KONCZ Katalin

ÉLETPÁLYA ÉS MUNKAHELYI KARRIERMENEDZSMENT

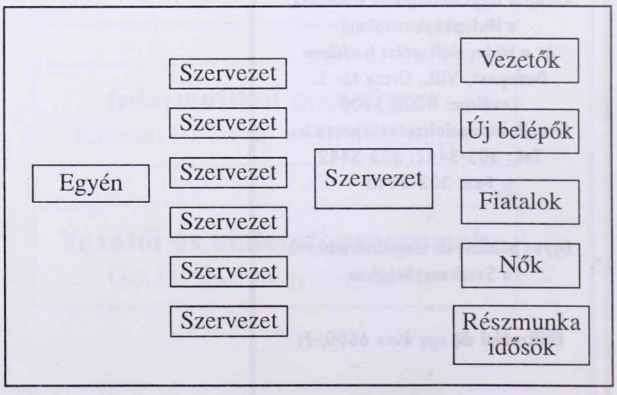
A szakirodalomban különböző kifejezésekkel illetett – karriertervezés, karriermenedzsment, karrierfejlesztés, karriergondozás – emberi erőforrás menedzsment funkció az alkalmazottak számára teremt fejlődési, előmeneteli lehetőségeket a szervezeten belül. A funkció megjelenését az alkalmazottak motivációs szerkezetének átalakulása, munkahellyel szembeni elvárásainak változása és az egyre képzettebb, sőt folyamatos fejlesztést, képzést igénylő munkaerő költségeinek emelkedése hívta életre. A karriermenedzsment szoros kapcsolatban van az emberi erőforrás menedzsment más funkcióival, sőt a szerző megközelítésében a karriermendzsment egy új szempontú emberi erőforrás menedzsment.

Magyarországon ma még sokan kizárólag vagy főként a gazdasági és közéleti vezetővé válást tekintik karriernek. Ez a felfogás ellentmondásba kerül a szervezetfejlődés irányával és az alkalmazottak érdekeivel: a vezetői pozíciók száma ugyanis korlátozott, miközben a munkaerő egyre nagyobb hányada rendelkezik magas színvonalú iskolázottsággal és szakképzettséggel, akik egyúttal előmenetelre is pályáznak. *Táguló rés keletkezik* a hagyományos értelemben vett pozícionális *karrierlehetőségek és a dolgozók karrieraspirációja között*. A dinamikus, előmenetelt megcélzó munkaerő a legértékesebb a szervezetek számára, ezért megtartásuk a szervezet alapvető érdeke. Amennyiben e réteg karrierigényének a kielégítése hosszabb időn keresztül elmarad, elégedetlenségének fokozódásával útja kivezet a szervezetből. Ezzel a jelenséggel szembetalálkozva, az emberi erőforrás menedzsment váltani kényszerül, *a karrierlehetőségek kiszélesítése, a karriergondozás előtérbe kerülése jelzi a fejlődés újabb irányát*. A fejlett piacgazdaságok nagy szervezetei már a hetvenes évektől egyre szélesebb körben kínálják a hagyományos vezetői karrier mellett a vezető pozíció(k) feltételrendszerével – javadalmazási és presztízs feltételeivel – azonos szakmai előmenetelt, *a kettős karrierutat* (Belcourt, 1996, Dressler, 1992, Koncz, 1998).

Mint minden emberi erőforrás menedzsment funkció, a karriergondozás is kétoldalú folyamat: az egyéni karrierfejlesztés és a szervezeti karrierfejlesztés egymással összefüggő rendszere. *Az egyéni karrier menedzsment* folyamatában az egyének irányítják, befolyásolják, szervezik karrierjüket (Greenhaus, 1987:27) teljes szakmai életpályájuk folyamán és egy adott szervezetben. *A szervezeti karrierfejlesztés* a szervezet alkalmazottai egészének vagy bizonyos rétegeinek (fiatalok, nők, vezetők) támogatott/formalizált munkahelyi karrierfejlesztése *(1. ábra)*.

1. ábra

Az egyéni és szervezeti karriermenedzsment alanyai és célcsoportjai



A karrier fogalma

A korszerű emberi erőforrás menedzsment keretében értelmezett *karrier* eltér a hazai gyakorlatban elterjedt – pejoratív élű – fogalomtól. *A karrier a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összessége a társadalmilag szervezett szférában.* Greenhaus szerint *a karrier mindazoknak a munkatapasztalatoknak a teljes sora,* amelyet az egyén felhalmoz életpályája alatt (Greenhaus, 1987:25). Felfogásában a karrier nem azonos tehát a hétköznapi fogalomtárban pozitív töltettel használatos karrier fogalommal sem. Hétköznapi értelemben – akár pejoratív, akár pozitív kicsengéssel –, ha valaki „karriert futott be", azt jelenti, hogy „vitte valamire", elért valamit. Greenhaus nyomán a tanulmányban használt karrier fogalom *értéksemleges*, nem minősíti a karrier tartalmát, a pozitív minősítés nem tapad magának a karriernek a fogalmához. Nem kötődik sem beosztáshoz, sem szervezeti előmenetelhez, sem egy adott foglalkozáshoz egy adott szervezeten belül (Mealiea – Latham, 1996:31). Mindenki, aki részt vesz a társadalmilag szervezett tevékenységekben, alakítója és elszenvedője valamilyen karriernek, amely összességében lehet pozitív vagy negatív kimenetelű és az egyes szakaszok válthatják egymást. A karriert a társadalmi gyakorlat minősíti kialakult szimbólumrendszerével: *fejlődő* (sikeres), *stagnáló és visszafejlődő* (sikertelen) jelzőkkel látja el. Az aktív életpálya egészében általában sikeres és kevésbé sikeres, esetleg sikertelen vagy stagnáló szakaszok váltják egymást. Az egyén felkészültségét, érettségét jelzi, hogy miként tud felülemelkedni a sikertelen szakaszokon, s hogy milyen stratégiát választ életpályája minőségének javítására.

A sikeres munkahelyi életpálya javuló munkafeltételeket, nagyobb felelősséget kívánó munkakört, magasabb státust jelentő összetettebb-érdekesebb feladatokat és/vagy magasabb anyagi-erkölcsi elismerést jelent. A kettős karrierút rendszerében a vezetői és a szakértői karrier alternatívájaként jelenik meg. *A felfelé irányuló vertikális mobilitás* ennek megfelelően nemcsak a vezetőposztok különböző fokozataiban, a formális hierarchiában való előrelépést jelenti, hanem magában foglalja a szakértői karrierpályán való előrehaladást, a több tudást, a nagyobb felkészültséget igénylő, kibővített és gazdagított munkakörbe való átlépést. A *horizontális átcsoportosítás* – minek során a munka tartalma nem változik, az alkalmazott ugyanazt a munkát végzi más csoportban, más műhelyben, más munkahelyen, más műszakban, más földrajzi térségben – akkor tekinthető előrelépésnek, sikeres munkahelyi életpályának, ha az új területen a státus, a presztízs, a jövedelem a korábbinál nagyobb. Jó példa erre a nemzetközi mobilitás esetén a keletről nyugatra, a kevésbé fejlettől a fejlett országok irányába történő horizontális elmozdulás.

