítania.

Az önmegvalósítás kapcsán arról is beszélni kell, hogy nem elég azt akarni, hogy gazdag legyek és ezzel mindent elintéztem. Beállíthatom ugyan magamat arra, hogy gazdag legyek, és minden bizonyosan el is érhetem azt, de mindjárt értelmetlenné válhat ez a beállítódás, ha semmiben sem találok boldogságot, ha közben halálos beteg vagyok. Az igazi gazdagság – ami után minden ember jogosan sóvárog – nem más, mint a béke, kiegyensúlyozottság, és bőség: szükségtől aggodalmaktól és feszültségektől mentes élet, telve lehetőségekkel, hogy értékteremtő energiánkat minél jobban hasznosíthassuk. Ennek az igazi értelmes emberi gazdagságnak az eléréséhez a sikeres önmegvalósítás magas szintjét kell elérni.

E. Wuchler írja egyik művében: „A világon nincsenek sikertelen emberek, csak olyanok, akik nem tudják, hogy képesek lennének sikeresek lenni.“

Ezzel szemben viszont milliók látják környezetükben a „sors“ megváltoztathatatlan elrendeléseként, hogy a szegények szegények, a gazdagok gazdagok maradnak. Az emberek többsége tévesen úgy hiszi, hogy vannak született sikeres emberek, és született szerencsétlenek. Az emberek többsége beletörődik „sorsába“ mint megváltoztathatatlanba. Rendkívül nagy szükség van arra, hogy minél többen megértsék, a sikeres önmegvalósítás nincs származáshoz, életkorhoz, időtartamhoz kötve. A saját egészségünkért, a saját boldogulásunkért, környezetünk pozitív alakítása céljából az önmegvalósítást akármilyen környezetben, akár egyetlen napra is, bármilyen korban is érdemes elkezdni. Az önmegvalósításhoz egyénenként és célonként hosszabb-rövidebb időre van szükség, de a beállítottság eléréséhez szükséges legfontosabb lépéshez, az elhatározáshoz egyetlen pillanat elég. Minden sikeres önmegvalósítás az első sikerrel kezdődik, legyen az akármilyen jelentéktelen is. A leghatékonyabb ösztönző a megélt siker.

A sikeres önmegvalósítás esélye gazdagok és szegények, vezetők és beosztottak számára egyaránt nyitva áll.

A modern vállalatvezetés kiemelt feladata, hogy olyan vállalati kultúra kialakulását segítse elő, mely a vállalat vezetőinek és alkalmazottainak egyaránt esélyt ad sikeres önmegvalósításukhoz.

Az önmegvalósítás folyamata

Az önmegvalósítás vágyak, hitek akarataink által történő megvalósulásának egymásba fűződő láncolata. Egy-egy vágyunk teljesülése újabb vágyakat ébreszt bennünk, melyek megvalósulása egy-egy része önmegvalósulásunknak, egy-egy lépés az önmegvalósítás egyre magasabb szintjei felé. Az önmegvalósítás folyamata egyéneként és alkalmanként eltérő szellemi, biológiai és materiális mozzanatok egyre magasabb szinten periodikusan „megismétlődő“ sorozatából áll.

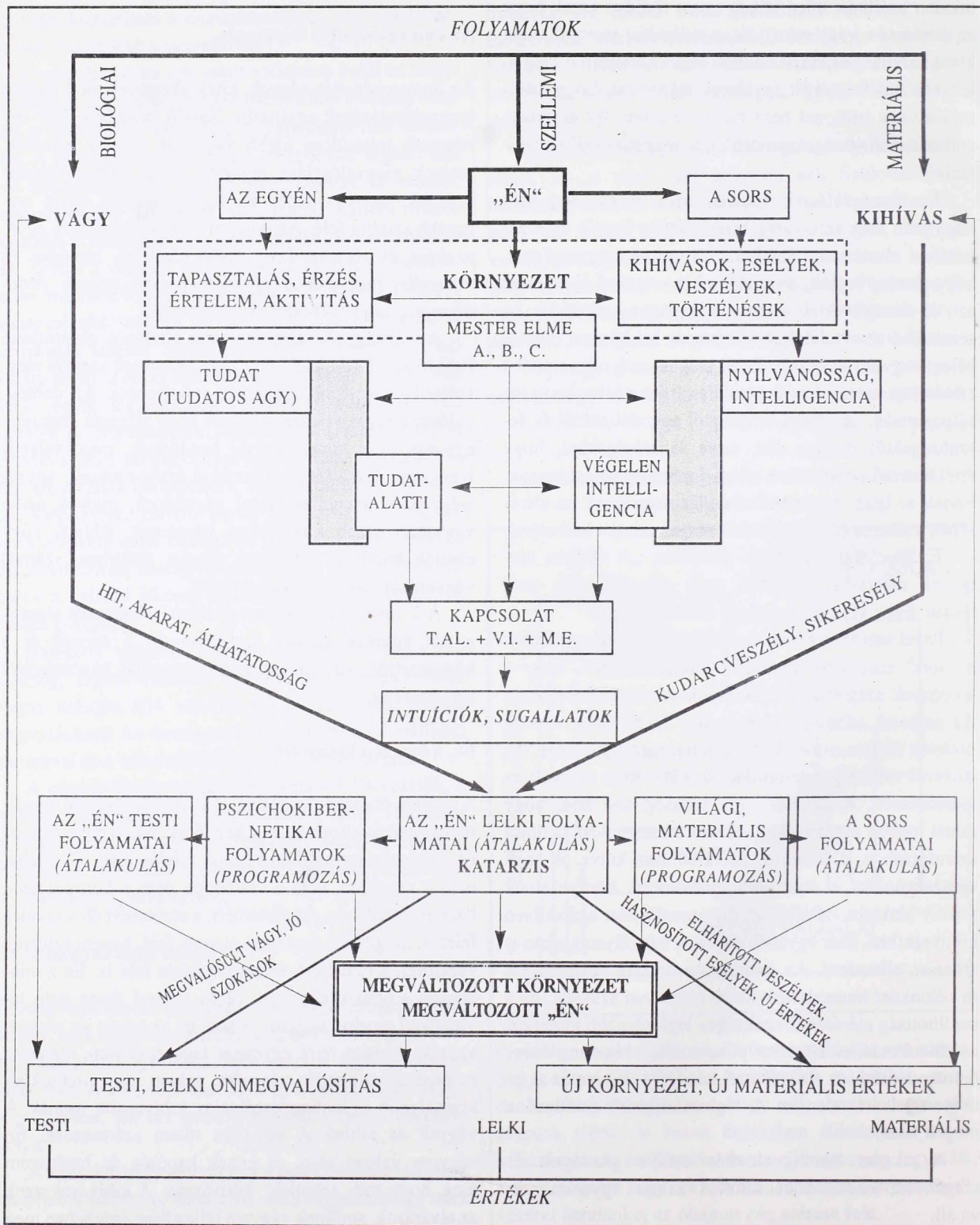
Az önmegvalósítási folyamat általános algoritmusát látható a 2. ábrán, mely egy vágy akarataink szerinti megvalósulásának főbb szakaszait tartalmazza. Az önmegvalósítás egymást időben követő vagy átlapoló szakaszai egy-egy vágy kialakulásával kezdődnek, majd valamilyen testi, lelki átalakulásunkkal környezetünk, anyagi helyzetünk megváltozásával végződnek, melyek újabb vágyakat, újabb kihívásokat jelentenek. Ahhoz, hogy életünk karaktere akarataink szerint alakuljon, számos vágyunk teljesülésére van szükség.

A 2. ábrán látható önmegvalósítási folyamat algoritmusát követve először az egyénről, a sorsról és a környezetről, valamint e három tényező kapcsolatáról kell beszélni.

Én, a sors és a környezet

A tudatos önmegvalósítás az „én“ felelősségének megállapításával és elfogadásával kezdődik. Az én életemért, az én sorsomért egyedül én vagyok felelős, nem a szüleim, nem a vezetőim, nem a családom, nem a környezetem, hanem egyedül én. Az életemért, a sorsomért én vagyok a felelős, méghozzá nem csak magam felé, hanem szüleim, vezetőim, a családom és környezetem felé is. Én a mindenség sorsának egyetlen, senki mással össze nem téveszthető egyéne vagyok. A sors és az egyén én magam vagyok. Nekem mint *egyénnek* tapasztalataim, érzéseim és érzelmeim alapján vágyaim, nekem mint *sorsnak* sikeresélyeim és kudarcveszélyeim, kihívásaim vannak. A vágyak és kihívások egyaránt tőlem származnak. Én vágyom valami után, és ennek kapcsán én határozom meg, hogy mit „tekintek“ kihívásnak. A kihívások azok az elvárások, amiknek vágyam teljesülése érdekében meg

Az önmegvalósítási folyamat algoritmus
(Lelki, testi, materiális értéktéremtés)



kell felelnem. Én határozom meg, hogy mit hiszek, mit akarok, miért leszek képes állhatatosan harcolni. Az élet végtelen sikereséye és kudarcveszélye közül én választom ki hitemmel, akaratommal, hogy mit tekintek a magam számára kihívásnak. A világ bármilyen csodás sikereséye, vagy rettenetes kudarcveszélye számomra közömbös, ha az nem a vágyaim „útjába” esik.

A mindenség sorsának rám eső sorsdarabja az én kezemben van. Sorsomat magam alakítom. Így jutunk el az évezredek óta ismert igazsághoz, amely szerint „minden ember a maga sorsának kovácsa”.

Az énkép, az énefelelősség pontos meghatározása a kulcsa a sikeres önmegvalósításnak. A helytelen énkép vagy visszariasztja az egyént, és indokolatlan korlátokat állít fel, vagy másra hárítja a felelősséget az egyén sorsának alakulásáért. A helytelen énkép mind a két változata ellene hat a sikeres önmegvalósításnak.

Biológiai és szellemi élet egyaránt csak meghatározott környezetben létezik, melyet én is alakítok, és mely engem is alakít. Én a sorsom alakításával alakítom a környezetemet, a környezetem sok ember sorsának alakításával alakít engem. A környezet az, amiből érzéseim és érzelmeim útján tapasztalatokat szerzek, a környezet az, ahol a sikereséyek és kudarcveszélyek, a kihívások megvalósulnak.

A sikeres önmegvalósítás lényegét tekintve *lelki, testi és materiális értékeremtés*; a sikertelen élet a lelki, testi és materiális értékek „elherdálása”.

Mesterelme (A., B., C.)

Az „én”, az egyén környezetében szereplő sok más „én” egyén között mindig vannak vagy voltak olyan egyének, akik az „én” vágyaimat, vagy ahhoz nagyon közel állókat megvalósítottak. Az „én” vágyai elérése érdekében különös figyelemmel fordul ezek felé mint példaképek, mint követendő, mint „tanácsadók” felé, akik az övéhez hasonló vágyakat megvalósították. A követendő példaképek alapvetően három csoportra oszthatók:

- A) történelmi példaképek, és olyan régen élt egyének, akik példája fennmaradt;
- B) olyan személyek, élő példaképek, akik személyes eredményeikkel, magatartásukkal, vagy egyszerűen csak lényükkel követendő példának számítanak, de az egyénnek nincs velük rendszeres, közvetlen személyes kapcsolata;
- C) azok az élő személyek, akikkel az „én” vágyai elérése érdekében közvetlenül személyes kapcsolatban áll, esetleg együttesen érdekeltek a vágy teljesülésében.

A példaképek, a követendő egyének három csoportjának szellemi tőkéje mint egy mesterelme áll az egyén rendelkezésére, melyből felbecsülhetetlen értékű, intuíciós gondolatok formájában megjelenő sugallatot kaphat.

Intelligencia, nyilvánosság, végtelen intelligencia

Wechsler, a felnőttek legismertebb intelligenciatesztjének kidolgozója szerint: „Az intelligencia az egyénnek az az összetett vagy globális képessége, amely lehetővé teszi, hogy célszerűen cselekedjék, hogy racionálisan gondolkodjék, és eredményesen bányázzon környezetével”. Más szerzők szerint az intelligencia az egyén azon képessége, hogy ismereteket tud szerezni, ezeket hosszabb időre képes elraktározni, és szükség esetén ezeket célszerűen fel tudja használni. Az intelligenciának lényegében három fő összetevője van: *tanulás, emlékezet és célszerű felhasználás*.

A nyilvánosság, a környezeti intelligencia a környezetben felgyülemlett és általánosan elfogadott ismeretek, nézetek, szokások, magatartási formák összessége, ami segít eligazodni az élet bonyolult folyamataiban. A különböző helyi intelligenciák egymástól a környezeti adottságoknak megfelelően kisebb-nagyobb mértékben eltérnek.

A világ- vagy végtelen intelligencia magában foglalja a világ összes intelligenciáit. A végtelen intelligencia természetfelettségének hite abból származik, hogy nincs a világon egyetlen olyan egyén sem, aki egymaga képes lenne – akár csak áttekinteni is – ezt a végtelen intelligenciaanyagot. Arra azonban minden egyén képes, hogy e végtelen intelligencia egy-egy részét megismerje, és azt a maga és környezete javára felhasználja.

Sikereséyek, kudarcveszélyek

Az egyén az élet folyamán miközben vágyai megvalósításán dolgozik, minden pillanatban újabb és újabb környezeti hatásokkal találkozik. Az egyén vágyai megvalósítása során a környezete által felkínált végtelen lehetőség között „válogatva” választja ki a maga által legjobbnak véltet. Az az egyén, aki vágyai megvalósulásához képes a legjobb esélyeket felismerni és hasznosítani, az sikeres, aki nem, az sikertelen.

Az egyén vágyai kielégítése során számtalan olyan környezeti hatással találkozunk, ami veszélyezteteti, esetleg megghiúsítja vágyai teljesülését. Az egy egyén, aki felismeri a kudarcveszélyeket és elkerüli azokat, egyúttal esélyt szerez a sikerre, aki nem, az kudarcot vall.

A siker szinte minden esetben a kudarc kockázatával jár együtt, tehát nem létezik abszolút sikeres és abszolút kudarcot valló ember. Az egyénről akkor mondjuk, hogy eredményes, ha egy viszonylag hosszabb időben a sikerei nagyobbak és gyakoribbak mint a kudarcai.

Annak az egyénnek, akinek vágyai beleillenek a környezetébe és a végtelen intelligenciába, annak nagyobb esélye van a sikerre, mint annak az egyénnek, akinek vágyai teljesítése érdekében gyakran szembe kell fordulnia a környezeti és a végtelen intelligenciával, és így több kudarcra kell számítnia. Ezért mondhatjuk, hogy vágyaink alakítják sikereinket és kudarcainkat, vágyaink kihívásaink forrásai.

Az intelligens embert az jellemzi, hogy mindig képes az adott körülményekből a számára legjobbat „kihozni“.

Intuíciók, sugallatok, katarzis

Az emberi gondolkodás, az emberi magatartás egyik legvitatottabb területe az eredeti új gondolatok, az eredeti új alkotások születésének folyamata. A formális logika szerint az ember kizárólag az általa korábban megismert dolgok egymáshoz való viszonyainak megváltoztatásával alkot új gondolatokat és új dolgot. A tapasztalat viszont azt mutatja, hogy bizonyos körülmények között az emberek képesek új, általuk korábban nem ismert gondolatokat és dolgokat is alkotni.

Amikor az egyén hisz vágya teljesülésében, és állhatatosan tevékenykedik is annak megvalósításán, tudata és tudatalattija olyan mértékben mozgósítja egész biológiai lényét, hogy célja elérése érdekében a legelrettentőbb kudarcoktól sem riad vissza. A vágy teljesülése céljából „mozgósított“ tudat és test intuíciók, sugallatok útján olyan megoldásokat talál, melyeket a formális logika érveivel nem mindig lehet megmagyarázni.

Az egyén egy katarzis eredményeként szinte átszellemlül lelkileg, és ha kell átalakul testileg is. Az elérendő cél érdekében megállás nélkül újabb és újabb megoldásokat kereső tudata és tudatalattija egyszer csak hirtelen rábukkan a megoldásra, melynek átható élménye, a siker biztos tudata képes testileg, lelkileg átformálni az egyént.