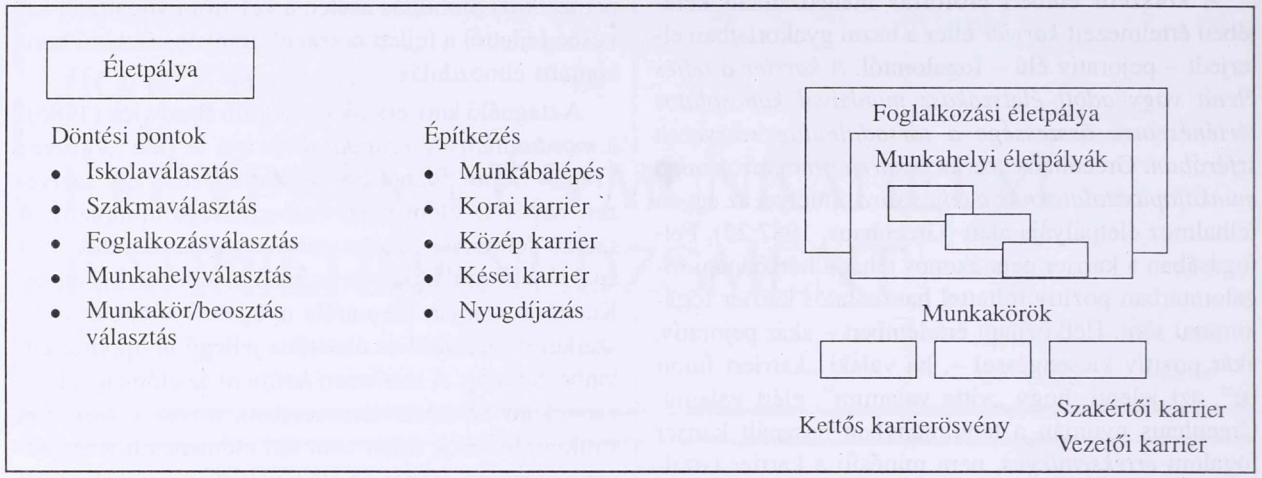
A stagnáló karrierszakaszt Judith Bardwick (1986)[1] a *mozdulatlanság csapdájaként* írja le (the „Pleateau Trap"). Olyan állapot ez, amikor egyéni vagy szervezeti okból az előmenetel valószínűsége minimális. A szerző felmérése szerint csak az alkalmazottak 1%-ánál nem fordul elő ilyen holtpont a karrierpályájukon. Kutatásai alapján háromféle nyugalmi állapotot ír le: szerkezeti, tartalmi és életstílus jellegű holtpontot különböztet meg. A *szerkezeti holtpont* az előmenetel végét jelenti az adott szervezetben, mivel a szervezet strukturális okok miatt nem tud előmeneteli lehetőséget biztosítani. Ekkor az előmenetelt igénylő alkalmazott útja kivezet a szervezetből, és más szervezetnél keres fejlődési lehetőséget. *Tartalmi holtpont* lép fel abban az esetben, amikor valaki már olyannyira begyakorolta, megtanulta a munkakörében végzett munkát, hogy az unalmas számára, nem elégíti ki. Ezen a helyzeten munkakör-gazdagítással, munkakörváltással lehet segíteni. Az *életstílusbeli holtpont* egy mély, komplex krízishelyzet, amely akkor áll elő, ha az egyén a társadalmi és magán szerepei közül valamelyiknek döntő, megkülönböztetett jelentőséget tulajdonít, kizárólagosan erre építi fel életét és ez a fix pont megbillen. A választott súlypont lehet a fizetett munka vagy a családi szerep esetleg más életmódbeli elemek (sport, szórakozás, egyéb hobby). A súlyponti területen a sikertelenség teljes összeomláshoz vezethet, identitás zavarokat és önbecsülési problémákat okoz.[2]

A *sikertelen munkahelyi életpálya* a lefelé irányuló *vertikális mobilitás*. Az alacsonyabb presztizsű munkakörbe helyezést az alkalmazottak nehezen tűrik, még akkor is, ha a munkahelyi követelmények és a stagnáló vagy leépülő egyéni képességek-készségek összhangba kerülnek, vagy az egyén számára az áthelyezés egy későbbi előmenetelt biztosít. Az információs társadalomban az ismeretek elavulása felgyorsul, permanens/élethosszig tartó képzés hiányában a munkaerő rövid időn belül a belső munkaerőpiac perifériájára sodródik. A sikertelen munkahelyi életpálya többnyire kilépéssel zárul, ennek hiányában a munkaerő leépülésével jár, s rövidebb-hosszabb türelmi idő után a szervezet távolítja el a lépéstartásra vagy még inkább a fejlődésre képtelen alkalmazottját.

A szakirodalmi tapasztalatokat hasznosítva *a karriert az egyéni életpálya minőségeként értelmezem.*

2. ábra

Életpálya és munkahelyi életpálya összefüggése



Szerencsés körülmények között a kor előrehaladásával az életpálya minősége javul, szakértői vagy vezetői előmenetelek, szakmai fejlődések-fejlesztések sorozatából épül fel. A huszonegyedik század alapvető igényeként megfogalmazódó permanens képzés szükségszerű velejárója a szakmai tudás, a felkészültség állandó fejlesztése, amelynek elismeréseként formális és informális beosztási vagy szakértői hierarchiában való előrelépés következik be a szervezetben. Egy adott szervezeten belüli karrier *munkahelyi karrierként* definiálható, amely a fentiek szellemében *a munkahelyi életpálya minőségeként értelmezhető.* Az emberek többsége esetében *az aktív életpálya munkahelyi életpályák sorozatával írható le (2. ábra).* Életpálya-tervezést, karriermenedzselést – bár nem mindig tudatosan – az alkalmazottak mindig végeznek, hiszen döntések sorozatát hozzák: *szakképzettséget, foglalkozást, munkahelye(ke)t, munkakör(öke)t választanak.* Napjaink felgyorsult fejlődése, megváltozott viszonyai között az életpálya menedzselése *nagyobb tudatosságot feltételez.* Az éleződő piaci verseny a dolgozókkal szemben a korábbiaknál erőteljesebb teljesítménykényszert állít fel. A felgyorsult információáramlás, a rohamosan változó környezeti és szervezeti feltételek *rugalmasságot és a permanens képzés igényét támasztják* a dolgozókkal szemben. Az önfejlesztéstől elzárkózó dolgozó önmagát zárja ki a sikeres munkaerő-piaci integráció-reintegráció lehetőségéből.

A karriermendzsment történeti fejlődése

Mint minden emberi erőforrás menedzsment funkció *a karriergondozás célja és tartalma is változott az elmúlt évtizedekben.* Kezdetben az egyéni igények, majd a szervezeti igények egyoldalú hangsúlyozása volt jellemző, amit az egyéni és a szervezeti igények összehangolásának szükséglete váltott fel. A fejlett piacgazdaságokban a karriergondozás, karrierfejlesztés igénye *a 60-as évek elején* merült fel. A munkaerő költségeinek emelkedése, erőforrásként felértékelődése miatt a szervezet számára értékes munkaerő megtartása a korábbiaknál fontosabb feladattá vált. Egyre több szervezet ismerte fel, hogy az alkalmazottak szükségleteinek, motivációinak változása nyomán ösztönzésük, megtartásuk fontos eszköze *egyéni karrierigényük* kielégítése. Ez biztosítja ugyanis az alkalmazottak képességének és képzettségének kihasználását, amely a szervezeti teljesítmény döntő feltétele. A felismerés olyan fejlesztési programok kidolgozása iránt támasztott igényt, amelyek megfelelő lehetőséget kínáltak az alkalmazotti törekvések számára, s amely garantálta, hogy a dolgozók egyéni – munkával kapcsolatos – céljaikat a szervezeten belül érhessék el.

A 80-as években a világpiaci verseny éleződése nyomán *a szervezeti célok* kerültek előtérbe, az egyéni karrierfejlesztést a szervezeti siker, az üzleti célok elérésének szolgálatába állították a fejlett piacgazdaság szervezetei. A karrierfejlesztés kiindulópontjává a szervezeti célok teljesítése vált, az ezzel azonosuló munkaerő számára nyitottak előmeneteli csatornákat. *A 90-es években* értek meg a kétoldalú közelítés integrálásának feltételei, az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése aktuálissá vált. Az egyéni és a szervezeti karrierfejlesztés kölcsönkapcsolata olyan humánstratégiai céllá vált, amelyben az egyéni karrier kiteljesítése egyúttal a szervezeti siker feltétele (Belcourt és mtsai, 1996). Ez a koncepció olyan karrierfejlesztési rendszer működte-

tését feltételezi, amelyben az egyéni teljesítmény és megelégedettség, valamint a szervezet stratégiai céljainak elérése között közvetlen, szoros kapcsolat van. Ezzel a karriermenedzsment az egyik legfontosabb motivációs tényezővé nőtte ki magát az elmúlt évtizedben, s a vezetői feladatok szerves részévé vált (Mealiea – Latham, 1996).

Az egyéni karriergondozás folyamata

Az aktív életpálya minősége az egyén *karrieraspirációjától* (célmegjelölés), *karriereséleyeitől és a megvalósítás folyamatától* (tervezés, menedzselés, értékelés) függ. Mindhárom elemet számtalan, egymással is összefüggő tényező determinálja. A *karrieraspirációkat* döntően meghatározza a történelmi-társadalmi környezet, a demográfiai jellemzők (kor, nem, családi állapot), a szülők társadalmi-foglalkozási rétege, a személyiségvonások, az iskolázottság-szakképzettség, a születési és lakóhely jellege, a megszerzett gyakorlat és tapasztalat. A *karriereséleyek* előbbieken kívül a szervezeti jellemzőktől, a formális és informális hatalmi viszonyoktól is függnek. A *megvalósítás* folyamata fontos karrierdöntések sorozatából áll: az egyén szakképzettséget, foglalkozást, munkahelyet, munkakört választ és változtat karrierje kiteljesítése céljából vagy pusztán kényszerből.

Társadalmi, szervezeti és egyéni tényezők hatása a karriereséleyekre

Mind a karrieraspirációk, mind a karriereséleyek tekintetében jelentősek a *nemek közötti különbségek*. Szakirodalmi források és gyakorlati tapasztalatok szerint a *nők karriereséleyei a férfiakénál rosszabbak, karrieraspirációik visszafogottabbak*. A különbségekben a nemek eltérő társadalmi helyzete és munkaerő-piaci pozíciója jut kifejezésre. A történelmileg kialakult társadalmi szerepek – a nőkre háruló gyermekszülés, gyermeknevelés, családgondozás, háztartásvezetés – hátrányos helyzetbe hozzák a nőket a munkaerő-piacon.[3] A kereső nők esetében a karrier és a család összehangolása az életpálya menedzselésének legkritikusabb eleme. Főként a kisgyermekkori nevelés követelménye ütközik a kereső munkával, amely sokszor a munka átmeneti vagy végleges feladásával jár. A modern kor jelensége a kettőskarrierű házaspárok, együtt élő párok számának emelkedése, ami az iskolázottság előrehaladásával növekvő tendenciát mutat.[4]

A karrieraspirációkat és a lehetőségeket döntően befolyásolja az *iskolázottság színvonala és a szakképzettség jellege*. Századunk második felének legnagyobb léptékű változása a népesség iskolázottságának rendkívül gyors emelkedése a világ minden térségében, amely tendencia folytatódik a huszonegyedik században is. A képzés fontosságát mi sem bizonyítja jobban, minthogy az Európai Unió prioritásai között megjelent és hangsúlyozott szerepet kap az élethosszig tartó képzés követelménye (Koncz, 2000). Éppen az iskolázottság színvonalának jelentős javulása nyomán került a karriergondozás a motivációs faktorok élvonalába. Magasabb iskolai végzettséggel gazdagabb életpálya építhető ki az aktív periódusban. Az iskolai végzettség szerepét azonban módosítja a munkaerőpiaci értékítélet, amely inkább a szakképzettséget, semmint a végzettséget honorálja, hátrányos helyzetbe hozva ezzel a nőket, akik a férfiaknál magasabb szintű iskolázottsággal, de szűkebb körű szakképzettséggel rendelkeznek. Ez a munkaerő-piaci pozícionális különbség a nők férfiakénál korlátozottabb karriereséleyeinek egyik oka. Ennek javítására az Európai Unió intézkedések sorát hozta az elmúlt években, többek között az esélyegyenlőségi program kidolgozását szorgalmazza a versenyszféra szervezeteiben is.

A *szervezeti adottságok* (szervezeti piramis, szervezeti kultúra, humán stratégia stb.) döntő szerepet játszanak abban, hogy a dolgozók karrieraspirációi számára megfelelő teret engednek-e vagy sem? S hogy az egyén ki tudja-e használni a szervezet nyújtotta lehetőségeket, az a *kapcsolati tőkéjétől és a hatalmi hálózatban* való elhelyezkedésétől függ. Az egyének eltérő hatalomforrásokkal rendelkeznek: miközben a szakképzettség, a szervezetspecifikus tudás, az informáltság, a rugalmasság „értéke" a szervezeti értékítélettől (szervezeti kultúrától) is függ. Ugyanaz a hatalomforrás döntő szerephez juttathatja az egyént az egyik szervezetben, míg kevésbé egy másikban.

Az egyén személyisége alapvetően meghatározza karrieraspirációit és a lehetőségek kihasználásának jellemzőit. Vannak – a hagyományos karrierdefiníció alapján értelmezett – erőteljesen és gyengén karrierorientált alkalmazottak. Ez utóbbiak lehetőségei a jövőben erőteljesen beszűkülnek, a szervezetek egyre inkább az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló, mobil, váltani képes munkaerőt preferálják. A sikeres karrier nagyfokú rugalmasságot és mobilitást feltételez, amely nagymértékben függ a személyiségi adottságoktól is. A karrieraspirációt döntően meghatározzák az egyén képességei, készségei, érdeklődése, motiváltsága és az ezekkel is összefüggő személyisége. A különböző irányzatoknak elkötelezett szakértők rend-

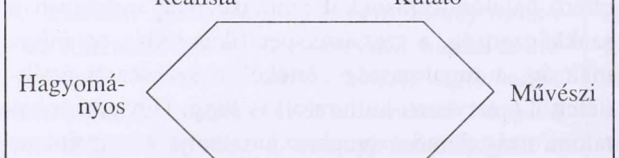
szerint csak az egyes tényezők elkülönült hatását vizsgálják.[5] A karriermenedzsment szakirodalom még nem adott választ arra az alapvető kérdésre, hogy miként alakul az egyén pálya- és karrierorientációja, ha ezek a tényezők egymásnak ellentmondó irányultságot táplálnak. Pedig inkább az eltérés, semmint az egybeesés a szabály: az érdeklődés és képességek eltérése, a képességek és motiváltság szembenállása, vagy az érdeklődés és motiváltság ellentmondása különböző típusú konfliktusokat, pályaválasztási gondokat és karrierfejlesztési problémákat jelentenek.

Egyéni preferenciák a pályaválasztásban

Az életpálya minőségét alapvetően meghatározza a szakma- és foglalkozás-választás. John Holland – a karriergondozási szakirodalom legtöbbet idézett szerzője – a kutatásai alapját képező „Szakmai preferencia teszt" (Vocational Preference Test) eredményeinek elemzésére építve *hat alapvető személyi (foglalkozási) orientációt* különböztet meg, amelyet egy hatszög mentén ábrázol *(3. ábra)*. Ezek a kategóriák az elvárt személyiségjegyek, értékek, motivációk mellett az elfogadható munkakörnyezetet is jelölik (szabadban – zárt térben végzett munka, kötött-kötetlen munkaidő). A művészt vagy a vállalkozót például nehéz lenne rugalmatlan munkakörnyezethez kötni.

3. ábra

A foglalkozási orientáció típusai



Forrás: John Holland,1997:35.

- *A realista orientáció* esetén az egyént azok a foglalkozások vonzzák, amelyek fizikai erőt és koordinációs készséget igényelnek. Ezek az emberek szeretnek állatokkal, növényekkel, tárgyakkal, szerkezetekkel, gépekkel dolgozni, szeretik a szabadban végzett munkát (villanyszerelők, gépmunkások, mérnökök, erdészek, növénytermelők, állatgondozók).
- A *kutatási orientáció* azokat az embereket jellemzi, akikben a kognitív (megismerési) készségek erőteljesek, kedvelik az elemzési, értékelési, problémamegoldási feladatokat (biológusok, kémikusok, fizikusok, matematikusok, orvosok, minden szakterület kutatói).
- A *művészi orientáció* azokra az emberekre jellemző, akik szeretik kifejezni, megmutatni önmagukat, kifejezésre juttatni érzéseiket, művészi formába önteni a világról alkotott elképzelésüket, véleményüket. Intuitív és beleélési készségeik erőteljesek, nagy képzelőerővel rendelkeznek, kreatívak (minden művészeti ág képviselői).
- A *szociális orientációval* jellemezhető embereket azok a foglalkozások vonzzák, amelyekben az interperszonális kapcsolatok dominálnak. Szeretnek emberekkel, emberi sorsokkal foglalkozni, tájékoztatni, tanítani, segíteni őket (eladók, ügynökök, egészségügyi dolgozók, tanárok, szociális munkások).
- A *vállalkozó orientációt* követő emberek az állandó megújítások és kísérletezések hívei, szívesen vállalnak kockázatot. Szeretnek versenyezni, másokat befolyásolni, kedvelik és élvezik a hatalmat, szívesen látnak el vezetői feladatokat (vállalkozók és vezetők).
- A *konvencionális orientációval* leírható alkalmazottak a jól strukturált, rögzített játékszabályokat, szabályozott munkafolyamatokat részesítik előnyben, szeretnek elmélyülni a részletekben, számolni és rendszerezni, mások irányítása alatt dolgozni (pénzügyi szakemberek, könyvelők, titkárok).