A sugallatok, az intuíciós gondolatok eredetét kutatók úgy vélik, hogy az egyén tudatalattija képes „kapcsolatot teremteni“ az őt körülvevő példaképek és az egész végtelen intelligencia „sugallataival“. A példaképek és a végtelen intelligencia „sugallatai“, mint egy határtalan megoldási változatokat felsoroló film, újra és újra lepe-regnek az egyén tudatalattijában, miközben fel-felvillan

egy-egy a vágy elérésére jónak mutakozó változat, amíg egyszer csak lelki szemei előtt teljesen tisztán megjelenik az igazán jó megoldás.

Az önmegvalósítási folyamat eddigi főbb lépéseinek értelmezését áttekintve összefoglalhatjuk a folyamat lényegét.

Az önmegvalósítás minden eleme valamilyen vágy kialakulásával kezdődik, melyről azt hisszük, hogy számunkra jó, hasznos, és olyan nagyon akarjuk, hogy készek vagyunk állhatatosan dolgozni érte.

Az akarat, a hit, az állhatatosságunk állandóan a vágy teljesítésére buzdítja tudatunkat, és rendíthetetlenül keressük a megoldás lehetőségeit. Példákat, példaképeket keresünk, és szakadatlanul latolgatjuk esélyeinket és kudarcveszélyeinket.

A vágyunk teljesülése iránti törekvésünk olyan mértékben áthatja tudatunkat és tudatalattinkat, hogy ebben az állapotban tudatalattink szinte „kapcsolatot terem“ a példaképeink és a végtelen intelligencia sugallataival, és egyre több és erőteljesebb intuíciós gondolatunk születnek.

Az intuíciós gondolat által motivált egyre gazdagabb álmainkban – melyeket gyakran ébren álmodunk – egyszer csak hirtelen rátalálunk a vágyaink eléréséhez szükséges útra. Hirtelen felismerjük lehetőségeinket, gondolatban átéljük kudarcveszélyeinket, és egy katarzison átesve vágyunk elérésére vonatkozó elhatározásunk végleg megerősödik. A katarzis eredményeként „én“-ünk átalakul, és megkezdődik lelki, testi beállítódásunk a vágyunk eléréséhez szükséges szokások és módszerek kialakítására.

Beállítódásunk általában két fő irányba terjed ki:

- megkezdődik egy lelki, testi átalakulási folyamat, melynek eredményeként a cél elérését segítő szokásokat alakítunk ki;
- másfelől konkrét idő- és ráfordítási tervet kezdünk készíteni, és anyagi célok elérését segítő módszereket sajátítunk el.

Ezzel befejeződött a célra történő beállítódottságunk, és a pszichokibernetikai elveknek megfelelően tudatunk és testünk egyaránt célkövetőként működik tovább. Az ilyen módon elért beállítódottságunk „szenvédélyesen“ segít bennünket célunk elérésében.

Az „én“ átalakulása

A katarzis lényegében átmenetet jelent az önmegvalósítás előkészítéséből annak megvalósulásába. A katarzis ered-

ményeként mindenekelőtt az „én“ lelki átalakulása következik be. A katarzis hatására az egyén képes teljesen új szemszögből látni magát és környezetét, amit a katarzis előtt még el sem tudott volna képzelni. Azt az új szemszögből teljesen természetesnek tartja, és fordítva, ami korábban természetes volt, az az új szemszögből elképzelhetetlenné válik. A katarzis következtében megvilágosodnak azok a gondolatok, melyek szükségesek a lelki, testi és a világi materiális átalakulási folyamatok beindításához.

Pszichokibernetikai folyamatok (programozás)

A pszichokibernetikai folyamat lényegében a tudatnak az átalakult „én“ szerinti „beprogramozását“, és a tudat, valamint a test program szerinti működését jelenti, ami elvezet az „én“ testi átalakulásához, új szokásokhoz.

Világi, materiális folyamatok (programozás)

A világi, materiális folyamatok elindításához anyagi célunk elérése érdekében idő- és ráfordítási terveket készítünk, és anyagi célok elérését segítő ismereteket szerzünk meg, módszereket sajátítunk el.

Megváltozott környezet, megváltozott „én“

A pszichokibernetikai és materiális folyamatok eredményeként vágyunk teljesül, miközben magunk és környezetünk is átalakul. Új énünk és új környezetünk új vágyakat ébreszt bennünk, és az önmegvalósítás újabb periódusa kezdődik el. Az önmegvalósítási folyamat periódusai időben és intenzitásban eltérők lehetnek, és egymást akár többszörösen is átlapolhatják. Az önmegvalósítási folyamat egy-egy periódusának lezárulásaként új lelki, testi és materiális értékek születnek, melyek végső eredményeként beszélhetünk sikeres önmegvalósításról, az önmegvalósítás egy magasabb szintjének eléréséről.

Az önmegvalósítás szintjei

A sikeres önmegvalósítás az egyén képességeinek, szellemi és anyagi értékeinek folyamatos hasznosításából és fejlesztéséből áll. Az egyén vágyai elérése érdekében hasznosítja, fejleszti képességeit, szellemi és anyagi értékeit. Az önmegvalósítás során elsajátított módszerek és képességek, valamint a szellemi és anyagi értékek összességének szintje alkalmas az önmegvalósítás fokának mérésére.

A sikeres önmegvalósítás szintjei:

- reagáló,
- felismerő,
- kezdeményező,
- szövetkező fokozat.

Az önmegvalósítás – legyen az tudatos vagy spontán – mindig valamilyen módon elhatározások, elfogadások, élelettervek szerint halad.

Az éleletterveknek, elhatározásoknak két fő csoportját lehet megkülönböztetni:

♦ A mindennapi megélhetés, amely az érvényesülés biztosítására vonatkozó élelettervek, elképzelések, lényegében a meglévő képességek és értékek hasznosítására vonatkozik.

♦ A jövőt építő, szépítő elképzelések, élelettervek a képességek és értékek fejlesztésére, gyarapítására vonatkoznak.

Az önmegvalósítás szintjei és kapcsolata az élelettervekkel a 3. ábrán látható.

Az önmegvalósítás egyre fejlettebb szintjének eléréséhez gondosan ügyelni kell a mindenkori képességek, szellemi és anyagi értékek hasznosításának és fejlesztésének egyensúlyára. A képességek túlzott hasznosítási igyekezete az egyén képességeinek továbbfejlesztését gátolja, a képességek túlzott fejlesztési igyekezete az egyén „kizsigereléséhez“ vezet, végső soron mind a két túlzott igyekezet értékvesztéssel jár.

3. ábra

Az önmegvalósítás szintjei és kapcsolata az élelettervekkel



Az az egyén, akinek nincs távlati életcélja, életterve, és csak a mának él, még sikerek esetén is hamarosan elfául és kiábrándult lesz. Az, aki megszokja, hogy célok nélkül, mindent úgy fogadjon el, ahogy kapja, és nem kíván jobbat vagy mást, annak munkája előbb-utóbb értelmetlen robottá válik. A ma sikerei attól lesznek igazán értékesek a számunkra, hogy azok segítségével új érdeklődési területre tudunk áttérni, hogy újabb távlati életcélokat tudunk magunknak kitűzni.

Az egyén egyik és talán legnagyobb öröme, ha terveket szövögethet, álmodozhat és valóra válthatja terveit, álmait. Az az egyén, aki megtalálja az ideális jövőképét, annak ez élete célja lesz, és mágnesként vonzza őt előre a sikeres önmegvalósítás egyre magasabb szintjeire, mely szintekhez jól meghatározható képességek és értékek tartoznak.

Irodalomjegyzék

- John Coopey–John Beech*: Develop your management potential. London, 1990
Paddy O'Brien: Assertiveness. London, 1992
Anthony Robbins: Awaken the giant within. New York, 1992
Dobozy László: Élet, Erő, Öröm. Magyar Könyvklub, 1994
Richard Lonetto: The Rhythm. Toronto, 1988
Noszlopi László: Emberismeret és emberekkel való bánás. Panteon Kiadó, 1994
T. J. Peters–R. H. Waterman: A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó, 1986

- OG Mandino's*: University of Success. New York, 1982
Marcia B. Cherney–Susan A. Tynan: Communicoding. New York, 1989
Samuel A. Cypert: Believe and achieve. Canada, 1991
Alan Loy Mc Ginnis: The power of optimism. New York, 1990
Maxwell Maltz: Pszichokibernetika. Bagolyvár Könyvkiadó, 1994
Napoleon Hill: Gondolkozz és gazdagodj! Bagolyvár Könyvkiadó, 1993
Thorwald Deth Lefjen: A sors mint esély. Akvárium Kiadó, 1992
Vera Pfeiffer: Positive Thinking. 1990
Dr. Michael Ben-Menachen: Szugesztió.
Dr. Kenneth Blanchard–Dr. Spencer Johnson: Az egyperces menedzser. 1982
Dr. Stan J. Katz–Aimee E. Liu: Success Trad. New York, 1990
Klas Mellander: The Power of learning. Homewood, Illinois, 1993
Godprey Golzen: Going Freelance. London, 1989
Lothar I. Seiwert: Time is money, save it. Great Britain, 1989
Dr. Arthur Jackson: Stress Control. 1989
Adelaide Bry: Visualization. New York, 1976
Dale Hanson Bourke: The sleep management plan. New York, 1990
Jane Ciabattari: Wining Moves. New York, 1990
Marilyn Vos Savant–Leonore Fleischer: Brain Building. 1991
Karl Albrecht: Brain Power. New York, 1980
Harry Lorayne–Jerry Cucas: The Memory Book. United States of America, 1974
Stephen R. Covey: The 7. habits of highly effective people. New York, 1990



David H. GOBELI-Krzysztof PRZYBYŁOWSKI- William RUDELIUS

A NYUGATI MENEDZSERKÉPZÉS ADAPTÁLÁSA KELET-KÖZÉP EURÓPÁBA*

Amennyiben tényleg előre akarunk jutni országunkban, jegyezze meg lengyelországi tanfolyamunk egyik hallgatója, „kormányunkban és gazdasági szervezeteinkben negyven év fölött mindenkit agyon kellene lőni“. Ez túlságosan drasztikusnak tűnik, főleg, ha arra gondolunk, hogy egy korábbi tanfolyamunk egyik hallgatója, aki túl volt ezen az inkriminált korhatáron, főszereplője volt annak a sikeres javaslatnak, hogy a General Motors Opel gyárát telepítsük Gliwicébe. Azt a gyárat, amely évi 150.000 gépkocsit állít elő! Ez a kijelentés azonban azt jelenti, hogy a fiatalabb menedzserek Kelet-Közép-Európában (KKE) csalódtak a vállalataiknál végbemenő műszaki és szervezeti változások ütemében, s ugyanezt a csalódottságot érzi sok nyugati vállalat is, amely üzleti tevékenységet folytat ebben a térségben.

A hatékony menedzserképzés kihívása

Miután a nyugati cégek eldöntötték, hogy termelőüzemüket vagy forgalmazási rendszerüket valamelyik KKE-i országba telepítik, gyakran nem találnak, vagy nem áll módjukban helyi munkaerőt alkalmazni, amely rendelkezik a szükséges szakismerettel és nyelvtudással.

* A BKE Vezetőképző Intézet folyóirata, a Vezetéstudomány és az Indiana University Business Horizons című folyóirat szerkesztőseinek közötti megállapodás alapján a két lap kölcsönösen publikál az olvasóik számára érdeklődésre számot tartó írásokat a magyar és az egyesült államokbeli menedzsment képzés időszerű kérdéseiről. Mostani számunkban olvasóink ezen együttműködés első eredményét vehetik kezükbe.

Így arra kényszerülnek, hogy saját személyzetet képezzenek ki a menedzsment és művezetés különböző szintjeire. Ennek a képzésnek a megtervezésére és lefolytatására a vállalatok, a KKE-i országok, az amerikai kormány és az egyetemek között partnerkapcsolatok alakultak ki. Ezek a tanfolyamok sokban hasonlítanak a Kyj, Kyj and Marshall (1995) által az ukrán üzleti oktatás számára javasoltakhoz, csak a célpiacok különbözőek. Ez utóbbi ugyanis az egyetemi hallgatókra összpontosít, míg mi itt a dolgozó szakemberekre koncentrálunk.

A képzési kihívások jellege és terjedelme nyilvánvalóbbá vált azután, hogy az utóbbi négy évben több, mint egy tucat menedzser- és marketingképző tanfolyamot tartottunk hat KKE-i országban – Lengyelországban, a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában, Magyarországon, Romániában és Bulgáriában. Jó dolog, hogy a tanfolyami hallgatók többsége – több mint hét évvel a rendszerváltás után – intelligens, energikus és szakmailag jól képzett. Rossz viszont, hogy meglepő hiányosságai vannak abban a tekintetben, hogy mi kell ahhoz, hogy a mai globális, éles versenyhelyzetben sikert lehessen elérni. El kell ismerni, hogy ez különösen az állami irányítás alatt álló vagy állami védettséget élvező szervezetek „védőernyő alatt levő“ igazgatóira érvényes.

Illusztrálásképpen hadd említsük meg, hogy tanfolyamainkat mi gyakran a való életből vett esettel zárjuk, amelyben a résztvevő előad egy problémát, amelyet szervezetének meg kell oldania; ilyenkor a többi résztvevő tanácsadóként működik, s tanácsot, segítséget ad, hogy mit kellene tenni. Egy állami irányítás alatt álló bolgár vállalat igazgatópárja elmondta, hogy nagyszerű új szerszámunk már sok kitüntetést kapott, de mivel túlsá-

gosan magas az ára, nem tudnak versenyezni a Nyugaton gyártott hasonló gépekkel. Az osztály egyik „konzultán-sa” felállt, és megkérdezte, hogy „a kitüntetések nem-zetközi versenyben vagy belföldi versenyben kapták-e?” A megrökönyödött előadók vonakodva ismerték el, hogy a kitüntetések a hazai versenyen érték el, s az osztály néhány tagjának arcára elnéző mosoly ült. Ez a példa jól szemlélteti azt a meglepő sokféleséget, amely a KKE-i menedzserek körében uralkodik, ugyanis egy osztályban ülnek azok, akik – talán szándékosan – naívak, azokkal, akik már tapasztaltabbak. Az a fő feladat, hogy olyan tan-folyamokat tartsunk, amelyekből minden hallgató profi-tálhat a piaccgazdaság bonyolultságának ebben a konti-numában egy olyan korban, amikor nagyon szűkös az oktatószemélyzet.

**Csökkentett USA külföldi segély oktatásra:
nem elég zöld**

A II. világháború után az Egyesült Államok a Marshall-terv keretében dollármilliárdokat fektetett Nyugat-Euró-pába a gyártókapacitás és a gazdasági infrastruktúra hely-reállítására, és a szocializmus előretörésének meggátolá-sára. Ma a Szovjetunió eltűnésével, és ezzel együtt annak a felismerésével, hogy most már nem szükséges pénzt költeni a szocializmus megállítására, s hogy a Kongresz-szus határozott szándéka az állami kiadások csökkentése, az USA külföldi segélykerete apad.

A közfelfogás sajnálatos módon nem tart lépést a valósággal. Az 1996. évi nemzeti közvéleménykutatás válaszdói még úgy becsülték, hogy az USA nemzeti költségvetésének 15 százalékát költi külföldi segélyekre, s azt javasolja, hogy ezt az összeget szállítsa le öt száza-lékra. A valóságban az USA költségvetésének csupán kb. 0,5 százalékát fordítja külföldi segélyre, ami bruttó nemzeti termékének kb. a 0,1 százaléka. Ezzel szemben Dánia GNP-jének egy százalékát költi külföldi segélyre, vagyis az USA arány tízszeresét. Abszolút értékben az USA Németország, Franciaország és Japán után a negyedik helyet foglalja el.

Az USA külföldi segélykeretének a KKE-i képzés szempontjából az a végeredménye, hogy a korlátozott amerikai állami alapok, amelyek a képzést a kilencvenes évek elején támogatni voltak hivatottak, gyakorlatilag kimerültek. A nemzetközi oktatásra szolgáló megmaradt alapokat a volt Szovjetunió köztársaságaiba, Ukrajnába és Belaruszba irányítják. Két lehetőség kínálkozik: vagy a KKE-i menedzserképzésre maradnak kisebb források ezekben az országokban, vagy hatékonyabb módszereket

kell találni arra, hogy a menedzserek szorosabban kap-csolódjanak a nyugati vállalatokhoz és egyetemekhez. Kyj, Kyj és Marshall stratégiákat javasol a teendőket illetően, a mi tapasztalataink pedig további útmutatóul szolgálnak.