A szerző szerint az emberek többsége egymástól különböző képességekkel, készségekkel rendelkezik, *minden embert néhány készségkombináció jellemez*. A hatszög menti ábrázolás fontos mondanivalója, hogy az egymás melletti orientációk a leginkább *kompatibilisek*, a legkönnyebben megférnek egymással. A szemben lévő készségek ellentétesek, a különböző követelmények nehezen hangolhatók össze. Minél közelebb vannak egymáshoz az egyes orientációs készségek, annál kevesebb problémát okoz a (pályaválasztásnál) karrierválasztásnál és fordítva, minél távolabbiak a készségek, annál nagyobb problémát jelentenek a pálya- és karrierorientációban. Ezek az orientációs készségek a szakma-, foglalkozás- és munkahely-választáson keresztül hatnak, és a szervezet nyújtotta lehetőségekkel válnak életpályát meghatározó orientációs erővé.

Jól kiegészíti John Holland gondolatmenetét Edgar Schein (1978), aki szerint az egyéni karrierfejlesztés egy folyamatos felfedezési folyamat, amelyben az egyén lassan kifejleszti *„foglalkozási önkoncepcióját"*.

Ennek alapja az önismeret; amelynek előrehaladásával kialakulnak a *„karrierhorgonyok"*, azok a képességek, készségek és feltételek, amelynek gyakorlását, hasznosítását az egyén nem akarja feladni életpályája során, amelyek meghatározzák döntéseit, amelyek köré csoportosul a karrierje. Schein kutatásai – amelyet a Massachusetts Institute of Technology végzett diákjai körében végzett – szerint öt karrierhorgony köré szerveződik az egyének karrierje.

- *A technikai, működési karrierhorgonyra* építő emberek a munka technikai és funkcionális tartalmára helyezik a hangsúlyt. A szakmai részletek, a szakmai tökéletesítés köti le figyelmüket.
- Mások szeretnek embereket irányítani, kedvelik a hatalmat és szívesen vállalnak felelősséget. Az ő karrierhorgonyuk a vezetési *szakismeret és készség.*
- *A kreatív horgonyt* preferáló egyén az új teremtésében, az alkotásban leli örömét.
- *Az autonómia* és függetlenség iránti igényt preferáló egyének nehezen vagy egyáltalán nem tűrik a szervezetek függőségi viszonyait.

Mások a biztonság és stabilitás *iránti igényt* (szervezeti és földrajzi értelemben) tekintik a legfontosabb munkahely- és pályaválasztási motívumnak (Schein, 1978:124-125).

Az életpálya-szakaszok elemei és jellemzői

A *kor* függvényében *az egyéni életpálya különböző szakaszai* különíthetők el, minden szakasznak megvannak a sajátosságai. A különböző szakirodalmi források eltérő életkori határokhoz kötik az egyes életpálya-szakaszokat.

> Belcourt és munkatársai a foglalkozási életpályát öt szakaszra osztják. (Felkészülés a munkára (0–25 év), szervezeti belépés (18–25 év), kezdeti karrier (25–40 év), középkarrier (40–55 év), kései karrier (55– nyugdíj). (Belcourt, 1996:315) A Dessler – Turner szerzőpáros szintén öt szakaszra és három alszakaszra bontja az életpályát. (Növekedés (0–14 év), felderítés (15–24 év), építkezés (24–44 év) – ezen belül a próbálkozás időszaka (25–30 év), a stabilizáció szakasza (30-40 év), a középkarrier válságszakasza (35–45 év) –, majd a megőrzés (45–65 év) és a hanyatlás (65–) (Dessler – Turner, 1992:322).

A különböző közelítések megegyeznek abban, hogy a karriert megelőzi egy előkészítő szakasz, amelyet a munkába lépés követ, majd a korai, a közép és a kései karrier szakaszai zárják az emberi életpályát. *A karriert előkészítő fázis* az építkezés szakasza, amelyben az iskolarendszer különböző fokozatait végigjárva az egyén felkészül jövendő életpályájára. Ennek a szakasznak a legfontosabb feladata, hogy az egyén (általában környezeti segítséggel) reálisan mérje fel a képességeit, készségeit, értékeit, motivációját, ambícióit és jó döntéseket hozzon a választott foglalkozásra felkészítő oktatási intézmény tekintetében. *A munkába lépés szakaszában* a munkáltató és a munkakör megválasztása a legfontosabb feladatok, ebben a szakaszban zajlanak a felvételi beszélgetések, az első munkahely kiválasztása, a napi munkarutin kialakítása. *A korai karrier* a munkahelyi szocializáció periódusa, amelynek során egymáshoz idomul, – vagy nem – szervezet és egyén. Az egyén alkalmazkodik a munkahelyi viszonyokhoz, és a maga értékeivel fejleszti a szervezeti kultúrát. E szakasz jellemzője a *specializálódás,* amelynek során az egyén egy adott munkakör szakértőjévé növi ki magát. A sikeres szocializáció végeredménye a felkészülés a következő karrierszakaszra: ekkor történik a hosszabb távú karriercélok megfogalmazása az adott szervezetben vagy a kilépés a szervezetből. *A középkarrier szakasza* a karriercélok felülvizsgálatának ideje, amikor vagy megerősíthetők a korábban megfogalmazott célok, vagy más irányú célok kitűzése válik szükségessé. A középkarrier esetén fellépő stagnálás komoly konfliktust okoz az egyén számára, mert veszélybe kerülhet a már megszerzett pozíció, miközben a nyugdíjazásig még sok idő van hátra. Ez a szakasz kínálja a gyökeres váltás utolsó lehetőségét. A későbbiekben már a választott karrier megerősítése, szinten tartása történik, az eddigiektől gyökeresen eltérő karrierút választásának esélye és sikere egyre kisebb. A középkarrier szakaszában a specialisták *generalistákká* válnak. A *kései karrier* időszakában a felhalmozott tudás átadására, az utánpótlás kinevelésére, a mentori tevékenység erősítésére, a nyugdíjba vonulás előkészítésére helyeződik a hangsúly.

Egyéni karriergondozási rendszer felépítése és részelemei

Az egyének képességeik, értékeik és motivációik alapján választanak szakképzettséget, foglalkozást, munkahelyet, munkakört. Az egyéni karrier – az életpálya minősége – többnyire munkahelyi karrierek sorozatából épül fel *(1. ábra).* A karrierfejlesztési feladatok súlypontjai az életpálya egyes szakaszaiban változók. Az egyéni karrierfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodás funkció bemutatásakor alkalmazott stratégia-tervezés-végrehajtás-ellenőrzés folyamatá-

ban ragadható meg (Koncz, 2000). Vernot – Gaud (1987) szerint az egyéni karrierfejlesztés *nagyfokú önismeretet, reális szakmai tervet és következetes cselekvést feltételez.*

Az iskolai tanulmányok befejezését követően az életpálya soron következő döntési helyzete a *foglalkozás-választás,* ezt követi a *munkáltató és a munkakör/beosztás megválasztása.* A munkahelyet kereső egyén több szempontot mérlegel, a munkahely-választási motívumok különböznek korcsoportok, nemek, iskolai végzettség, gyakorlatban eltöltött idő és a lakóhely jellege szerint. Fontos szerepet kap a mérlegelésben a szervezet kultúrája és klímája, valamint az, hogy ez menyire felel meg az egyén szükségletének. Az egyéni igények és a szervezeti kultúra összhangja, a szervezet és egyén összeillesztése-illeszkedése a munkaerő stabilizálása és szervezeti előmenetele szempontjából a legfontosabb feltétel (Belcourt, 1996:321). Az egyéni karriergondozási rendszer *a célkitűzés, tervezés, végrehajtás és értékelés szakaszait* tartalmazza *(4. ábra).*

Az egyéni karriercélok megfogalmazása

Míg a szervezeti célok megfogalmazásában és megjelenítésében a munkaerő-tervezés keretében kellő tapasztalat halmozódott fel nálunk is, az egyéni célok körvonalazásához hiányzik a tapasztalat. Az egyének karrieraspirációja iskolázottságuktól, koruktól, nemüktől, családi állapotuktól és személyiségüktől függ. Mint láthattuk a kor függvényében az egyéni életpálya különböző szakaszai különülnek el, minden szakasznak megvannak a sajátosságai. Az eredményes karrierfejlesztés azt feltételezi, hogy *mindegyik szakaszban az adott szakasz követelményeinek megfelelő karriercélt tűzzön ki az egyén* (Russell, 1991). Az egyéni karriercélok megfogalmazásának egyik hibája, hogy nem az egyéni fejlődési-fejlettségi szakasznak megfelelő karriercélokat fogalmaz meg az alkalmazott (Mealiea – Latham, 1996).

A karrieraspirációk a társadalmi és szervezeti környezet hatására alakulnak ki *(4. ábra),* amelyek az önismeret során nyert információkkal együtt alakítják az egyén karriercéljait. A karriercélok megfogalmazásához, az ezzel járó döntésekhez alapos és sokoldalú információkra van szükség. Fontos szerepet játszik *az önismeret:* a vágyak és lehetőségek ütköztetéséből származtatható a reális célkitűzés. Az önismeret fejlődését segítik a visszacsatolások, ennek részeként a teljesítményértékelés információi. A folyamatos teljesítményértékelés során kerülnek felszínre az egyén erős és *gyenge pontjai,* melyek az egyéni fejlődés alapjául szolgálnak. A bővülő információk nyomán alakul ki és formálódik az egyén elképzelése jövőbeni szakmai fejlődéséről (foglalkozási önkoncepciója – forrás), amelyet jó esetben egyéni karriertervben rögzít.

A célok megjelölését különböző *módszerek* segítik. Felhasználható a naplóírás, az egyéni élettörténet leírása, az álmok papírra vetése, a nyugdíjba meneteli beszéd megírása, a munkaértékek rangsorolása, az erős és gyenge pontok feltérképezése, az elérni kívánt életstílus vázolása (Mealiea – Latham, 1996). Segítséget nyújtanak a különféle tesztek, amelyek az egyének képességeit, készségeit mérik (Vermot – Gaud, 1987); a kérdőíves felmérések, az informális csoportviták, az interjúk (Belcourt, 1996). Pályaválasztási intézetek, személyzeti tanácsadó és fejvadász cégek több módszer kombinálásával térképezik fel az érdeklődést és karrierorientációt. A munkaerő-központok a munkanélküliek elhelyezéséhez veszik igénybe az érdeklődés felmérésére alkalmas teszteket.

A karriercélok megfogalmazásával szemben különböző követelmények állíthatók, amelyeket az angolszász szakirodalom SMART rövidítéssel jelöl. A karriercél legyen jellegzetesen az egyéni szükségletekre szabott, kellően részletezett és konkrét (Specific), legyen mérhető (Measurable), reális és kellő feszítettséggel elérhető (Attainable), lényeges és meghatározó (Relevant), s legyen határidőhöz kötött (Time frame) (Mealiea – Latham, 1996:35). A reális célkitűzés fontos követelménye, hogy a különböző életpálya fejlődési szakaszokban az adott szakasz követelményeinek és az egyéni fejlődési-fejlettségi szintnek megfelelő karriercélt tűzzön ki az egyén (Russell, 1991; Mealiea – Latham, 1996).

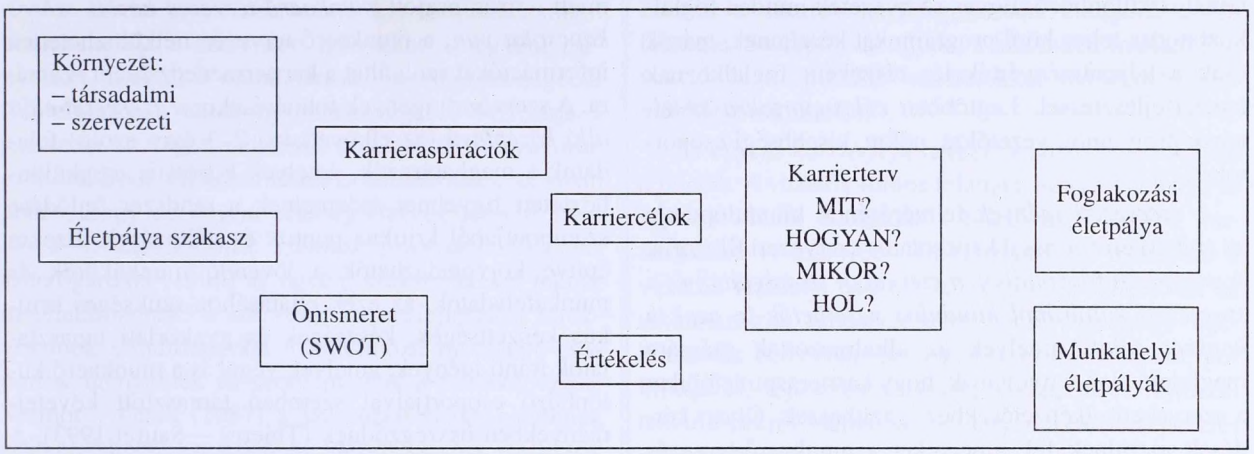
Az egyéni karrierterv tartalma

A karriertervben fogalmazza meg az egyén *konkrét célkitűzését,* választ ad a MIT, HOL, HOGYAN, MIKOR kérdésekre.

- MIT: a kérdésre adandó válasz annak körvonalazását jelenti, hogy a kettős karrierösvényen *a szakértői vagy vezetői karrierutat* választja, és ezen belül mely munkakör, mely vezetői poszt elérésére törekszik.
- HOL: mely cég, melyik telephelyén, milyen beosztásban/munkakörben.
- HOGYAN kívánja a megjelölt munkakör követelményét kielégíteni, milyen képzési formákban kíván részt venni, milyen területi elmozdulást vállal.

4. ábra

Egyéni karriergondozási rendszer felépítése



– MIKOR: mindezeket a feladatokat milyen ütemezésben kívánja mevalósítani.

A teljesítményértékelés és egyéb visszacsatolási csatornákon keresztül kapott információk alapján fogalmazható meg a megcélzott pálya eléréséhez szükséges mozgás és/vagy fejlesztési igény és ennek ütemezése *(4. ábra)*.

Az egyéni szükségletek és célok, képességek és készségek felmérésével párhuzamosan felmerül a kérdés, hogy az egyéni karrieraspiráció számára *a szervezet megfelelő teret nyújt-e,* hogy az egyén fejlődési igényét a szervezet ki tudja-e elégíteni, erősségeit a szervezet tudja-e, akarja-e hasznosítani, hogy a szervezet nyújtotta karrierlehetőség összeillik-e az érdekeivel, az értékeivel, az egyéni stílusával (Belcourt, 1996). Ha a válasz igen, és a szervezetnek is szüksége van alkalmazottjára, akkor az egyén és a szervezet egymásra talált. Amennyiben a szervezet teret ad az egyén karriercéljainak megvalósítására, úgy már nincs is másra szükség, mint a *célok megvalósítására,* valamint a karrierterv és megvalósulásának időnkénti *értékelésére* a karriercélok függvényében. A tapasztalatok alapján általában a karriercélok felülvizsgálata, módosítása következik be *(4. ábra)*.