A cél: a kilencvenes évek Marshall-terve?

Széles értelemben véve az a célunk, hogy megállapítsuk, a műszaki jellegű USA vállalatok – esetleg az amerikai és a KKE-i egyetemekkel együttműködve – hogyan alakít-hatnák ki úgy képzési és oktatási programjaikat, hogy leendő KKE-i alkalmazottaik speciális igényeinek eleget tegyenek. Konkrétabban, céljaink a következők:

- ➔ a képzés KKE-i megtervezésére olyan keretet felállí-tani, amely az országra jellemző, a szervezeti és a munkával kapcsolatos tényezőket a szükséges ismeretekhez, képességekhez és magatartásformákhoz köti;
- ➔ olyan sajátos igényekre szabott képzési megközelítés megfogalmazása, amely tükrözi a KKE-i résztvevők igényeit és
- ➔ annak a leszögezése, hogy az amerikai vállalatok ho-gyan tudnák KKE-i alkalmazottaikat úgy képezni, hogy partnerkapcsolatokat építenének ki az amerikai és KKE-i egyetemekkel és oktatószemélyzettel.

Tapasztalataink elsősorban az USA kormányhiva-talok és a helyi KKE-i fejlesztési szervezetek, ill. egyete-mek által közösen szponzorált tanfolyamokon alapulnak. E tanfolyamok arra hivatottak, hogy segítsék ezekben az országokban a tartós gazdasági és környezetvédelmi fejlődést. Mi mégis úgy gondoljuk, hogy a nyugati vál-lalatok által a KKE-i országok új alkalmazottai számára tervezett képzési programokra, valamint a számos USA-KKE-i egyetemi programra általában érvényesek. Érdekes módon az is lehetséges, hogy az amerikai vál-lalatoknak alkalmuk van arra, hogy egy gyakorlati, kilencvenes évekbeli Marshall-tervet ajánljanak fel, amely meggyorsíthatja a piaccgazdaságra történő áttérést, mégpedig oly módon, hogy nem csak jelenlegi és leendő alkalmazottaikat képezik ki, de a főiskolai és egyetemi oktatókat is egész KKE-ban.

Amikor e térség különböző országaiban tanítottunk, többezer mérföldet tettünk meg autón és vonaton, és közvetlen közelből figyeltük mind a városi, mind a vidé-ki gazdasági életet, valamint az infrastruktúrát, amelyre a gazdaság támaszkodik. Ilyen tapasztalatokra aligha tehet szert az a nyugati tanácsadó, aki csak röpke látogatást tesz, és négycsillagos hotelben száll meg Varsóban,

Prágában vagy Budapesten, az a tanácsadó, akit néha „Hyatt-brigád szakértőjé”-nek neveznek. (Radomski et al., 1996). Reméljük, gyakorlati tanulságaink hasznosak lesznek mindazoknak, akik hasonló képzési kihívások előtt állnak.

A képzési terv

A hatékony képzési program segíti a tanulókat a jelenlegi és a kitűzött teljesítmény közötti különbség áthidalásában, mert elsajátítják a szükséges ismereteket, képességeket és attitűdöket (IKA), s így hatékonyan tudnak dolgozni az új versenyhelyzetben. Tanfolyami hallgatóinkat segítjük abban, hogy elsajátítsák az alapvető IKÁ-kat, s versenyezni tudjanak a szabadpiaci rendszerben. Ennek érdekében egyénre szabott képzési módszert fejlesztettünk ki, amely tartalmazza a három legfontosabb alkotóelemet: a tervezést, a teljesítést és az értékelést. Ez a módszer a leegyszerűsített változata az általánosan elfogadott képzési modelltervnek, így pl. a Rossett-féle (1987) elemzési, tervezési, fejlesztési, megvalósítási és értékelési modellnek, vagyis az ADDIE-nek.

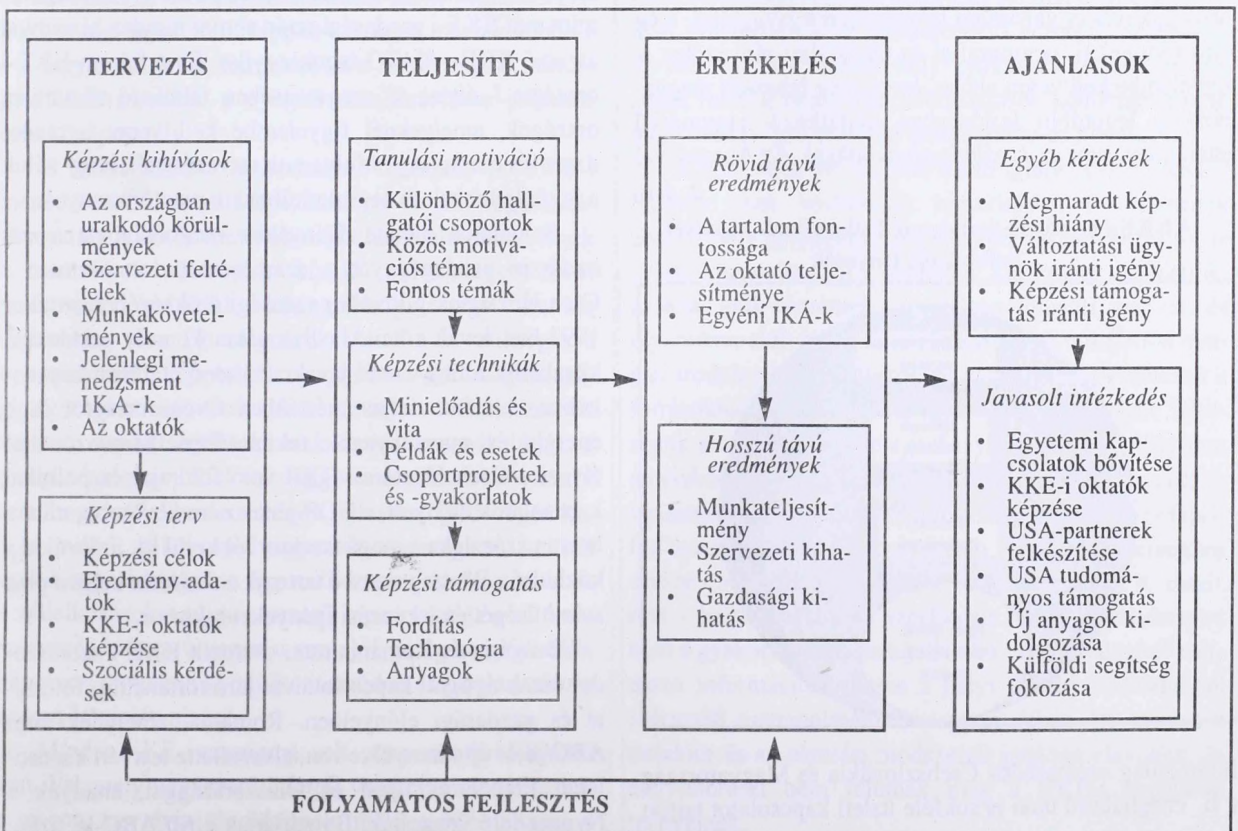
Az 1. ábrában összefoglalt tervezési alkotóelem az elemzést is és a tervezést is magában foglalja, s a következőkből áll: a problémák behatárolása és megismerés, az oktatási célok meghatározása, s a célok átalakítása oktatási programmá. A rendszerszerű képzési modellek többségének elemzési szakasza a képzési probléma három szintjét foglalja magában: a szervezetet, a feladatot és a személyt. A nemzetközi képzésben még egy szinttel kell kiegészíteni: az országgal, illetve a kultúrával. Ily módon vázlatos elemzésünk négy fontosabb alkotórésszel foglalkozik: az országban uralkodó viszonyokkal, a szervezeti feltételekkel, a munkahelyi követelményekkel, és az egyéni IKÁ-k-cal (2. ábra). Mivel minden képzés a hallgatók életére is kihat, igyekeztünk ellátni őket a bevált menedzsment- és marketingkonceptciók alapján a releváns és hasznos IKÁ-k-cal.

Képzési igények a különböző KKE-i országokban

Amikor képzési programokat kínálunk a KKE-i üzleteknek és menedzserek számára, meg kell ismernünk ezen

1. ábra

A menedzserképzés főbb jellemzői a KKE-i országokban



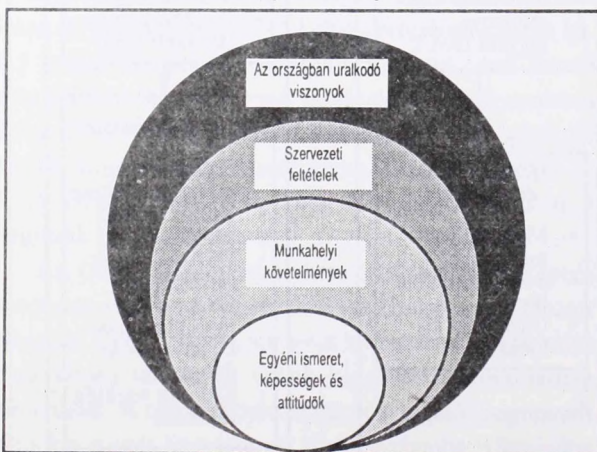
országok sajátos üzleti környezetét, valamint a KKE-i menedzserek erősségét és az őket foglalkoztató kérdéseket, a KKE-i oktatókat, valamint a USA-beli oktatókat.

A KKE-i országok gazdasági sajátosságai. A KKE-i országok gazdasága mind a nyugat-európai ipari országoktól, mind a volt Szovjetunió államaitól különbözik. Miközben Nyugat-Európa sohasem tartozott a szocialista tömbbe, a KKE-i országokat majdnem ötven évig sújtotta a tervgazdálkodás, a volt SZU országokat még húsz évvel hosszabb ideig. Mind a KKE-i országok, mind a volt szovjet utódállamok a „szocialista iparosítás” alanyai voltak, amely nagy súlyt helyezett a nehézipar – többek között az energiatermelés, az acélgyártás és a bányászat – fejlesztésére. Ennek eredménye az volt, hogy az áruk többsége a nehézipar és a hadiipar igényeinek kielégítésére készült. Csak a maradék forrásokat irányították a fogyasztói javakat előállító ágazatokba. Így a KKE-i országok nemcsak a hatalmas mértékű környezetszennyeződéstől szenvednek, de a helyileg előállított fogyasztói javak még ma is fennálló mennyiségi és minőségi problémáitól is. Ilyen körülmények között a KKE-i menedzsereknek legalább két nemzedéke, a volt szovjet utódállamokban pedig három generáció el volt zárva a szabadpiaci rendszertől.

Miközben ezek a tényezők megmagyarázzák a KKE-i országok relatív gazdasági lemaradását a Nyugattól, még más történelmi, demográfiai és társadalmi tényezőket is figyelembe kell venni ahhoz, hogy meg lehessen magyarázni a legutóbbi fejlődésben mutatkozó nagymérvű eltéréseket, ami az 1. táblázatban látható. Az Ausztriával

2. ábra

A KKE-i országok tanfolyami hallgatóinak képzését befolyásoló tényezők



földrajzilag szomszédos Csehszlovákia és Magyarország a II. világháború után is sokféle üzleti kapcsolatot tartott

fenn, amelyek azokra az időkre nyúlnak vissza, amikor az Osztrák-Magyar Monarchiához tartoztak. A háború előtt az akkori Csehszlovákia Európa egyik legiparosodottabb gazdasága volt. Következésképpen a rendszerváltáskor történelmileg erős gazdasági alapja volt, annak ellenére, hogy több, mint öt évtizedig más uralkodott rajta. A „bársonyos forradalom” után, 1993-ra a Cseh Köztársaság, akárcsak Magyarország, a kilencvenes évek elejének egyik legerősebb KKE-i gazdaságává vált, mivel jelentős mennyiségű külföldi tőke áramlott be, jobb volt a lakáshelyzet, és turisták milliói keresték fel ezeket az országokat.

Lengyelország, amely messze a legnagyobb lélekszámú KKE-i állam, csak nagyon kis mértékben őrizte meg a szocialista idők alatt a magántulajdont, ami többnyire a mezőgazdaságban, a kiskereskedelemben és a kézműiparban volt megtalálható, ugyanakkor viszont nem tűnt el a vállalkozó szellem. Mivel Lengyelország nem rendelkezett olyan földrajzi és történelmi kapcsolatokkal a Nyugattal, mint Magyarország és Csehország Ausztriával, nem dicsekedhetett olyan lendületes indulással, mint e két ország. Azonban, amint azt az 1. táblázat mutatja, 1996-ban Lengyelországban volt a legnagyobb a gazdasági növekedés üteme az összes KKE-i ország közül. Ennek az a végeredménye, hogy Lengyelország is felzárkózott a Cseh Köztársasághoz és Magyarországhoz, mint mai KKE-i gazdasági sztár, s mint minden bizonnyal az első KKE-i NATO-tagok egyike. Ez a három KKE-i ország a 3. ábra „A” szegmensében található mint olyan országok, amelyeknél figyelembe kell venni a menedzser- és marketingtanfolyamok tervezésénél, hogy náluk a legfejlettebbek és legsokrétűbbek a piaci viszonyok.

Sajnálatos módon Szlovákiát megbéklyózta a sok hadiipari nehézipar, s ezért nem tudott osztozni a Cseh Köztársaság kiváló gazdasági örökségében, amikor 1993-ban levált róla. Ma Szlovákia komoly gondokkal küszködik a fogyasztói javakra történő átállással kapcsolatban, s szinte teljes mértékben Oroszországtól függ energia és nyersanyagok tekintetében. Mindazonáltal élvezzi a Cseh Köztársasággal való földrajzi és politikai kapcsolatok előnyeit, s GDP-jének nem kevesebb, mint a hetven százaléka a magánszektorból kerül ki. Szlovákia a közbülső „B” szegmensbe tartozik a 3. ábrán belül a piac sokrétűségét és a képzési igényeket tekintve.

Bulgária és Románia nem osztozik KKE-i szomszédai észak-nyugati kapcsolataival járó történelmi, földrajzi és gazdasági előnyeiben. Románia, amelynek latin ABC-je és újlatin nyelve van, elveszítette testvéri kapcsolatait Franciaországgal és Olaszországgal, amelyek a Nyugat felé vonzották. Bulgáriának cirill ABC-je, szláv

Hat KKE-i ország összetett gazdasági adatai

Ország	1997 Népesség (millió)	1996 GDP (milliárd \$)	1996 Egy főre eső GDP (\$/fő)	1996 GDP reál érték-növe- kedés (%/év)	1997 Inflációs ráta (%)	1997 Munka- nélküliségi ráta (%)	1989-1997 Közvet-len külföldi befektetés (milliárd \$)	1996 közepe A magán- szektor ré- szesedése a GDP-ből (%)	1996 Magán- vállalko- zások (ezerben)
Cseh Köztársaság	10.3	55.0	5.340	1.2	9.5	5.0	7.3	75	700
Magyar Köztársaság	10.2	44.2	4.357	4.0	17.0	10.0	16.2	70	525
Lengyelország	39.1	135.2	3.459	6.0	14.0	11.9	16.3	60	1.050
Szlovákia	5.3	18.7	3.525	5.5	7.0	13.3	1.0	70	190
Románia	22.7	32.6	1.437	-1.5	137.5	9.2	2.4	60	375
Bulgária	8.4	8.7	1.038	-8.0	1.049.0	16.5	1.2	45	300

Forrás: Business Central Europe, 1997–98 éves jelentés

nyelve és Oroszországtól való nyersanyagfüggése nagyon megnehezíti a piaci gazdaságra történő áttérést. Ezenkívül mindkét országban sokkal nagyobb nehézségbe ütközött a privatizáció, ezért a 3. ábrán a képzési osztályozásban a C szegmensbe került.

A hat ország között fennálló hatalmas különbségek ellenére mindegyik hasonlít egymásra két dologban: egyrészt abban, hogy a szocializmusra jellemző állóeszközökkel és hadiipari termeléssel rendelkeznek, együkben sem fejlett kellőképpen – nyugati mércével mérve – a fogyasztói javak termelése és a marketing. S mindegyikükből hiányzik a nyugati demokráciákra jellemző erős középosztály.

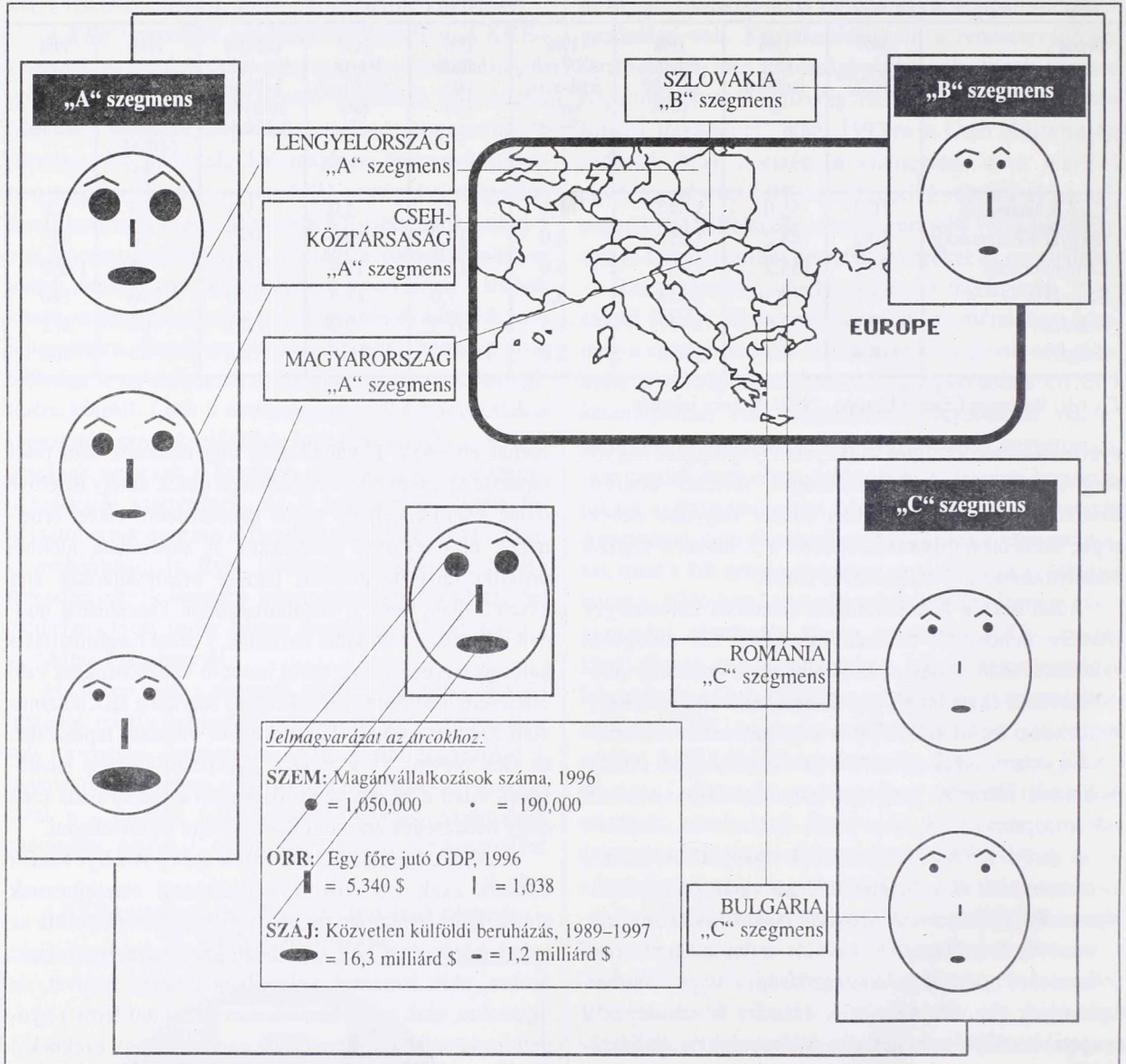
A helyi KKE-i menedzserek igényei. A KKE-i menedzserektől és vállalkozóktól azt várják, hogy a középosztály jelentős részét alkossák társadalmukban. Ezek a személyek többnyire kiváló műveltséggel rendelkeznek, mérnöki, közgazdasági vagy humán diplomájuk van. De még azok számára is szükséges a nyugati vezetői képességek elsajátítása, akik ún. gazdasági egyetemet végeztek. A tervutasításos rendszerben szerzett végzettségüknek csak kevés hasznát látják a piaczgazdaságban, ahol sok KKE-i menedzser kényszerül arra, hogy vállalkozó szellemét fejlessze. 1995 végén kb. 3,14 millió vállalkozást jegyeztek a térségben, amiből csak Lengyelországban egy millió volt. Másrészt viszont a vállalkozásokat sújtja a vezetői tapasztalat és a hálózat-szervezés hiánya, a vezetési stratégia pedig nem formális képzésen, stratégiai gondolkodásmódon és piackutatáson, hanem intuíción alapul.

Minden KKE-i országnak sok „szupernova vállalata” van. Valamely egyszerű ötlettől vezérelve megjelennek a piacon, egy évig tündökölnek, majd csődbe jutnak, s

hamar eltűnnek. E vállalkozók egy részének sem piaci tapasztalata, sem olyan végzettsége nincs, amely lehetővé tenné számukra, hogy tartós kereskedelmi sikert érhetnének el egyszerű ötleteikkel. A szocialista időkből öröklött tapasztalataikból fakadó bizalmatlanság arra készíti őket, hogy a vállalkozásukkal kapcsolatos minden információt titokban tartsanak, s ezzel megghiúsítják a hálózatszervezési, és a többi hasonló vállalkozókkal való ötletcsere lehetőségét. E titkolózás folytán a szocializmus alatt szerzett csekély hasznavehető vezetési tapasztalat, az éles verseny és a csekély gyakorlati képzési lehetőségek miatt e bejegyzett vállalkozások kétharmada csak nagy nehézségek árán tud fennmaradni és növekedni.

A saját oktatászemélyzet iránti igény. A helyi KKE-i oktatók csak korlátozott kapacitással rendelkeznek ahhoz, hogy gyakorlati menedzserképzésben részesítsék az üzleti közösséget. Az oktatókat két részre oszthatjuk: azokra, akik ismernek valamilyen nyugati nyelvet, és olyanokra, akik nem. Az első rész hozzá tud férni a nyugati irodalomhoz és lehetősége van arra, hogy ezeknek a forrásoknak a segítségével továbbképezze magát. Többségük azonban még most is hagyományos előadást tart, amelyből hiányzik a „való világból” eredő információ és tapasztalat. A gyakorlati alkalmazást gyakran nehéz fajsúlyú bonyolult elmélet helyettesíti, amelyet a térségben olykor „tudományos elmélet”-nek neveznek. A másik rész a helyi irodalomra szorítkozik, amelyre rendszerint nem a gyakorlati kutatás a jellemző. A való világból származó információk, illetve a helyi KKE-i vállalatokból származó esettanulmányok nagyon ritkák. Ily módon a tartalom és az oktatási módszerek gyakran elavultak, és nagyjából nem felelnek meg a KKE-i igazgatók igényeinek.

Képzési szegmensek a KKE-i országokban



Ezenkívül a KKE-i oktatók nagy része egyetemétől kétségbeesetten kis fizetést kap, ezért a megélhetéséért más jövedelemforrás után kell néznie. Ez azt jelenti, hogy csak nagyon nehezen tudnak időt szakítani arra, hogy akár 1. piacgazdálkodási menedzsmentet és marketing témákat vagy 2. e témák tanfolyamokon való hatékony előadási módszereit tanulmányozzák.

E korlátok folytán a KKE-i oktatók, akiknek még nincs elég tapasztalatuk a nyugati menedzserképzés és oktatási módszerek terén, aligha tudnak magas színvonalú tanfolyamokat tartani. Akik részesültek formális

oktatásban Nyugaton, vagy szorosan együttműködtek nyugati oktatókkal közös oktatási programok keretében, azok nagyon sikeresek, de ők az összes oktatószemélyzetnek csak kis részét képezik. Sajnos sok közös oktatási programban, ahol USA-beli és KKE-i oktatók is részt vesznek, amerikai tananyagot használnak, amelyet sem a KKE-i oktatók, sem a tanfolyami hallgatók nem értenek, mert nincsenek elegendő ismereteik az amerikai árukról, márkákról, a kultúráról és ipari ágazatokról. Ugyanakkor a közös KKE-USA oktatási programok megvalósíthatósága nehéz a költség- és nyelvi tényezők miatt, amint azt Kyj, Kyj és Marshall Ukrajnában megfigyeli.

Az USA-beli oktatók erős pontjai és igényei. Zavarba ejtő módon gyakran azt tapasztaltuk, hogy a Kelet-Közép-Európába látogató USA-beli oktatókat nagy bizalommal és örömmel fogadják, mivel hogy a 6.000 mérföldre fekvő gazdasági szuperhatalomból jönnek. Mi is megállapíthatjuk, hogy miután megismertek bennünket, a KKE-i résztvevők szinte extázisba estek az esetmegvitatások kölcsönös jellegétől, ami nagyon távol esik azoktól a tekintélyt parancsoló, lélettől elrugaskodott előadástól, amelyeken felnőttek. Rendszerint az is előnyt jelent, ha igyekszünk megválaszolni a nehéz kérdésekre.

A KKE-i térségben működő USA-beli oktatóknak is megvannak a maguk nehézségei. A menedzsmentstratégia „fehér foltjai” gyakran okoznak megdöbbenést a KKE-i menedzserek körében. Sok hallgató egyszerű igent vagy nemet vár a felvetődött kérdésre, és csalódott lesz olyan válaszok hallatán, amelyek úgy kezdődnek, hogy „...attól függ...”, ami a tervutasításos időkre vezethető vissza. Ezenkívül a tolmácsokkal való munkához mindegyik félnek belátónak kell lennie, főleg, ha sok hétköznapi angol üzleti kifejezésnek nincs közvetlen megfelelője egyes KKE-i nyelvekben. Ezért a hatékony, egyedi igényekre szabott, a KKE-i országokban folytatott oktatáshoz arra van szükség, hogy az USA-beli oktató alaposan felkészüljön, hogy megérthesse az adott országra, iparágra jellemző feltételeket, de még ennél is jobb, ha magas szintű ismeretekkel rendelkező helyi KKE-i oktatóval közösen tanít.

A tanterv

Amint már az előző részben jeleztük, a hallgatók igényeire való reagálásunk széles skálán mozgott. Azoknak, akik már elkötelezettek voltak a kialakuló piacgazdasággal szemben *piaci* ismereteket, akiknél pedig csak most kezdődött meg az átalakulás *alapvető* ismereteket, sőt alapvető magatartásbeli sajátosságokat oktattunk, sokszor akaratuk ellenére. Luthans, Patrick és Luthans (1995) az USA Tájékoztató Hivatal tanulmányát idézi, amely megállapítja, hogy a megkérdezett lengyelek kétharmada, a magyaroknak pedig a háromnegyede úgy érzi, hogy a szocializmus alatt jobban ment a sora. S ami még érdekesebbé teszi a feladatot, minden országban az igényeknek és attitűdöknek ugyanezt a megoszlását tapasztaltuk minden tanteremben. Ez azt jelentette, hogy tantervünk mind a három oktatási dimenzióknak helyet kellett biztosítania: az ismereteknek, a képességeknek és az attitűdnek, mégpedig vegyes hallgatóság számára, és egy olyan országban, ahol azelőtt sohasem jártunk; fordítók-tolmácsok

munkájára voltunk utalva, akiknek maguknak is új volt a tartalom is és az oktatási módszerek, és olyan technikát kellett alkalmaznunk, amelyre lehetőség volt, tekintettel a nagy távolságra.

Az általános cél. Mindezek ellenére, meg kellett terveznünk az alapanyagot, amelyet – többnyire helyben – a különböző igényekhez igazítottuk. Az alapanyag tervezésekor, s az IKÁ-khoz megfelelő elméleti keret biztosítása céljából feltettük a kérdést: mire lesz ezeknek a menedzsereknek és szakembereknek szükségük, hogy megállják a helyüket, s képesek legyenek versenyezni az új gazdasági helyzetben? Egy általános célt szem előtt tartva dolgoztunk ki egy közérthető oktatócsomagot, amely segíthet abban, hogy a tanfolyami anyagot integráljuk, amely kézzel fogható és bárhová elvihető, és hogy a tananyagot a gyakorlati életre át lehessen ültetni. Az volt a cél, hogy minden hallgató egy marketing-, ill. üzleti tervet készítsen vállalata számára.

Az eredmények mérése. Ideális esetben az e céloknak megfelelő eredményparaméterek tartalmaznák a vizsgálat előtti és utáni ismeretanyagot, a képességek mértékét és az attitűdöt. Eljárásunknak az az egyik hiányossága, hogy ezt nem végeztük el következetesen minden országban. Viszont előzetesen kiértékeljük a hallgató háttérét és elvárásait, s végül bevettünk egy igazi „vizsgát” – a hallgató marketingtervének kiértékelését. E tanfolyamok hatását e cikk értékelési részében tárgyaljuk.

Oktatók képzése. A másik cél az volt, hogy oktatókat képezzünk mindegyik KKE-i országban, hogy az új elveket és megközelítéseket távozásunk után is fent lehessen tartani. Általában helyi egyetemi professzorok segítettek nekünk a tanításban. Mint majd később kifejtjük, abban is segítettek, hogy helyi esettanulmányokat készítsünk, s végül esettanulmány-vitákat tartottak. Ezenkívül saját szakterületüket is tanították. Mivel közöttük sok volt az új és a fiatal oktató, elkötelezettek voltak abban, hogy minél többet tanuljanak amerikai partnereiktől. Többen már önállóan is tanítottak a későbbi tanfolyamokon.

Érzékenységi a szociális kérdések iránt. Azt is megállapítottuk, hogy a piacgazdaság doktrínáját nem lehet könnyen elfogadtatni. Tulajdonképpen legalább annyit hallottunk a biztonság elvesztése, mint az újonnan létrejött szabadság fölötti aggodalomról. Jóllehet sok KKE-i menedzser és állampolgár még mindig szeretné élvezni a régi rendszer szociális juttatásait és gazdasági előnyeit, a Cseh Közfársaság, Magyarország és Lengyelország munkaképes lakosságának több, mint a fele dolgozik magánvállalkozásoknál, s gazdasági helyzetük ígéretesnek

tűnik. A gazdasági környezet Romániában és Bulgáriában a legrosszabb, bár Románia legutóbbi, áttörést jelentő demokratikus választása állampolgárok ezreit vitte az utcára, hogy ünnepeljen. Középen foglal helyet Szlovákia és a balti államok, amelyek legalábbis elkötelezettek a privatizáció iránt.

Az állami vállalatok – amelyek közül többet is megvételre kínáltak föl más országok magánbefektetői számára – csúcsszintű igazgatóit hallgatva megerősödött az oktatási kihívás emberi oldalával szembeni érzékenységünk. Ugyanakkor ez arról is meggyőzött bennünket, hogy az egyedi igényekre szabott képzésnek kellőképpen rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy a hallgatóink közötti sokféleséget kezelni lehessen.

Az oktatás lefolytatása

Az összeállított tervezési kérdések száma komoly kihívást jelentett, amikor a képzés gyakorlati lebonyolítására került sor. Három fontosabb kérdéssel foglalkoztunk komolyabban (1. ábra): *i*: a hallgatók tanulási motivációjával, *ii*: az oktatás lebonyolításával kapcsolatos oktatási technikákkal, ill. stratégiákkal, amely aktív részvételt követel a hallgatóktól, *iii*: valamint azzal a képzési támogatással, amely segít megvalósítani az alaptervet.

A tanulási motiváció

A hallgatókat többféle ok készítette arra, hogy foglalkozásainkat, tanfolyamainkat látogassák. Többek között az, hogy életükben először lássanak igazi amerikai profeszszort, és hogy megtudják, hogyan menthetik meg vállalkozásukat, tarthatják meg munkahelyüket. A jelenlevők legnagyobb csoportját a vállalkozók képezték, akik vagy vállalkozást akartak beindítani fennmaradásuk érdekében, vagy akik jelenleg vállalkozásuk sikereséyleit akarták javítani. Ez a csoport azért különösen fontos, mert a gazdasági megújulás jórészt nem a jelenlegi állami vállalatok privatizáció útján történő átszervezésétől, hanem új cégek beindításától várható. A második legnagyobb csoport olyan, a jelenlegi és a korábbi állami vállalkozások szakembereiből és menedzsereiből állt, akik szerették volna cégüket versenyképesebbé tenni. Egyesek még mindig állami vállalatnál vagy állami hivatalban dolgoztak, például környezetvédelmi intézményben, amely az ugyanabban a tanteremben ülő néhány hallgató vállalkozását ténylegesen szabályozta.