A szervezeti karriergondozás folyamata

A munkahelyi (szervezeti) karrier az egyén és a szervezet kölcsönös egymásra találásának eredménye, az igények és lehetőségek egymáshoz igazodó következménye, amelyet a *szervezeti karriergondozás* irányít, terel. Megközelítésemben a szervezeti karriergondozás célja a szervezet számára szükséges és értékes munkaerő *beszerzése, megtartása és fejlesztése.* Ebből következően *a szervezeti karriergondozás egy új szempontú emberi erőforrás gazdálkodás, amelynek vezérelve az üzleti sikert leginkább biztosító munkaerő számára megfelelő karrier (pozícionális és szakmai előmenetel) biztosítása e munkaerő megszerzése, megtartása és fejlesztése céljából.* A szervezeti karriergondozás funkciói tehát azonosak az emberi erőforrás gazdálkodás funkcióival, azzal a minőségi különbséggel, hogy az egyes funkciók karrierszempontú átrendeződése következik be. A hazai és a nemzetközi szakirodalom ennél szűkebb értelemben használja a karriergondozás fogalmát, általában a személyzetfejlesztéssel azonosítja.

A szervezeti igények felmérése

A szervezeti karrierfejlesztés, mint minden emberi erőforrás gazdálkodási funkció az egyéni és szervezeti igények összehangolására irányul, előfeltétele a szervezeti igények és az egyéni igények megismerése. A szervezeti igények a szervezet stratégiájától, ezen belül humán stratégiájától, a szervezeti célok megvalósításához szükséges tevékenységek munkaerővel szemben támasztott követelményeitől függnek. Komplex karriergondozási rendszer hiányában a szervezetek már korábban is legalább kétfajta döntés elé kényszerültek: hogy a senioritás vagy szakértelem elvét érvényesítik-e az előléptetések során, s hogy formális vagy informális előmeneteli csatornákat építenek-e ki (Dessler – Turner, 1992). A karriergondozási rendszer a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál *a szakértelmen alapuló, formalizált előmenetel* irányába mozdult az elmúlt évtizedekben.

A szervezeti karrierfejlesztési programok tartalma és kiterjedtsége a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál is különböző. Egyes szervezetek minden foglalkoztatottra teljes körű programokat készítenek, mások csak a teljesítményértékelés részeként foglalkoznak karrierfejlesztéssel. Legtöbben *célcsoportokra* készítenek programot: vezetőkre, nőkre, kisebbségi csoportokra.

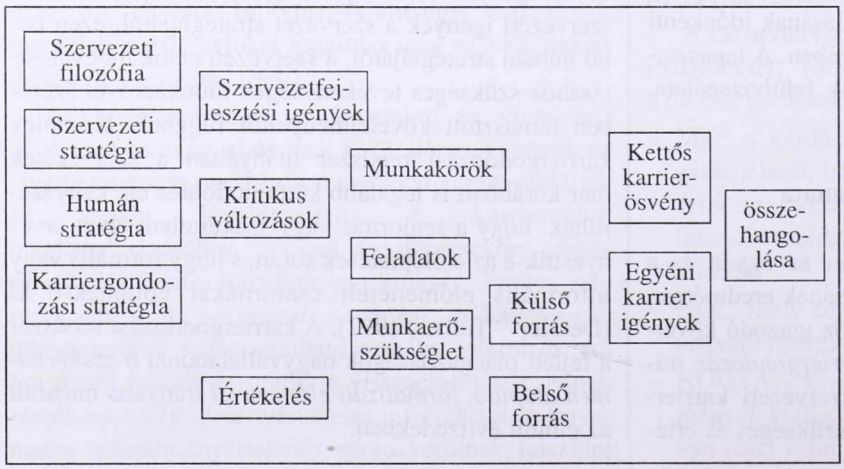
A szervezeti igények felmérésének kiindulópontja az emberi erőforrással kapcsolatos szervezeti filozófia. A szervezeti *filozófiából, a szervezeti stratégiából és a szervezeti kultúrából kiindulva vezethetők le azok a konkrét célok,* amelyek az alkalmazottak számára megfelelő alapot nyújtanak, hogy karrieraspirációjukat a szervezeti elképzelésekhez igazíthassák. Olyan kérdések merülnek fel, amelyeket a munkaerő-tervezés során már számba vett a szervezet. Válaszra vár, hogy a technikai fejlődés, a technológia változása hogyan befolyásolja a munkaerő-szükségletet és ezt a szervezet belső vagy külső forrásból elégíti-e ki? Hogy milyen fejlesztésre van szükség a jelenlegi pozíciókban, és milyen lehetséges előrelépések adódnak a meglevő munkaerő-állomány változása (belső mozgás, fluktuáció, természetes cserélődés) nyomán megüresedett pozíciókban. Ezeknek az információknak a birtokában lehet összeállítani a vezető pozíciók leltárát (Koncz, 1992), mint a szervezet pozícionális karrierszükségletét. A feltételezett változások felmérésével párhuzamosan fontos megvizsgálni azt, hogy megvan-e a szervezetben a változtatáshoz szükséges erő, s hogy milyen ellenállással kell számolni, milyen ellenállást kell legyűrni a változtatások végrehajtásához (Belcourt és mtsai, 1996).

E rövid körképből is látható, hogy *a karriergondozás* és a nálunk – az ismert történelmi előzmények miatt – trónfosztott *munkaerő-tervezés között szoros kapcsolat van,* a munkaerő-tervezés nélkülözhetetlen információkat szolgáltat a karriermenedzsment számára. A szervezeti igények felmérésekor *a szervezet előtt álló középtávú* (az elkövetkező 2–3 évre szóló) feladatok a meghatározók, amelyek között is megkülönböztetett figyelmet érdemelnek a rendszer fejlődése szempontjából kritikus pontok és változások. Ezekre építve körvonalazhatók a jövendő munkakörök és munkafeladatok, az ezek ellátásához szükséges kritikus képzettségek, készségek és gyakorlati tapasztalatok iránti igények, amelyek végül is a munkaerő különböző csoportjaival szemben támasztott követelményekben összegződnek (Thierry – Sauret,1993). A munkafeladatok és munkakörök értékelése és rangsora alapján rajzolhatók meg a minőségi változást jelentő karrierpályák, a kettős karrierút *(5. ábra).* A feladatok felsorolásából is látható, hogy a gyakorlathoz közelebb áll felfogásom, miszerint *a karriergondozás maga az emberi erőforrás menedzsment funkciórendszere.*

A szervezeti karrierfejlesztés feltételezi az *alkalmazottak adottságainak és igényeinek,* iskolázottságuk, magatartásuk, érdeklődésük, törekvésük megismerését. E célból sok információ áll a szervezetek rendelkezésére: hasznosíthatók a teljesítményértékelés során kapott információk, de készíthetők külön e célra kérdőíves felmérések, vagy szervezhetők csoportviták, interjúk, karriermegbeszélések. A *karriertervezési megbeszélést/interjút* össze lehet kötni a teljesítményértékeléssel, de végezhető külön is. A beszélgetést a közvetlen munkahelyi vezető és/vagy a személyügyi munkatárs végzi. A megbeszélés hatékonysága függ a felek felkészültségétől. A felkészülés a szervezet részéről a kínált karrierlehetőségek áttekintését, a munkatárs részéről karrieraspirációinak átgondolását feltételezi. Az eredményes szükségletfelmérés nem nélkülözheti a különböző munkaerő csoportok bevonását, amelyek egy-egy jellegzetes réteg szükségleteit közvetítik, mint az újonnan belépők, a vezetők, a speciális helyzetű rétegek (fiatalok, nők, csökkent munkaképességűek, részmunkaidősök). Ezen csoportok igényeinek és problémáinak a megismerése lehet a szervezeti karrierfejlesztési törekvések kiindulópontja.

5. ábra

A szervezeti karriergondozási rendszer felépítése



Az egyéni és szervezeti karrierfejlesztés kölcsönhatása és összehangolása

Az eredményes szervezeti karriermenedzsment összehangolja a szervezeti igényeket az egyéni igényekkel, miáltal a munkatársak megelégedettségéből (is) táplálkozó hatékony munkavégzése biztosítja a szervezet stratégiai céljainak az elérését. A gyakorlat és a szakirodalmi közelítések is különböznek azonban abban, hogy *az egyéni szükségleteknek vagy a szervezeti szükségleteknek szánnak prioritást.* Belcourt szerzőgárdája (1996) az egyéni szükségleteket tekinti meghatározónak: a szervezet karrierfejlesztési törekvéseinek kiindulópontja a különböző munkaerő-csoportok igényeinek és problémáinak a feltérképezése. Vermot – Gaud (1987) a szervezeti szükségleteknek szán elsődleges szerepet. Az idézett szerzők mellé sok más szerzőt is felsorakoztathatnánk, a vélemények polaritása jellemző még napjainkban is. Bár technikailag lehetséges, hogy a kétfajta közelítés alapján azonos végeredményre jutunk, tartalmilag döntő különbség van közöttük. A kiindulópont nem lehet kutatói-szakértői ízlés kérdése, hanem a piaci viszonyok jellemzőinek, a „választást behatároló" korlátok „effektivitásának" a függvénye (Kornai,198o:41). A korlátok effektivitása esetünkben a munkaerőpiac mindenkori állapotától függ. A munkaerő-felesleggel jellemezhető *vevők piacán a munkaerő-kereslet, azaz a szervezeti korlát az effektív (a szűkebb korlát),* ezért *az egyéni szükségleteknek kell igazodniuk a szervezeti szükségletekhez.* Adott országos munkaerő-piaci helyzetben is eltérő a szervezetek közvetlen munkaerő-piaci környezete (vonzáskörzete) és ezen belül munkaerő-szerzési esélye (Koncz, 2000). Ezért csak az adott szervezet szintjén, a konkrét viszonyok ismeretében dönthető el, hogy mikor melyik oldalról célszerű közelíteni. Attól is függ azonban a megteendő lépéssorozat, hogy adott munkakörhöz keresi-e a szervezet a megfelelő embert, vagy valamelyik munkatárs számára keres megfelelő munkakört.

Akár az egyéni igények, akár a szervezeti igények prioritásából indul ki a karriermenedzser, *az eredményes karrierfejlesztés kétoldalú folyamat,* a szervezeti és az egyéni igények összehangolásának eredménye. Az egyéni karrierigények csak akkor realizálódhatnak, ha összhangban vannak a szervezeti szükséglettel. Ugyanakkor a szervezeti siker sem nélkülözheti a beosztottak igényeinek, ennek részeként karrierszükségletének a kielégítését. Ha bármelyik oldalról a meg nem felelés jelei mutatkoznak, akkor vagy a szervezet bocsátja el alkalmazottját, vagy az egyén mozdul el a szervezetből az első kínálkozó alkalomkor. Ezért a folyamatban résztvevők – *egyén és szervezet – együttműködése* a sikeres karriergondozás elengedhetetlen feltétele. Szereplői az egyén, a közvetlen munkahelyi vezető és a speciális ismeretekkel rendelkező személyügyi munkatárs.

Az egyéni karrierfejlesztésért elsősorban az egyén a felelős. A vezetők fontos feladata, hogy felkeltsék, és szinten tartsák beosztottaik felelősségét egyéni karrierjükért. *A szervezeti karrierfejlesztés* részeként a vezetők feladata, hogy a szükséges információkat az alkalmazottak rendelkezésére bocsássák; hogy tájékoztassák beosztottaikat a szervezet missziójáról, politikájáról, fejlesztési tervéről, a képzési és fejlődési lehetőségekről, amelyek az egyéni karrierfejlesztés alapját képezik.

Minden tervezési folyamat végső állomása a kétoldalú közelítés integrálása, a munkaerő-szükséglet és a munkaerő-források mennyiségének és minőségének összevetése. Elfogadva a szükségleti oldal effektivitását, a szervezet által megrajzolt jövőképhez és ennek munkaerő-igénybeli vetületéhez illeszkednek az egyéni karrierfejlesztési elképzelések. A teljesítményértékelés során kerülnek felszínre a szervezeti szükséglet és az alkalmazottak felkészültsége közötti különbségek. A különbségek felszámolását célozzák meg a fejlesztési programok, amelyek a szervezetek képzési programjának (tervének) alapinformációit nyújtják.

A szervezeti karriergondozás személyi és infrastrukturális feltételei

A karriergondozási terv gyakorlati átültetése érinti valamennyi emberi erőforrás menedzsment funkciót. Az új belépők számára a szocializációs program tartalmazza a szervezet karriergondozási rendszerének bemutatását, a gyakornoki program végén megfogalmazzák a rájuk vonatkozó konkrét elképzeléseket. A munkakör-fejlesztés a helyben maradók számára nyit karrierutat. A munkakör-értékelés során kialakított rangsor a szakértői ágon kínál karrierpályát. A szükséges áthelyezések a belső munkaerőpiac átrendezésével járnak: a horizontális és vertikális mozgatások módosítják a munkaerő foglalkozási és munkahelyi struktúráját. A tervezett képzések, fejlesztések teremtik meg az összhangot a szervezeti igény és az egyéni karrier-elképzelések között. A szervezeti célokkal azonosuló, a karrierjét a cégnél kiteljesítő, motivált munkaerő megteremtésében a hatékony ösztönzési-érdekeltségi rendszer is fontos szerepet vállal.

A globalizáció növeli a munkaerő rugalmasságával szemben támasztott követelményeket, kiszélesíti a karrierpályák alternatíváit, ezen belül a *földrajzi* mobilitás iránti igényeket. A földrajzi mobilitás gyakran jelentős változást idéz elő az életfeltételekben és a körülményekben. Több külföldi telephellyel rendelkező cég *áthelyezési szolgáltatást* (relocation service) nyújt alkalmazottainak, amely a ház-lakás eladástól-vételtől a költözésen át segíti a fizikai és a kulturális beilleszkedést, ez utóbbit gyakran nyelvtanulással támogatja. Közreműködik a házastárs (többnyire a feleség) elhelyezkedésében és a gyerek/ek beiskolázásában. A beilleszkedési folyamatot az áthelyezés előtt is meg lehet kezdeni, információkkal, tréninggel előkészíteni. Az *elhelyezési szolgáltatás* (outplacement service) is egyfajta karrierfejlesztés, amely a fölössé vált alkalmazottaknak házon kívüli elhelyezését szervezi meg. A rendszer jól szolgálja azoknak az alkalmazottaknak a karriergondozását, akiknek a szervezet nem tud házon belül karriert kínálni. Az alkalmazottak elhelyezése más cégeknél, a vállalkozóvá válás támogatása javítja a cég image-ét, a gondoskodó szervezet benyomását keltve lényegesen javítja munkaerő-piaci pozícióját.

A jól működő karriermenedzsment nem nélkülözheti a felsővezetés támogatását, a vezetők közreműködését és azonosulását a vezetés minden szintjén. Ideális esetben *a közvetlen munkahelyi vezető és a személyzeti vezető együtt* alakítja ki a szervezeti karrierfejlesztési rendszert. Szükség esetén a vezetők képzésére is sor kerül, amelynek során megismerik a karrierfejlesztési rendszer főbb mozzanatait, a teljesítményértékelés, karriertervezés, képzés vezénylését és a kitűzött karriergondozási célok megvalósítását.

A szervezeti karriermenedzsment fontos eleme a munkatársak tájékoztatása a karrierlehetőségekről, a *karriergondozási program ismertetése* és hozzáférhetőségének biztosítása. Ehhez az információáramláshoz egyébként is használt eszközök és módszerek vehetők igénybe: a belső újságok, tájékoztatók. Helyet kaphat a tájékoztatás az alkalmazotti kézikönyvben, de speciális karriergondozási kiadványt is közre lehet adni. Karrierfejlesztési konferenciát vagy munkaértekezletet lehet tartani a szervezetben. Felhasználható tájékoztatás céljára a video- és komputertechnika. A tájékoztatás része az üres és várhatóan megüresedő állások jegyzéke, amelyet a toborzás során, mint belső forrásokat lehet számításba venni.

A fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainál *karriertervezési munkakönyvek,* számítógépes *karriertervezési programok* segítik az alkalmazottakat, hogy felmérjék értékeiket, érdeklődésüket, képességüket, céljaikat, erős és gyenge pontjaikat, s mindezekre alapozva elkészítsék egyéni fejlesztési tervüket. Vannak vállalatok, amelyek tankönyveket bocsátanak alkalmazottaik rendelkezésére, vagy szakirodalmat ajánlanak. *Karriertervezési munkacsoport szervezése* lehetőséget ad az alkalmazottak számára, hogy elképzeléseiket másokéval összevessék azonos szituációban. Gyakorlati tapasztalat szerint a munkacsoportok egy része rövid távú szemléletet követve csak a jelenlegi teljesítményre és fejlesztésre koncentrál, más részük szélesebb mezőbe helyezi az egyén előmeneteli- és életpálya tervét. A munkacsoportok a résztvevők döntéshozatali, célmegjelölési, karriertervezési, tanulási készségeinek fejlesztését segítik, önbizalom-erősítő és az önbecsülés javítását célzó feladatokkal látják el az érdeklődőket (Belcourt és mtsai, 1992).