A hallgatók közös motivációs területe az üzleti mód-

szerek javítása volt, s érdeklődési körük szinte minden felvetett témára kiterjedt. Minthogy a „stratégiai menedzsmentre és marketingre” koncentráltunk, az üzleti és marketingtervek kidolgozására helyeztük a hangsúlyt.

2. táblázat

Az oktatási technikák összefoglalása*

Tanulási dimenzió	Technika	Példák
Ismeret	Mini előadás példákkal	Egy piaci termék rácsa elkészítési módjának meghallgatása és megnevezése.
	Olvasás	Anyanyelvre lefordított tankönyvi fejezetek olvasása.
	Vendégelőadások	Szakértők meghallgatása a fontosabb helyi témákról anyanyelven.
Képességek	Egyéni gyakorlat	Irjon egy missziónyilatkozatot a saját szervezete számára.
	Csoport-esettanulmány	Piaci termék rácsának készítése egy ténylegesen létező szervezet számára.
	Csoportos gyakorlat	Üzleti rendelés teljesítési folyamatának megrajzolása egy ténylegesen létező szervezet számára.
Attitűd	Csoport-esettanulmány	SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) elemzésének elkészítése a piacgazdasági rendszerben működő ipari rendszerek megismerése érdekében.
	Csoportprojekt	Egyszerű új termék megtervezése a potenciális vevők kielégítése céljából.
	Csoportgyakorlat	A folyamat reengineeringje a versenytárs legyőzése érdekében.

* Ezek a technikák általában szinergetikusak; a képességek fejlesztését szolgáló tevékenységek általában szintén magukban foglalják az új ismereteket is, továbbá az attitűd megváltoztatására irányuló tevékenységek általában szintén magukban foglalják az új ismereteket és a készségfejlesztést.

Ezenkívül azonban bevettünk olyan gyakorlati témákat is, mint a projektmenedzsment, az átfogó minőség-irányítás és a csoportmunka, amelyeket a hallgatók innovatív területnek tekintettek.

A minőségjavítás és a reengineering nem voltak új fogalmak a KKE-ban. Szinte minden általunk megismert szervezet átment valamilyen átalakuláson, mégpedig rendszerint valamilyen nagyarányú reengineeringen. A hallgatók mégis szerették volna jobban megtanulni a nyelvhasználatot és a koncepciókat, és azt is, hogy mikor kell alkalmazni ezt a technikát. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy minél inkább piacorientációjú volt a hallgató, annál fontosabbnak tűnt ez a kérdés.

Az oktatási technika

Tudomásul vettük, hogy a sajátos igényekre kell szabni az oktatást; úgy éreztük nem elegendő, ha az USA-beli megközelítést minden változtatás nélkül ültetjük át. Ezért az oktatás megtervezését egy sor releváns fogalom meghatározásával kezdtük tapasztalatainkra építve, továbbá átnéztük a tipikus USA-beli tankönyvek főbb szempontjait, és figyelembe vettük az Egyesült Államokban jelenleg legaktuálisabb menedzsment témákat. Avégett, hogy a tananyag releváns (a témába illő), aktuális és hasznos legyen, a helyi igényeknek megfelelően dolgoztuk ki a lengyel tanfolyamokon mindhármunk által szerzett bőséges tapasztalatokat, s a helyi egyetem oktatószemélyzetétől és vállalati igazgatóktól kértünk ötleteket, s ezt követően körbejártuk a helyi gyárakat, hogy tisztábban lássuk a tényleges vállalati-üzleti kérdéseket.

A tanítási kihívást úgy közelítettük meg, hogy sokféle jól bevált technikát használtunk fel, amelyeket a 2. táblázat tüntet fel: a rövid előadásokat, a tantermi megvitatást, a hallgatók által hozott, a való életből vett példákat és eseteket, valamint a csoportgyakorlatot. Zemke és Zemke (1995) megállapítja, hogy a fejlesztés sokszor eredményesebb, mint az előadás. Például mi sohasem tartottunk 30 percnél hosszabb előadást anélkül, hogy valamilyen gyakorlatot – amely az új fogalom felhasználását célozta – ne iktattunk volna közbe. Azáltal, hogy a hallgatóktól kértünk példákat és eseteket, a vita még inkább az adott témára irányult, és a hallgatóknak ötleteket adott, hogy miképpen kezeljék saját problémáikat. Abban is segített bennünket, hogy a helyszínen ismerjük meg a helyi feltételeket. Ezenkívül az üzleti vagy marketingterv kisebb részletekben történő elkészítése egy héten belül lehetővé tette, hogy a hallgatók az oktatók útmutatásai alapján ültessék át a koncepciókat a

gyakorlatba. Ezek a technikák mind ugyanolyan jól beváltak minden általunk meglátogatott KKE-i országban, mint az USA-beli tantermekben.

Az élet a szocialista rendszerben, úgy tűnik, jól felkészítette az embereket a csoportos munkára, még akkor is, ha a tervutasításos rendszer nem mindig vezetett a legjobb stratégiára. A csoport zajsztintje többnyire nagyon magas volt; úgy tűnt, hogy mindenki részt vesz, s a csoportos erőfeszítés eredményei egy szinten voltak, jobbak voltak, mint a hasonló USA-beli csoportoké. Amikor több országban is elvégeztük a babzsák-gyakorlatot (amit Meyer ír le, 1993), az USA-beli menedzserképzési programokéhoz hasonló eredményeket kaptunk hasonló demográfiai összetételű csoportokban. Egy román csoport tartja a „világ leggyorsabb ciklusidő” rekordot ebben a gyakorlatban az USA-beli és KKE-i országokban végzett gyakorlataink közül: sem az amerikai főiskolai hallgatók, sem az amerikai igazgatók nem voltak képesek az ő idejüket felülmúlni. Ez világosan szemlélteti, milyen erős volt tanfolyamaink többségében a tanulás és a jó munka iránti motiváció. Ez alól figyelemre méltó kivétel volt egy idősebb lengyel menedzserekből álló csoport, akik állami vállalatoktól verbuválódtak, s akik nehezebben tudtak megbirkózni a radikális átalakítással, mint a többség. Később ők is belátták, hogy fölöslegesen aggodalmaskodtak az üzleti folyamatok javítása miatt.

Az ilyen attitűd akár kismérvű megváltoztatása is sok sikeresen megoldott csoportfeladatot tett szükségessé, valamint sok tantermi vitát, támogató és biztonságos környezetben. A sikerre vezető ismételt csoportgyakorlatok számos alkalmat teremtettek az attitűd megváltoztatására az új ismeretek és készségek elsajátítása folyamán. Az oktatók tulajdonképpen általában számíthattak arra, hogy a hallgatók a legkeményebb kritikusok lesznek, amikor egyesek az új ötletek kipróbálása ellen szálltak síkra. Az egyenrangúak ilyen egymásra gyakorolt nyomása döntő fontosságú volt a tantermi tevékenységek sikere szempontjából, s ez is amellettt szól, hogy óvakodnunk kell attól, hogy túlságosan támaszkodjunk a videoe előadásra mint költségcsökkentő megoldásra. Megállapítottuk, hogy a helyi oktatószemélyzet gyorsan betanítható, és fel tudja váltani a nyugati oktatókat vitavezetői szerepben, s még jobb munkát is tud végezni nyelvtudása, helyismerete és motivációja révén.

A képzés támogatása a nyelvi korlátok legyőzése révén

A legfontosabb támogatás az oktatási partnereink és szaktolmácsaink által végzett tolmácsolás volt. Néhány

foglalkozás után a tolmácsolás sorrendjét és ütemét (nem álltak rendelkezésre eszközök a szinkron tolmácsolásra) úgy alakítottuk, hogy az nekünk is és a tolmácsoknak is kényelmes legyen. Ennek érdekes következménye volt, hogy ez az előadónak több gondolkodási időt adott, s így mondanivalóját még jobban ki tudta fejezni. A tolmácsolás végeredménye az, hogy a kommunikációs időt megkétszerezi, jóllehet az arány nyelvenként változó; azoknál a nyelveknél, amelyek közelebb állnak az angolhoz, valamivel gyorsabb a tolmácsolás.

A tolmácsolás előnye az volt, hogy megismertük az ország kultúráját. Szerencsére a tolmácsok – akármilyen fáradtak is voltak – mindig elmagyarázták a helyi szokásokat. Ezenkívül lehetővé tették, hogy tisztában legyünk a hallgatókkal végzett munkával kapcsolatos interperszonális kérdésekkel. Ezenkívül mindig tudatták velünk, ha az anyag nem volt világos, vagy valamit meg kellett ismételni.

Előadásainkat és működésünket különböző műszaki eszközök segítették a jól bevált iskolai táblától kezdve a legújabb szoftverrel és tervezőrendszerekkel ellátott korszerű kompjüterekig. Hamar megtanultuk, hogyan kell kivetíteni diapoizívet a hallgatók nyelvén, amikor az angol verzió szerint tartottuk az előadást; gyakran használtunk kétnyelvű diapoizívet is, ami nagy segítség volt az angolul tanulni szándékozó hallgatóknak. A műszaki megoldás olykor olyan formában jelentkezett, hogy lepedőt használtunk vetítővászonként, az áramátalakítókat pedig szalaggal összekötöttük, hogy a 110 Voltos diavetítők 220 Volton tudjanak működni. Mindazok az országok, ahol dolgoztunk, kitűnő vállalásokról szellemet árultak el, a helyi képviselők pedig segítettek bennünket abban, hogy a jelentkező problémákat megoldhassuk. Ahogyan alkalmazkodóképességünk fokozódott, levontunk egy fontos tanulságot; a műszaki eszközök kevésbé fontosak, mint az oktatási terv és technikák. Másképpen fogalmazva: megtanultuk, hogyan bánjunk teljesen rugalmasan az eszközökkel, a képzés számítógépesített bemutató-programok vagy az Internet nélkül is működött.

A képzés kiértékelése

A KKE-i tanfolyam eredményeinek kiértékelésekor három szempont érdemel különös figyelmet: **1.** az adott tanfolyammal kapcsolatos rövid távú intézkedések, **2.** a hosszabb távú intézkedések és **3.** a kapcsolódó programok kidolgozása.

A tanfolyammal kapcsolatos rövid távú paraméterek

Egy adott tanfolyam rövid távú kiértékelése nemcsak objektív, hanem részben szubjektív, érzelmi jellegű paramétereket is tartalmaz.

Fontossági-teljesítési skála. Az utóbbi négy évben gyakran alkalmaztunk öt pontos skálát, amelyben feltettük a kérdést, hogy vajon a hallgató ajánlaná-e a tanfolyamot a saját ágazatában működő személynek, más szóval, a tanfolyammal való elégedettség általános paraméterére voltunk kíváncsiak. Két eldöntendő kérdést is beiktattunk; az egyik arra vonatkozott, hogy mi tetszett nekik különösen a tanfolyamban, és két vagy három másikat, hogy mi nem tetszett; ugyanakkor arra is választ vártunk, hogy mi javasolnak a hiányosságok kijavítására. Amikor azonban a helybeli, az adott országon belüli oktatók számára hasznos információt kértünk, mivel ezek az oktatók veszik át a tanfolyamok tartását, pontosabb, kvantitatív partnerként kerestünk, hogy ki lehessen értékelni a tanfolyam mindegyik fontosabb alkotóelemét. Ez magában foglalt két öt pontos skálán megválaszolendő kérdést az egyes tanfolyami elemekről:

- *A fontossági paraméter.* „Mennyire fontos Önnek az adott téma?“, ahol 1 = egyáltalán nem érdekes; 5 = rendkívül fontos.
- *A teljesítmény-paraméter.* „Mennyire jól közvetítette a tananyagot?“, ahol 1 = nagyon gyengén; 5 = nagyon jól.

Az oktatási stratégiában a hallgatóknak minden tárgyat „rendkívül fontos“-nak kell tartaniuk, s az előadást „nagyon jó“-nak kell minősíteniük. Ha a kiértékelési módot a tanfolyam különböző szegmensei felől nézzük, pl. a „termelés“ vagy a „kormány/környezetvédelmi hivatalok“ felől, akkor a jövőbeni képzési kínálatot a tanfolyamon résztvevők igényeire kell szabni.

Bizalom a gyakorlati tapasztalatok alapján. Sokkal konkrétabb – de legalább annyira fontos – rövid távú paraméter a hallgató által a tanfolyamon megszerzett képességekbe és ismeretekbe vetett bizalom. Amellett, hogy a hallgatók csoportokban dolgoztak, üzleti eseteket tanulmányoztak, gyakorlati készségfejlesztésen vettek részt valódi témacsoportokban, ötletbörze foglalkozásokon, terveket készítettek saját szervezetük számára, továbbá „tanácsadóként“ szerepeltek a való életből vett esetekben. Úgy gondoljuk, hogy a hallgatók bizalmának kifejlesztése növeli annak a valószínűségét, hogy ezeket a készségeket alkalmazni fogják, amikor cégükhöz visszatérnek.

A tanfolyam hosszabb távú paraméterei

A hosszabb távú paraméterek között kettő van, amelyek figyelembe veszik, hogy a hallgatók mit sajátítottak el a tanfolyamon: a szervezeti változást és az egyenrangú társak kapcsolatrendszerét. Kétségtelenül mind a kettőt nehéz mérni, s nekünk még most sem állnak kellő információk a rendelkezésünkre.

⇒ *A szervezeti változás.* Alapvetően ez a paraméter annak a megállapítását vonja maga után, hogy a hallgató kedvező hatást gyakorolt-e a tanfolyam eredményeképpen szervezetére? Ez döntő érv arra, hogy egyénre szabott vállalati vagy marketingtervet kell kidolgozni minden hallgatóra külön-külön. A felteendő kérdések így hangzanak: A gyakorlatban is megvalósította a tanfolyamon felvázolt tervet? Segítségére volt a cégnek?

⇒ *Az egyenrangú társak kapcsolatrendszere.* A „kapcsolattartás” hatékonysága mondjuk a Stanford MBA-sok vagy a Harvard Menedzser-továbbképző tanfolyami hallgatók között a diploma megszerzése után legendás hírű. A konstruktív megvitatás útján létrejövő visszajelzés azoktól az emberektől, akikkel évekkal ezelőtt voltunk együtt a tanfolyamon, rendkívül előnyös a tanfolyamtársak számára. Ötven évi szocialista kormányzás után szinte teljesen ismeretlen a KKE-i országokban ez a fajta amerikai magánszektorbeli kapcsolattartás. Ennek a rendszeres ösztönzése azonban nagyon célszerű. Lengyelországban például, a tanfolyami szponzorok ezeket az „interakciókat” a volt hallgatótársak alkalmi összejövetelével igyekeztek erősíteni.

Kapcsolódó tanfolyamok kidolgozása

Valamely képzési tanfolyam másik paramétere annak a megállapítása, vajon más tanfolyamok kiindulnak-e belőle? Tanfolyamaink korai elfogadásának egyik kézzelfogható eredménye a posztgraduális (diploma utáni) tanulmányok (PhD) beindítása volt – amelyet az USA-ban alighanem menedzser-továbbképző tanfolyamnak hívnánk – a lengyelországi, szlovákiai, magyarországi, romániai és bulgáriai helyi egyetemekkel együtt. A PhD tanfolyam beindítása is jelzi a KKE-i menedzserek vágyakozását a Nyugaton már szokásos vezetési koncepciók kipróbálására.

Javaslatok

Kelet-Közép-Európában szerzett tapasztalataink megőztek bennünket arról, hogy bár nagy előrehaladást si-

került elérni, a menedzserképzésnek ebben a térségében rohamosan fel kell gyorsulnia, hogy az állampolgárokat hatékony vállalatok láthassák el, amelyek képesek nyújtani a piacgazdaság és a demokrácia várva-várt jótéteményeit.

Egy fényesebb jövő felé: egyéb kérdések

Az a fő gondunk, hogy még a „gazdasági sztár-országokban” – a Cseh Köztársaságban, Magyarországon és Lengyelországban – s még inkább a többi KKE-i országban és a volt Szovjetunió utódállamaiban – a menedzserképzés és az egyetemi üzleti oktatószemélyzet képzése még mindig túlságosan lassú ahhoz, hogy a szükséges mennyiségben teremtsen életképes vállalatot és munkahelyet.

Megfelelés az elvárásoknak. A szocializmus bukásával Kelet-Közép-Európa népei hatalmas elvárásokkal tekintettek a demokrácia és a piacgazdaság újjászületése elé, azt várták, hogy életük minősége nagymértékben megjavul. Millióké valóban sokat javult. De még a Cseh Köztársaság is, ahol alacsony a munkanélküliségi ráta, rejtett strukturális munkanélküliséggel küszködik. Erre példa az észak-csehországi körzet, ahol tanítottunk, s ahol az uránbánya bezárása munkahelyek százainak elvesztésével járt. Egy másik példa Lengyelország legutóbbi 6-7 százalékos évi GDP-növekedése, amelyet leront az ezzel járó 12 százalékos munkanélküliségi ráta, s a mezőgazdasági szektor átalakulásával és mezőgazdasági dolgozók millióinak alkalmazásával járó leendő nehézségek. KKE-szerte a közgazdászok becslése szerint a háztartások harmada-negyede gazdaságilag rosszabb helyzetben van, mint a szocializmusban.

Így tehát olyan versenyképes vállalatoknak kell megjeleníteniük a KKE-i országokban, amelyek kihasználják a helyi források és a munkaerő képzettsége által nyújtott előnyöket, s jól fizető munkahelyeket tudnak nyújtani az egész gazdasági spektrumban. Az életszínvonal ilyen fajta növekedése nélkül visszatérhetnek „a régi idők” szocialista kormányok megválasztása, szocialista jel-szavak, és a privatizáció lelassulásának formájában.

A képzési vákuum. A szocialista uralom majdnem öt évtizede hatalmas vákuumot hagyott maga után, ugyanis a KKE-i menedzserek és igazgatók többsége nincs felkészülve a nyugati piacokra jellemző kíméletlen versenyre. Ugyanez érvényes a gyakorlott egyetemi oktatószemélyzetre is. Mint már említettük, a vezetési vákuumot illetően jelentős különbségek vannak a hat KKE-i ország között, ahol tanítottunk.

Tehetetlenség és változtatási ügynökök. A KKE-i menedzserek és egyetemi oktatószemélyzet több amerikai és nyugati társukhoz hasonló jellemvonásokat mutat föl: a fizikai tehetetlenség, amely nagyon erősen áll ellen a változásnak. Ez a tehetetlenség nemcsak a nagyon magas beosztású menedzserek körében jelentkezik – mint pl. egy lengyel állami tulajdonú, több ezer munkást foglalkoztató rézolvastómű igazgatója esetében, aki egy órán keresztül szónokolt nekünk a piaci verseny és a kapitalizmus gonoszága ellen –, de a KKE-i egyetemek idősebb oktatószemélyzete körében is, akik nem szándékoztak felülvizsgálni a tervutasításos gazdaság működéséről szóló megszörgült húsz éves előadási jegyzeteiket.

Bizonyos fokig megiepdöttünk, hogy a változást megfigyeléseink szerint ezekben a KKE-i országokban általában nem a privatizáció előtt álló nagyvállalatok, s nem is a tekintélyes egyetemek indították el, hanem a KKE-i országokban termelésbe kezdő nyugati cégek, az egyetemi hallgatók, a fiatalabb oktatók, továbbá a vállalkozó szellemű menedzserek, akik úgy látják, hogy jövőjük ennek a tudásnak a megszerzésén múlik. Ők a „változás motorjai“, ők ismerték fel a magángazdaság tanulmányozásának sürgető igényét. A nyugati cégek úgy gyarapították a képzett menedzserek sorait, hogy nyugati menedzsereket hoztak be, akik gyakorlati képzésben részesítik a KKE-i menedzsereket, s pártfogóik feladatait veszik át, s végső soron őket helyettesítik, s ők tartanak szabályos tanfolyamokat, ahol a résztvevő menedzserek száma indokolja ilyen tanfolyamok tartását.

Javasolt intézkedések

Ezeket a témákat szem előtt tartva, s a jövőbeni KKE-i menedzsertovábbképzésre szánt gyér USA finanszírozás miatti aggodalomtól vezérelve javaslataink a következők:

1. Az amerikai/KKE-i egyetemi kapcsolatokat ki kell bővíteni, s ebben az együttműködésben közre kell működniük az USA-beli magáncégeknek és a nyugati cégeknek, amelyek képzést nyújtanak a KKE-i országokban. Ezek a cserekapcsolatok fejlesztik a helyi oktatószemélyzet képességeit, és elősegítik, hogy az amerikai oktatók mélyrehatóan megismerjék a KKE-i országok gazdasági viszonyait. Ha lehetséges, igyekezzünk a képzés egy részét nem hagyományos médiákon keresztül – hanem helyi TV-n, sőt távoktatási telekommunikációs eszközökkel – folytatni.

2. Műhelymunkát kell szervezni azzal a határozott céllal, hogy segítsük a KKE-i oktatószemélyzetet abban, hogy *a)* kifejlődjön bennünk az a gyakorlati képesség, hogy megismerjék a helyi KKE-i vállalatok működési

elveit, dolgozzanak ki tanterveket, és írjanak esettanulmányokat, valamint oktatási segédleteket a KKE-i vállalatokról, továbbá, hogy *b)* ezeket az ismereteket a nyugati oktatószemélyzet vagy oktatási szakemberek vigyázó szemei alatt tanítsák.

3. Az e programokba bevont amerikai oktatóknak lehetővé kell tenni, hogy mélységében megismerjék a KKE-i vállalatok előtt álló feladatokat gyárlátogatások és esettanulmányok révén, s ezzel is elősegítsük a megismerési folyamatot és növeljük a tananyag értékét.

4. Az USA-beli tudományos szervezetek – többek között az egyetemek, ill. a szakmai egyesületek – tájékoztató missziót tudnának teljesíteni azzal, hogy összegyűjtik és katalogizálják a KKE-i eseteket és tanulmányokat, továbbá megvizsgálják annak a lehetőségét, hogy Internet általi terjesztésre alkalmasak-e? A Costa Rica-i Instituto Central Americano de Administración de Empresas (az INCEA vagyis a Közép-Amerikai Vállalatigazgatási Intézet), a latin-amerikai esettanulmányok központja szolgálhat ilyen mintául a KKE-i országoknak, egyének és kollektívák számára egyaránt.

Az amerikai tudományos kutatóknak és oktatóknak együtt kell működniük KKE-i kollégáinkkal a speciális KKE-i igényeknek megfelelő könyvek és tanulmányok kidolgozásában. A lengyelek a lengyel eseteket s tankönyveket, a magyarok a magyarokat szeretik stb. A helyi esetek és példák sokkal életszerűbbek és sokkal inkább motiválnak.

Gondosan megtervezett menedzserképzéssel nyertes helyzeteket képzelünk el mindenki számára, aki érdekelt a kelet-közép-európai képzésben. A jobb felkészültségű KKE-i üzleti oktatószemélyzet képes lesz arra, hogy egyetemi tanfolyamokat és magas színvonalú menedzserképző programokat tartson, s ezzel fizetését is emelni tudja. A sikeres KKE-i vállalatok kellőképpen képzett helyi oktatókat kapnak. A jó felkészültségű KKE-i menedzserek jobban tudnak érvényesülni a piaci versenyben. Az amerikai egyetemi oktatószemélyzet jobban fogja ismerni a kelet-közép-európai gazdaságokat és a globális piacot. S kik lesznek ennek a végső haszonélvezői? A KKE-i polgárok, akik nagyobb mértékben részesülnek a demokrácia és a piacgazdaság beígért előnyeiből.

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: David H. GOBELI, Krzysztof PRZYBŁOWSKI, William RUDELIUS: Customizing management training in Central and Eastern Europe: Mini-shock therapy (Business Horizons. Vol. 41. Number 3, May-June 1998. pp. 61-72.)

Harald Diehlmann

KAPCSOLATMENEDZSELÉS AZ ÉRTÉKESÍTÉSBEN

- Hogyan válhat azonnal és hosszú távon sikeresebb eladóvá? -

Eladóként vagy értékesítési vezetőként ma egyaránt az a követelmény, hogy az eladó és a vevő között partneri kapcsolatra kell törekedni. És ez nem annyira a sokáig az egekig magasztalt eladási technikákkal érhető el, sokkal inkább olyan magatartási formákkal, amelyek az ügyfélkapcsolat kialakítására és a bizalom megszerzésére irányulnak. Így először is javítja a siker esélyeit az eladási beszélgetésnél, hiszen egy ügyfél, aki bizalmat érzékel, előbb hajlandó beszélgetésbe bonyolódni, mint egy szkeptikus nézelődő, akinek vételi ellenállását eladási technikák alkalmazásával kell legyőzni. Másodsorban pedig bizalmon alapuló kapcsolattal leteszi az alapkővet az ügyféllel való partneri kapcsolat kialakításához, így az ügyfél és környezete, és az innen származó utórendelések számára megnövekszik a vonzereje egy jövőbeli üzleti kapcsolatnak. A követ-kezőkben azt mutatjuk meg, miért fontosabb manapság az ügyfél bizalma, mint valaha, mi ennek a kihatása az eladási beszélgetés szerkezetére és tartalmára, és milyen magatartási formák alkalmasak az ügyfél bizalmának megszerzésére, hogy ezzel rövid és hosszú távon sikeres „értékesítő” lehessen.

⇒ *Az ügyfél ma bizonytalanabb és döntéseiben egyben igényesebb is*

A mai ügyfél sok ajánlattevővel áll szemben. A különböző ajánlatok különbözősége ugyanabban az igényhelyzetben szemmel láthatóan kiegyenlítődik számára, és a kínálat növekvő sokszínűsége végső soron oda vezet, hogy az ügyfélnek az a félelme, hogy vételi döntése során hibát követ el, tovább erősödik. Eppen ezért az ügyfél egyre inkább annál az eladónál fog vásárolni, akiben bizalma van. Ez azon is látszik, hogy az ügyfél ma

gyakran több időt szán a vételi döntések meghozatalára — mindenesetre többet, mint ameddig a külső munkatársi hálózat látogatása vagy egy tanácsadási beszélgetés legtöbbször tart. Az ügyfél döntéseiben ma többen is vesznek részt, és a tényleges vételi döntés nem ritkán az eladó távollétében születik. Mi következik ebből a fejleményből az eladó számára?

⇒ *Ma az eladó az erőfeszítéseit az eladási beszélgetésben másképp alkalmazza*

Az eladónak ma az eladási beszélgetésben egészen másra kell erőfeszítéseit összpontosítania, mint korábban. Régebben az értékesítési tevékenységben a hangsúlyt a különböző technikák (pl. kérdezői technika, kifogáskezelés, befejezési technika) alkalmazására helyezték. A cél az volt, hogy az ügyfél „természetes” (vételi) ellenállását lehetőleg minél hamarabb megtörje, és a befejezésre, a kötésre kerüljön a sor. A befejezés itt találó kifejezés, mert az eladónak az ügyféllel kapcsolatos tevékenysége gyakran ezzel be is fejeződött. A mai ügyfél joggal tiltakozik egy ilyen eladási beszélgetési technika ellen, és elvárja az eladótól a folyamatra irányuló módszert, amely ott keresi meg őt, ahol a vételi döntés folyamatában éppen van.

Ma az eladónak a hangsúlyt a bizalom megszerzésére kell helyezni, a bizalom az alapja annak, hogy a sikeres értékesítés egyáltalán lehetővé váljék. Az ügyfélnek éreznie kell, hogy segíteni akarnak neki, és hogy az eladó is hozzájárul ahhoz, hogy jövőjét együtt alakítsák. Ha sikerült az ügyféllel bizalomra épülő kapcsolatot kialakítani, akkor sokkal kevésbé van szükség különböző technikák alkalmazására, mint ha a bizalom megteremtését

elhanyagolták volna. Az, hogy a vevővel való kapcsolat kerül az előtérbe, alapvetően megváltoztatja az eladási beszélgetés szerkezetét és tartalmát.

⇒ *Ma az eladási beszélgetés a vevő döntési folyamatát követi*

Már kezdetben fel kell ismerni, hogyan alakul az ügyfél érdeklődése és változási készsége, és milyen módszerrel járulhat eladóként hozzá, hogy érdeklődésének változási görbét követni tudja.

Amikor értékesítési tevékenysége során egy potenciális vevővel telefonon, írásban vagy személyesen kapcsolatba lép, akkor őt még — egyelőre tételezzük ezt fel — nem érdeklik vállalata szolgáltatásai. Ekkor tehát az a feladat, hogy a vevő érdeklődési görbét állandóan magas szinten tartsa, míg az ügyfél meg nem győzi, és az el nem szánja magát. Első lépésben szolgáltatásai skálájának bemutatásával eljut odáig, hogy a vevő kellőképpen érdekeltté válik egy megbeszélés lebonyolítására. Szolgáltatásainak bemutatásával kapcsolat jön létre a vállalata által kínált termék vagy szolgáltatás, és ügyfelének valószínű igénye között.

A mai eladó nem magára az eladásra koncentrál, hanem az ügyféllel való kapcsolatra

A következő lépésben arról lesz szó, hogy bizalmi kapcsolatot kell létrehozni az ügyfélhez, és azt el kell mélyíteni. A kapcsolatszervezés ekkor azt jelenti, hogy a beszélgetés minden fázisában az ügyfélhez való kapcsolatát alakítja, és a beszélgetés folytatásához megszerzi az egyetértését. A következőkben röviden bemutatott, „Kapcsolatmenedzselés az eladásban” című időszakos eladási oktató program (copyright: Schwäbisch Hall Training GmbH) azt a módszert írja le, amely segít abban, hogy — hat szakaszban — együtt járja végig az ügyféllel a vásárlás folyamatának útját.

I. *A beszélgetés alapjainak lerakása*

- ➔ Értse meg az ügyféllel való első találkozás pszichológiai helyzetét.
- ➔ Aknázza ki az első benyomás pozitív sikerspirálját.
- ➔ Segítsen az ügyfélnek a „jó tudat” elérésében.
- ➔ Találja meg az ügyféllel a közös hullámhosszt.
- ➔ Kezdje a beszélgetést jól sikerült, a cél, a haszon elmagyarázásából, és az ügyfél egyetértésének tesztjéből álló megnyitóbeszéddel.

II. *Az ügyfél igényeinek felmérése*

- ➔ Az ügyfél meghallgatásával szerezze meg a bizalmát.
- ➔ Az ügyfél jelenlegi és kívánt helyzetével kapcsolatban tegyen fel kérdéseket.
- ➔ Megfelelő kérdésfeltevéssel vezesse rá az ügyfelet, hogy megoldatlan problémája/kielégítetlen igénye van.
- ➔ Az ügyfél számára növelje meg helyzete megváltoztatásának sürgősségét.
- ➔ A lehetőségek elmagyarázásával építsen ki utat az egyéni megoldás számára.

III. *Megoldások bemutatása*

- ➔ Mutassa meg az ügyfélnek, hogyan lehet problémáját megoldani/igényeit kielégíteni.
- ➔ Hasson a különböző érzelmi pontokra.
- ➔ Támassza alá a megoldásokat meggyőző érveléssel.
- ➔ A meggyőzésben mutassa be az árakat és feltételeket.
- ➔ Személyes közlésekkel és az ő perspektíváinak bemutatásával tartsa fenn a kapcsolat harmonikus szintjét.

IV. *Az ügyfél meggondolásainak figyelembevétele*

- ➔ Teremtse olyan hangulatot, hogy az ügyfél szívesen nyilatkozzon.
- ➔ Derítse ki gondjainak okát.
- ➔ Találja ki, milyen feltételek mellett lenne kész vásárolni.
- ➔ Mutassa meg, milyen megoldásokkal lehet aggodalmait feloldani.
- ➔ Olyan árakban alkudjanak meg, hogy az eredménynek az ügyfél számára nagy legyen az értéke.

V. *Partneri kapcsolat megteremtése*

- ➔ Használja ki az ügyfél szóbeli és testbeszéddel adott jelzéseit.
- ➔ Szerezze meg a jogot, hogy rákérdezhesen a vételre. Könnyítse meg az ügyfélnek a döntést részdöntésekkel.
- ➔ Segítsen az ügyfélnek a döntés előtt, alatt és után a pszichológiai feszültség állapotában.
- ➔ Mutassa be úgy a vételi döntést, mint egy tartós partneri kapcsolat kezdetét.

VI. *A partneri kapcsolat megtartása*

- ➔ Kitaró „önbedobással” elérheti, hogy a kapcsolatban ne keletkezzen „folytonossági hiány”.
- ➔ Feleljen meg, vagy akár teljesítse túl az ügyfélnek a termékkel és a szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárásait.
- ➔ Sokoldalú kreativitással mutassa be saját vállalata hozzájárulását a partneri kapcsolathoz.

- Szerezzen érvényt az ügyfél kívánságainak a partneri kapcsolat javítása érdekében.
- Növelje meg a jövőbeli partneri kapcsolat vonzerejét rendkívüli előnyök nyújtásával.

Kapcsolatmenedzselés az eladásban – konzekvenciák az oktatás számára

Míg az eladási technikákat a tanteremben nagyon jól lehet gyakorolni, az ügyféllel való bizalmi kapcsolat megteremtésére és elmélyítésére irányuló magatartást és módszereket csak korlátozottan lehet továbbadni. Egy „próbavásárláson” túl, ahogy azt a szerepjátékokban gyakorolják, aligha juthat túl az oktatáson részt vevő. De hogy mennyire képes eladóként a vevőre beállni, azt csak valós helyzetben lehet felmérni.

Egy, a folyamatra és megvalósításra orientált oktatásnak a „Kapcsolatmenedzselés az eladásban” témában ezért egy átfogó hordozórendszere van szüksége, hogy a lehető legnagyobb tanulási sikert garantálhassa. Ezek:

- ◆ az oktatóprogram egyes építőelemeinek intervallumrendszere,

- ◆ előkészítő munkák az eladónak az egyes építőelemekre való belső ráhangolódásához,
- ◆ a vezető bevonása társoktatóként az oktatásba,
- ◆ „megvalósítási szövetség” a vezető és az eladó között a gyakorlatba való átültetéshez,
- ◆ az eladó önálló tanulása az egyéni javítási célok figyelembevételével,
- ◆ a tanultak aktuális megvalósítása TOJ-on keresztül,
- ◆ a TOJ feldolgozása a következő oktatási periódusban,
- ◆ az eredmény biztosítása / kontrolling, adott esetben ismeretfrissítő workshop.

Az oktatásba való felelősségteljes bekapcsolódással a vezetőknél magas azonosulási fok érhető el, amely megfelelően átragad az eladóra is, és támogatja a vállalaton belüli egységes eladási kultúra (kapcsolatmenedzselés) kialakulását.

A „Kapcsolatmenedzselés az eladásban” gyakorlati tapasztalatai azt mutatják, hogy az eladási sikerek nem csak egy — amint azt gyakran feltételezik — hosszú előzetes kapcsolat után érhetőek el. Az ügyfél sokkal inkább kész az eladóval partneri kapcsolatot teremteni, amennyiben bizalmat „szerzett” vele kapcsolatban, és az az érzése, hogy az neki őszintén segíteni akar. Így lesz az ügyfél sikere mindkettőjük sikere is egyben.

E számunk szerzői:

Dr. BŐGEL György kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **SALAMONNÉ dr. HUSZTY Anna** kandidátus, egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **KÉNESSEI Zsófia** adjunktus BKE; **SZÁNTÓ Szilvia** tanársegéd, Ph.D. hallgató, Külkereskedelmi Főiskola Gazdaságtan Tanszék; **SOMOGYI Ferenc** docens, Veszprémi Egyetem Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; **Dr. G. TÓTH Károly** stratégiai igazgató, Magyar Műsorszóró és Rádióhírközlési Rt.; **David H. GOBELI** menedzserprofesszor, Oregoni Állami Egyetem (USA); **Krzysztof PRZYBYŁOWSKI** adjunktus, Varsói Közgazdaságtudományi Egyetem (Lengyelország); **William RUDELIUS** marketingprofesszor, Minnesota Egyetem (USA, Minneapolis); **Dr. Harald DIEHLMANN** ügyvezető, Schwäbisch Hall Training Magyarország Kft.; **dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

KÖNYVISMERTETÉS

Arthur R. TENNER–Irving J. De TORO:

BPR VÁLLALATI FOLYAMATOK ÚJRAFORMÁLÁSA

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1989. 364 p.

A vállalati teljesítmények javítása, növelése valamennyi menedzsment célkitűzése közé tartozik. A teljesítmény az alkalmazott folyamatok összességének az eredménye, hiszen a vállalat meghatározható, ellenőrizhető és fejleszthető folyamatok hálózatának tekinthető. Napjainkban a piaci verseny egyre inkább a folyamatok versenyévé vált! Ez a felismerés vezetett oda, hogy az érdeklődés az üzleti és műszaki folyamatok menedzsmentje felé fordult, mely a vállalatok folyamatainak javítását, felmérését, újjáalakítását foglalja egységbe. A maximális hatékonyság eléréséhez ezek kombinációja vezethet. A könyv szerzői tapasztalataik alapján adnak útmutatást e korszerű menedzsment technikáinak megismeréséhez, elsajátításához. Könyvüket olyan vezetőknek szánták, akik a folyamatok újraformálásával kívánják megjavítani az általuk menedzselt szervezet teljesítményét.

A végrehajtandó változtatások eredményességének alapvető követelménye, hogy a szervezet kultúrája kész legyen ezekre a változtatásokra, a folyamatos javításra, az összemérésre (benchmarking), összehasonlításra, fejlesztésre. Mindez a meglévő legjobb gyakorlat és folyamat felkutatását segíti elő. Figyelni kell a vevők igényeire, koncentrálni a tehetséges munkaerők kiválasztására, megtartására. A folyamatra orientálás felé az első lépés a szándék a folyamatszemléletű szervezet kialakítására. A folyamatok újraformálása csakis akkor lehet sikeres, ha a menedzsment számára világos, hogy merre akar haladni, ha megvannak a cél felé haladáshoz szükséges objektív feltételek, mérési lehetőségek, s a rendszer és a vállalat kultúrája a munkavállalókat a helyes útra irányítja.

A szerzők részletesen kifejtik, hogy a felső szintű menedzsment hogyan határozhatja meg a helyes irányt a szervezet részére. Szó van itt az irány kitűzéséről, a küldetési nyilatkozatról (mely körvonalazza a célt, amelyet a szervezet szolgál, maga elé kitűz). A 3.1. táblázat a küldetési nyilatkozat nyolc kritériumát sorolja fel a pontosságtól, szabatoságtól az átfogó jellegig és követke-

zetességig. A jövőkép-nyilatkozat arról tájékoztat, hogy a szervezet milyenné kíván fejlődni, s ki kell fejeznie: a szervezet mivé alakulhat, ha minden munkavállalója azonos cél megvalósításán fáradozik. Ennek érdekében a vezetőknek a nyilatkozatokat mérhető célokká kell alakítaniuk; a feladatok azt írják elő, hogy mit kell elérni bizonyos időtartam alatt a célok megvalósításáért.

A könyv első részének utolsó fejezete a szervezeti felmérések fontosságával foglalkozik. A közvetlen felmérések a menedzserek és az alkalmazottak közti napi érintkezés során jönnek létre; a teljesítmény javítása azonban csak átfogó felméréssel érhető el. A szerzők bemutatják a Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) mérési módszerét, amelyet már széles körben elfogadtak, és fontos szerepet játszhat a kiemelkedő teljesítmények elérésében és a vevők igényeinek kielégítésében.

A folyamatelemzést tárgyaló második részben a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a vállalat folyamatainak megismerése alapvető menedzsmentfeladat. Az üzleti sikerekhez a folyamat elemeinek, az elemek közti kapcsolatoknak a meghatározása szükséges. A folyamatok megismerése után az alfolyamatok kijelölése szükséges ahhoz, hogy a teljesítményekben javulás mutatkozzék. A versenyben létfontosságú egy szervezetnek az a képessége, hogy egyértelműen meghatározza, megértse és javítsa alapvető, legfontosabb folyamatait. Irányelveket és példákat találunk a könyvben ahhoz, hogy a szervezetek kijelöljék a különleges figyelmet érdemlő folyamatokat.

Teljesítménymérés nélkül a szervezet nem tudja értékelni a változtatások hatásait, s ez gátolhatja fejlődését. A teljesítménymérő eszközök (eredményesség, folyamat-hatékonyság, végeredmény) bemutatása és használatuk ismertetése után a kulcsfontosságú értékek meghatározásának módszereit, a teljesítmény javításának értékelő táblázatát mutatják be a szerzők. A példákban a kőolaj-finomítás, a képzés és a K+F tevékenység végeredményének mérését írják le. A tapasztalatok szerint a kulcsmércék megállapításától a teljesítmények javulása várható, ha azokat a vevők igényeinek figyelembevételével állítják össze. A pénz, a munkaerő és az idő pazarlásának megszüntetése adhat alapot, kiindulópontot

a kulcskérdések tisztázásához, valamint az ingadozás, az eltérések kihatásainak csökkentéséhez.

Minden termék vagy szolgáltatás hatásosságának mérésénél elengedhetetlen a vevő alapkövetelményeinek és elégedettségének a megismerése. Ennek során fel kell tárnunk azokat a tulajdonságokat és jellemző vonásokat, amelyeket a vevő a terméktől vagy szolgáltatástól elvár. A vevő számára az értékeket a *gyorsabb-jobb-olcsóbb* tulajdonságok jelentik; valamennyi tulajdonságnál mérhető a vevő által elvárt teljesítményszint. A vevő igényei állandóan növekednek, a vevői elégedettség és az elvárt teljesítmények összehangolása nehéz feladat. Csakis a gondos szállító képes a vevő alapvető igényeit helyesen felismerni!

Szó van a könyvben a dokumentáció elkészítéséről; ez a folyamat teljes feltérképezésének legjobb módja az újraformálás megkezdése előtt. Megismerjük a hatások folyamatábrák elkészítésének legfőbb szempontjait a cél meghatározásától a pontosság ellenőrzéséig, valamint az alapfolyamat dokumentálásának lépéseit. Bemutatják a szerzők az alapfolyamatokhoz kapcsolódó al-folyamatok ábrázolásának egyszerű módszereit is, amelyek elősegítik annak megállapítását, hogy mely területeken van szükség az újraformálásra. A megfelelő javítási stratégiák kiválasztásához szükség van annak felmérésére, hogy a folyamat mennyire hatékony a belső erőforrások felhasználásában és a végtermékek létrehozásában. Ezzel kapcsolatban a minőségi és mennyiségi felmérés, valamint az irány meghatározása módszereinek lépéseit ismerjük meg a könyv második részének utolsó fejezetében. Felmérés nélkül nem biztosítható a belső erőforrások helyes felhasználása.

A könyv harmadik részének fejezetei a folyamat javítása keretében a javítás megtervezésének menetével, a fejlesztés útjának kiválasztásával, az alkalmazottak képességeinek kihasználásával, s az együttműködés módjaival foglalkoznak. Részletesen megismerjük itt a folyamat javításának lehetséges útvonalaival. Ezek: a folyamatos javítás, a benchmarking és az újjáalakítás (reengineering). A folyamat javításának tervezésénél a javítás tárgyának megállapítása, a javítási változatok kiválasztása és a fejlesztési teamek elindítása a legfontosabb mozzanat. Ez utóbbival kapcsolatban a csapatok kiválasztásának szempontjairól, a sikeres team építéséről és az alapvető folyamatok javítására alakított teamek működéséről olvashatunk a könyvben.

A szerzők rámutatnak arra, hogy a folyamatos javítás kulcsfontosságú eszköz a vállalat kezében a világszínvonalú minőség felé vezető úton. Hat lépésben írják le a folyamatos javítás menetét, modelljét a vevő igényeinek megállapításától, a hatékonyság vizsgálatán, a folyamat elemzésén át a változtatások bevezetéséig, az eredmények megfigyeléséig. A továbbiakban képet kapunk arról, hogy a folyamatjavításnak miért szerves része a folyamatbenchmarking, az iparág és a világ vezető vállalataival történő összehasonlítás. Egymást követő lépései: a partnerek felkutatása, az adatok összegyűjtése, a versenytársakhoz viszonyított eltérések elemzése stb. – mindez alapos, átgondolt munkát követel.

A folyamat javítását szolgáló újjáalakítás (reengineering) modelljét és lépéseit – a szervezéstől az értékelésig – szintén megtaláljuk a könyvben javaslatok és iránymutatások kíséretében. A szerzők rámutatnak néhány újjáalakítási projektum hibáira, és hatlépéses módszert ajánlanak az újjáalakító teamek részére az eredményes megvalósításhoz. A módszer az újjáalakítási projektum megszervezéséből, elindításából, a változatok kidolgozásából, az eredmények közléséből, a tervek alkalmazásából és értékeléséből áll. Végül a javított folyamatnak a gyakorlatba való átültetéséről olvashatunk a könyv utolsó fejezetében. Kiderül, hogy miért kell az elért eredményeket közölni, hogyan kell azokat bemutatni, a tapasztalatokat összefoglalni, tesztelni, az új folyamatot dokumentálni, s az eredményeket figyelemmel kísérni...

A Függelék az APQC folyamatosztályozó rendszert, a Motorola cég hat-sigma elemzését, az Alapvető Termékek Vállalat Műszaki Oktatási Csoportot, a Xerox Corporation folyamat-újraformálását, a Praxair piaci hasznosításának újjáalakítását, az Alapvető Termékek Vállalat Szerviz Csoportjának a Legjobb Gyakorlatok jelentését tartalmazza. A könyv végén a folyamatközpontú menedzsment magyarországi bevezetésének problémáiról, nehézségeiről és tapasztalatairól olvashatunk. Megállapítható, hogy hazánkban a legtöbb vállalatnál még hiányoznak az alapvető feltételek a folyamatszerméletű új módszerek bevezetéséhez. Ennek okai a menedzsment felkészültségének hiányosságai, a teammunkától való idegenkedésben, a vállalati kulturális különbségekben stb. keresendők. Éppen ezért volt rendkívül hasznos az amerikai szerzők munkájának magyar nyelvű kiadása a korszerű ismereteket elsajátítani kívánó menedzserek számára.

R. I.

Robert S. KAPLAN–David P. NORTON:

BALANCED SCORECARD –

KIEGYENSÚLYOZOTT STRATÉGIAI MUTATÓSZÁM- RENDSZER

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998. 302 p.

Az amerikai szerzők olyan átfogó rendszert, eszközt mutatnak be könyvükben, amely biztosítja a stratégiai és az operatív szemlélet összhangját, s megteremti a szervezet egyes területeinek és tevékenységeinek kapcsolatát. Mozgósítja az alkalmazottakat a világosan megfogalmazott stratégiai célok megvalósítása érdekében. Az elméleti szakembereknek és gyakorló vállalatvezetőknek készült összeállítás nem csak új módszer, taktikai vagy operatív mutatószám-rendszer, hanem komplex stratégiai szemléletet, irányítási gondolatrendszert is nyújt. A múlt gazdasági eseményeit rögzítő pénzügyi mutatókat a jövő teljesítményét leginkább meghatározó tényezők mutatóival egészíti ki. A könyv segítséget ad a magyar piacgazdaság szereplői számára is, hogy a vevők versenyképes szolgáltatást kapjanak, s a tulajdonosok és a szervezet munkatársai egyaránt elégedettek legyenek. A könyvet magyarra Pandurics Anett fordította, a szakmai lektorok dr. Dobák Miklós és Bodnár Viktória voltak.

Napjainkra az ipari korszak versenyét az információs korszak versenye váltotta fel, ez azonban mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatoktól új képességeket, új szemléletet követel meg. A Balanced Scorecard kifejezés azt jelenti, hogy az új rendszer egyensúlyt teremt a rövid távú és a hosszú távú mutatók, a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók, a múlt és a jövő várható mutatói, valamint a külső és a belső teljesítmények között. A vállalatoknak az információs korszakban való fennmaradásukhoz a stratégiából és a vállalati képességekből levezetett értékelési és irányítási rendszereket kell alkalmazniuk. A szerzők átfogó keretet nyújtanak a vezetőknek, hogy a vállalat jövőképét és stratégiáját összehangolt teljesítménymutatószám-rendszerre bonthassák le. Ehhez négy nézőpontot alakítottak ki. Ezek: a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés.

A rendszer hagyományos pénzügyi célkitűzései az eszközök megtérülésére, az árbevétel növelésére irányulnak. Lehetőség nyílik a felsővezetés számára olyan

mutatók képzésére, amelyekkel elérhetőek ezek a pénzügyi célkitűzések. A vezetőknek azonban azt is fel kell kutatniuk, hogy a vevők, a fogyasztók mit értékelnek, s mindezek figyelembevételével kell kialakítani a választékot. Ennek megvalósításához vizsgálni kell a fogyasztók megelégedettségét, a régi és az új vásárlói csoportok jövedelmi helyzetét, a vállalat piaci részesedését stb. A célok és mutatók vonatkozhatnak a funkcióra, a minőségre, az árra, a vevőkkel történő kapcsolattartásra és a vállalati hírnévre. Mindezek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a szervezet kiemelkedő szerepet tölthessen be a piacon.

A rendszer megvalósítása során meg kell határozni azokat a működési folyamatokat, amelyek fontos, meghatározó szerepet játszanak a pénzügyi és vevői célkitűzések elérésében. A Balanced Scorecard lehetőséget nyújt arra, hogy a működési folyamatok teljesítményével szemben felmerülő igényeket a vállalat a külső érintettek elvárásai alapján mérje fel. A rendszer az innovációs folyamatot a működés szerves részévé teszi, súlyt helyezve azokra a kutatási, tervezési és fejlesztési folyamatokra, amelyek segítségével új termékek és szolgáltatások keletkeznek, és a vállalat új piacokhoz juthat. Az előállítási folyamat eredményessége érdekében a szervezeteknek meg kell határozniuk azokat a költség-, minőség-, idő- és teljesítményjelzőket, amelyek képessé teszik a vállalatot kiváló termékek előállítására és szolgáltatások nyújtására. Az értékesítés utáni szolgáltatások folyamata pedig a vállalatot arra teszi képessé, hogy megfelelhessen a vásárlás vagy szolgáltatás teljesítése utáni esetleges kötelezettségeinek.

A tárgyalt három nézőpont követelményeinek a szervezet csak akkor felelhet meg, ha megfelelő tanulási és fejlődési képességgel rendelkezik. A tanulási és fejlődési nézőpont céljai és mutatói teremtik meg azt a háttérrel, amit ki kell alakítani a kitűzött célok eléréséhez. Érzékelhető teljesítményjavulás érdekében a vállalatnak jelentős összegeket kell fektetnie azokba a tényezőbe (emberek, rendszerek, folyamatok), amelyekből a szervezet képességei származnak. Az új mutatószám-rendszernek a pénzügyi és nem pénzügyi mutatók segítségével kell meghatározni a vállalat stratégiáját. A szerzők kifejtik, hogy csak a különböző – teljesítmény- és eredmény- – mutatók összekapcsolása lehet sikeres a vállalat számára. A könyv második része (Stratégiai menedzsment) azt mutatja be, hogy a vállalatok hogyan hasznosítják a Balanced Scorecard-rendszert, amely alkalmas a stratégia

megvalósítása előtt álló akadályok elhárítására. Ehhez az első fontos lépés a végrehajtásban részt vevő munkatársak bevonása és alapos kiképzése. Ideális esetben a szervezet valamennyi tagjának tisztában kell lennie a vállalat stratégiájával s azzal is, hogy neki személyesen milyen szerepe, feladata van az eredményes megvalósításban. A Balanced Scorecard rendszere lehetővé teszi ezt a felülről lefelé történő összehangolási folyamatot. A széles körű tájékozottság és összhang elősegíti a célkijelölési és visszacsatolási folyamatot, valamint a számonkérést is, annak megállapítását, hogy az üzleti egység a kijelölt stratégiai irányvonalon halad-e.

A szerzők hangsúlyozzák könyvükben, hogy a legjobb célkitűzések is csak távoli elképzelések maradnak akkor, ha elérésüket nem támogatják átgondolt, megvalósításra alkalmas szervezeti erőforrások. A Balanced Scorecard-rendszert – megfelelő tanulás után – a vezetők egy csoportjának kell megszerveznie, s nekik is kell bevezetniük, alkalmazniuk a vállalati teljesítmény figyelemmel kísérése mellett. Olvashatunk itt az akadályok elhárításának módszeréről, a stratégia felülről lefelé történő illeszkedésének megteremtéséről, a visszacsatolási és stratégiai tanulási folyamat, valamint az alkalmazkodás alapvető fontosságáról. Végül a stratégia akcióvá alakításának egymást követő lépéseiről, a kulcsfontosságú folyamatok összehangolásáról és azok kommunikálásáról van szó a könyvben. A Függelékben a szerzők a Balanced Scorecard kialakításának menetét, a mutatók kiválasztásának és tervezésének módját írják le.

R. I.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Pénzügyi Intézetének oktatói:

PÉNZÜGYEK

Szerkesztette:

BÁNFI Tamás és SÜLYOK-PAP Márta

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 510 p.

A szerzők a gazdaság makro- és mikropénzügyi területeinek korszerű bemutatását tűzték ki célul a pénzügyi rendszer alapjaitól kezdve a bankműveleteken, pénzügyi piacon, döntéseken át a nemzetközi pénzügyi és fejlesztési intézmények működésére vonatkozó tudnivalókig. Nem feledkeztek meg az államháztartás, a költségvetés és szervei gazdálkodásának sajátosságairól sem. Előtérbe helyezték az összefüggések, a nemzetközi pénzügyi intézményekhez fűződő kapcsolatok ismertetését.

Foglalkoznak a megtakarításnak és beruházásnak, a pénzkínálatnak és pénzkeresletnek egymásra gyakorolt hatásával, a pénzügyi közvetítő intézmények szerepével a pénzforgalom lebonyolításában. Ismertetik a kétszintű magyar bankrendszer monetáris irányítását, a kereskedelmi bankok biztonságos működését szolgáló előírásokat. Olvashatunk a pénzügyi intézmények szolgáltatásairól, a hagyományos és modern banküzletágakról, a devizaszámlák rendszeréről, az elektronikus számlajóváírásról, elszámolásról és fizetésről. A kereskedelmi bankok modern üzletágai: a lízing, a faktorálás, a forretirozás, az utazási és nemzetközi szolgáltatások szintén szerepelnek a könyvben.

A szerzők rámutatnak arra, hogy az egyszintű bankrendszerben a banktevékenység nem jár túl nagy kockázattal, mert a döntéseket az állami szervek hozzák, s a keletkező veszteségeket is az állam viseli. A kétszintű bankrendszerre való áttérés után a helyzet megváltozott; a kereskedelmi bankoknak különös figyelmet kell fordítaniuk a hitelkockázatra, a visszafizetési és az egyéb kockázatokra egyaránt. A különböző kockázatformák (befektetési, likviditási, kamatláb-, valuta-, működési stb. kockázatok) összefüggnek egymással. A bankok megválaszthatják, hogy melyik kockázatot és milyen mértékben vállalják, kockázattalállásuk lényegesen befolyásolhatja jövedelmüket. Ezzel kapcsolatban kerül sor a betétbiztosítás szerepének, a nemzetközi hitelek típusainak, bankhiteleknek, a nemzetközi bankgyakorlatban alkalmazott kezességek és garanciák alkalmazásának, a mérlegen kívüli tételeknek a tárgyalására.

Az államháztartással, a költségvetéssel, az állami gazdasági, gazdálkodási feladataival foglalkozó részben a szerzők kifejtik, hogy a közfeladatok ellátásához az állam kényszerítő erejű és szabályozó szerepet betöltő eszközökkel rendelkezik. Részletesen megismerkedünk itt a költségvetés tervezésével, jóváhagyásával, ellenőrzési és politikai eszközrendszerével. Áttekinthetjük a költségvetési bevételek és kiadások főbb típusait, az államadósság és a fizetési mérleg összefüggéseit, a fejlett piacgazdaságok költségvetési jellemzőit, a finanszírozási típusokat, a Kincstár szervezetét stb.

A pénzügyi piacokról szóló részben a pénz cseréjét közvetlenül lebonyolító pénzügyi piacok kapcsolódásait, a valuta- és devizapiac működését, a fizetési mérleg tételeit, a konvertibilitás fogalmát, a magyar árfolyampolitika jellemzőit mutatják be a szerzők. Megismerjük az

megvalósítása előtt álló akadályok elhárítására. Ehhez az első fontos lépés a végrehajtásban részt vevő munkatársak bevonása és alapos kiképzése. Ideális esetben a szervezet valamennyi tagjának tisztában kell lennie a vállalat stratégiájával s azzal is, hogy neki személyesen milyen szerepe, feladata van az eredményes megvalósításban. A Balanced Scorecard rendszere lehetővé teszi ezt a felülről lefelé történő összehangolási folyamatot. A széles körű tájékozottság és összhang elősegíti a célkijelölési és visszacsatolási folyamatot, valamint a számonkérést is, annak megállapítását, hogy az üzleti egység a kijelölt stratégiai irányvonalon halad-e.

A szerzők hangsúlyozzák könyvükben, hogy a legjobb célkitűzések is csak távoli elképzelések maradnak akkor, ha elérésüket nem támogatják átgondolt, megvalósításra alkalmas szervezeti erőforrások. A Balanced Scorecard-rendszert – megfelelő tanulás után – a vezetők egy csoportjának kell megszerveznie, s nekik is kell bevezetniük, alkalmazniuk a vállalati teljesítmény figyelemmel kísérése mellett. Olvashatunk itt az akadályok elhárításának módszeréről, a stratégia felülről lefelé történő illeszkedésének megteremtéséről, a visszacsatolási és stratégiai tanulási folyamat, valamint az alkalmazkodás alapvető fontosságáról. Végül a stratégia akcióvá alakításának egymást követő lépéseiről, a kulcsfontosságú folyamatok összehangolásáról és azok kommunikálásáról van szó a könyvben. A Függelékben a szerzők a Balanced Scorecard kialakításának menetét, a mutatók kiválasztásának és tervezésének módját írják le.

R. I.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Pénzügyi Intézetének oktatói:

PÉNZÜGYEK

Szerkesztette:

BÁNFI Tamás és SÜLYOK-PAP Márta

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998. 510 p.

A szerzők a gazdaság makro- és mikropénzügyi területeinek korszerű bemutatását tűzték ki célul a pénzügyi rendszer alapjaitól kezdve a bankműveleteken, pénzügyi piacon, döntéseken át a nemzetközi pénzügyi és fejlesztési intézmények működésére vonatkozó tudnivalókig. Nem feledkeztek meg az államháztartás, a költségvetés és szervei gazdálkodásának sajátosságairól sem. Előtérbe helyezték az összefüggések, a nemzetközi pénzügyi intézményekhez fűződő kapcsolatok ismertetését.

Foglalkoznak a megtakarításnak és beruházásnak, a pénzkínálatnak és pénzkeresletnek egymásra gyakorolt hatásával, a pénzügyi közvetítő intézmények szerepével a pénzforgalom lebonyolításában. Ismertetik a kétszintű magyar bankrendszer monetáris irányítását, a kereskedelmi bankok biztonságos működését szolgáló előírásokat. Olvashatunk a pénzügyi intézmények szolgáltatásairól, a hagyományos és modern banküzletágakról, a devizaszámlák rendszeréről, az elektronikus számlajóváírásról, elszámolásról és fizetésről. A kereskedelmi bankok modern üzletágai: a lízing, a faktorálás, a forretirozás, az utazási és nemzetközi szolgáltatások szintén szerepelnek a könyvben.

A szerzők rámutatnak arra, hogy az egyszintű bankrendszerben a banktevékenység nem jár túl nagy kockázattal, mert a döntéseket az állami szervek hozzák, s a keletkező veszteségeket is az állam viseli. A kétszintű bankrendszerre való áttérés után a helyzet megváltozott; a kereskedelmi bankoknak különös figyelmet kell fordítaniuk a hitelkockázatra, a visszafizetési és az egyéb kockázatokra egyaránt. A különböző kockázatformák (befektetési, likviditási, kamatláb-, valuta-, működési stb. kockázatok) összefüggnek egymással. A bankok megválaszthatják, hogy melyik kockázatot és milyen mértékben vállalják, kockázatvállalásuk lényegesen befolyásolhatja jövedelmüket. Ezzel kapcsolatban kerül sor a betétbiztosítás szerepének, a nemzetközi hitelek típusainak, bankhiteleknek, a nemzetközi bankgyakorlatban alkalmazott kezességek és garanciák alkalmazásának, a mérlegen kívüli tételeknek a tárgyalására.

Az államháztartással, a költségvetéssel, az állami gazdasági, gazdálkodási feladataival foglalkozó részben a szerzők kifejtik, hogy a közfeladatok ellátásához az állam kényszerítő erejű és szabályozó szerepet betöltő eszközökkel rendelkezik. Részletesen megismerkedünk itt a költségvetés tervezésével, jóváhagyásával, ellenőrzési és politikai eszközrendszerével. Áttekinthetjük a költségvetési bevételek és kiadások főbb típusait, az államadósság és a fizetési mérleg összefüggéseit, a fejlett piacgazdaságok költségvetési jellemzőit, a finanszírozási típusokat, a Kincstár szervezetét stb.

A pénzügyi piacokról szóló részben a pénz cseréjét közvetlenül lebonyolító pénzügyi piacok kapcsolódásait, a valuta- és devizapiac működését, a fizetési mérleg tételeit, a konvertibilitás fogalmát, a magyar árfolyampolitika jellemzőit mutatják be a szerzők. Megismerjük az

értékpapíroknak az idők folyamán kialakult fajtáit; csoportosításuk az értékpapírban foglalt jog, az átruházási lehetőség, a hozam, a lejárat, a forgalomképesség, a kibocsátó stb. szerint történhet. Azokat az értékpapírokat mutatja be részletesen a könyv, amelyek a tőzsdei forgalomban is szerepelnek (részvény, kötvény, állampapírok, befektetési jegy stb.), szó van azonban a nem tőzsdeképes értékpapírokról is. A devizapiacok és a hitelpiacok kapcsolatairól, a pénzügyi termékek árfolyamáról, a határidős ügyletekről, valamint az opciók értékeléséről olvashatunk még ebben a részben.

Ez utóbbiak keretében a tőzsdei határidős ügyletek jellemzőit, a forward és a futures ügyletek eltéréseit, az értékpapírok és devizák határidős árfolyamait, a vételi és eladási opció jellemzőit tárgyalja a könyv.

A vállalkozás vagyona növekedéséhez szükséges, hogy a piac elismerje tevékenységét, s ezt értékítéletével ki is fejezze; a gazdaság piacaival a vállalat pénzügyeinek szoros kapcsolata van. A pénzügyi folyamatokat bemutató részben a vállalati beruházási döntések menetét, e döntéseknek a vállalatfinanszírozási döntésekkel való összefüggéseit, kölcsönhatásait, a finanszírozási döntések alapvető területeit, a vállalat-, vagyon- és üzletértékelési szempontokat ismerjük meg. A továbbiakban tájékozódhatunk az infláció jellemzőiről, folyamatáról, okairól, valamint az állami költségvetés hiányának az árszínvonal alakulására gyakorolt bel- és külgazdasági hatásáról. A

szerzők rámutatnak az árszínvonal-változás és a termelékenység változásának kapcsolatára is.

Végül – a könyv utolsó részében – a nemzetközi pénzügyi rendszer működési és intézményi kereteit ismerjük meg. Szó van itt a Nemzetközi Valuta Alap, a Nemzetközi és Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank létrehozásának körülményeiről, funkciójáról, a Világbank-csoport intézményeiről. Megismerjük az első regionális fejlesztési bank: az Európai Beruházási Bank hitelnyújtási tevékenységét, majd hazánk kapcsolatait a nemzetközi pénzügyi intézményekkel. A szerzők foglalkoznak az Európai Monetáris Rendszerrel, az Európai Gazdasági és Pénzügyi Unió terveivel és megvalósulásának esélyeivel is.

Az összeállítás tehát sokoldalúan foglalja össze a hazai és nemzetközi pénzügyek elméleti és gyakorlati tudnivalóit, rámutatva az összefüggésekre és a várható tendenciákra. Mellettük részletesen tájékoztat a magyar gazdaság pénzügyeinek jellemzőiről, a velük kapcsolatos korszerű ismeretekről. Tartalmazza (az adók kivételével) az okleveles könyvvizsgálói szakképesítés pénzügyeinek tananyagát, s ezen túlmenően sok új ismeretet nyújt a különböző pénzügyi munkaterületeken működő vezetők, dolgozók számára is.

Rubóczky István