A karrier-tanácsadás keretében az egyén jelenlegi munkáját és teljesítményét, egyéni és karriercéljait, képzettségét, terveit és elképzeléseit mérlegelik. A karrier-tanácsadást a fejlett piacgazdaságok nagyvállalatainak többsége a teljesítményértékelés részeként végzi, de előfordul karrierbizottság működtetése is (Koncz,1992). A szolgáltatás nem kötelező, rendelkezésre áll és bárki igénybe veheti. Néhány nagyvállalat külön e célra alkalmaz karrier-tanácsadót, ennek hiányában a feladatot a munkahelyi vezető látja el. Néhol *tájékoztatási központokat* működtetnek, amelyek ellátják a munkatársakat a szükséges információkkal. Előfordul, hogy a karrier-tanácsadás keretében nyújtják a karriertervezéshez nélkülözhetetlen ismereteket: interjú technikákat, önértékelési és önbizalom-erősítő módszereket.

A hatékony karriergondozási rendszer szükséges eleme a *mentorálási rendszer.* A mentorok azok a tapasztalt munkatársak, akik figyelemmel kísérik, ösztönzik, bátorítják, segítik a fiatalabb, a tapasztalatlanabb vagy valamilyen szempontból problémákkal küszködő alkalmazottakat; részt vesznek a jelölt képességeinek kiteljesítésében. A mentorálás többnyire informálisan zajlik, olyan támaszok/segítők révén, akik nem hivatalból végzik e tevékenységet. Mindenkinek van/volt az életpályája során olyan segítője, aki egyengette karrierjét.

> A politikai felsővezetők körében végzett felmérésem szerint a férfiak nagyobb szerepet játszanak a támogatási tevékenységben, mint a nők, a megkérdezettek mentorainak közel háromnegyede (72%) férfi. A férfiak mentorai főként a munkatársak, a munkahelyi vezetők és a politikusok köréből kerülnek ki.

Nők esetében dominál a szűkebb közösségi kapcsolatokban szerveződő támogatás, a pedagógusok, családtagok, barátok szerepe a női segítők között jelentősebb. A megkérdezettek gondot fordítanak a *fiatal kollégák karrierjének* egyengetésére, a nők nagyobb mértékben, mint a férfiak. Mindkét nem a férfiak pályagondozására fordít nagyobb figyelmet: a megkérdezettek által támogatottak csaknem kétharmada (64%) férfi (Koncz, 1996).

A fejlett piacgazdaságokban a karriergondozás előtérbe kerülésével, a nyolcvanas években kapott nagyobb hangsúlyt a *formális mentorálás*. Főként a nők előmenetelének segítésére hozták létre a mentorálási rendszert több multinacionális cégnél és a bankszektorban. Fontos szerepet játszanak a rendszer kiépítésében a hátrányos helyzetű rétegek szakmai szervezetei.

A Bank of Montreal-ban – az egyenlő esélyek szellemében – minden mentornak egy nő és egy férfi védence van. A szakmai női szervezetekben (pl. a „Nők a tudományban") hangsúlyt fektetnek arra, hogy tagjaik tanuljanak gyakorlottabb társaiktól. Az „MS Nőkért Alapítvány" lehetővé teszi, hogy minden 9–15 éves lány egy napot munkában töltsön az édesanyjával vagy a baráti körhöz tartozó nővel, hogy találkozzon a szerepmodellként követhető női foglalkoztatással. A Calgary Egyetemen minden újonnan kinevezett nőt egy tapasztalt, magasabb beosztású női professzor segít mentorként (Belcourt és mtsai, 1996: 307-3o8).

Kutatások szerint a mentorálási funkció két részből áll: a *karrierfunkcióból* és a *pszichoszociális funkcióból*. A karrierfunkció keretében az előmenetelt szakmai szempontból egyengeti a mentor, míg pszichoszociális síkon a védenc felelősségét, identitását, önbecsülését segíti a szakmai feladatmegoldásban (Belcourt és mtsai, 1996: 3o7).

Sajátos szervezeti karriergondozási feladatok: szervezeti esélyegyenlőségi programok

A fejlett piacgazdaságokban a személyügyi apparátus *esélyegyenlőségi programokat* dolgoz ki, amelyek réteg-karriergondozási programokban öltenek testet. A hátrányos helyzetű rétegek között a világ fejlett térfelén mindenütt megkülönböztetett szerepet kapnak a nőket megcélzó esélyegyenlőségi programok. A programokban gyakran megkülönböztetik a kereső nők két csoportját: az elsősorban karrierorientált („career-primary" women) és a karrier és a család összehangolására törekvő nőket („career and family" women) (Belcourt és mtsai, 1996:312). A két csoport esetében ugyanis más és más a hatékony szervezeti segítség módja. Sokan kritizálják ezt a közelítést, mondván, hogy fenntartja a nőkkel szembeni korábbi kettős elvárást, szembeállítja a gyermekkel rendelkezők és a gyermektelen nők csoportját. Mások azzal érvelnek, hogy az eltérő feltételek eltérő megoldásokat igényelnek és ez a közelítés választási lehetőséget kínál a nők számára. A nők kettős szerepének összehangolására nagyvállalatok olyan megoldásokat ajánlanak, amelyek kölcsönösen előnyösek: az alternatív karrier utak, a rugalmas munkaidő, a job sharing, a számítógépes otthoni munka kifejezetten a nők számára fenntartott megoldás.

A fejlett piacgazdaságok országaiban nincs olyan emberi erőforrás menedzsment tárgykörben íródott könyv, amely ne szentelne külön fejezetet a nők karriergondozásának, a nőket megcélzó vezetőfejlesztési programoknak. Egy magára adó szervezet nem nélkülözheti *a nők (és más hátrányos helyzetű rétegek) előmenetelét segítő programokat*. A nők hátrányos társadalmi helyzetén túl, előmenetelük további fontos korlátjának tekintik, hogy általában kívül rekednek nemcsak a formális, hanem még inkább az informális (old boy network) kapcsolatokon. Ez is szerepet játszik abban, hogy a nők gyengébbek a mentorálási tevékenységben, mert nem sajátítják el ezt a szerepmodellt. A hátrányok leküzdésében fontos feladatok hárulnak magukra a nőkre is, akik biztató társadalmi környezetben megszervezik saját hálózatukat.

A Bank of Montreal-ban például a nők hálózata ellátja a nőket a szükséges információkkal és tapasztalatokkal. Összejöveteleket szerveznek, ahová meghívják a vezetőket, akik tájékoztatják őket a vállalat/intézmény fejlődéséről. A kölcsönös informálódás fórumai ezek az értekezletek, mert a vezetők számára is láthatóvá válnak az előmenetelre alkalmas, tehetséges nők, és áttörhetők a társadalmi tudatban még élő sztereotípiák. A mentorálási rendszer sajátos változata a bankban a „mindenki tanít egyvalakit" (Each One Tach One) (Belcourt, 1996:312), amely lehetővé teszi, hogy kevés energiával és ráfordítással felszínre hozzák a segítség nélkül elkallódó tehetséget és készségeket.

A nők előmenetele előtt tornyosuló *akadályok legyőzésében* meg kell ismerni a nők igényeit, és a vezetés világának követelményeit. A jelenlegi üzleti világ a versenyben maradás érdekében magas fokú felkészültséget, szakértelmet, felelősségvállalást és kreativitást igényel vezetőitől. Sok vállalat szervez a nők számára menedzsment tréningeket, belső munkatársak közre-

működésével vagy külső cégekkel. Ezek instrukciókat és gyakorlati tapasztalatokat adnak át a vezetés különböző témaköreiben. Sok könyv és folyóiratcikk foglalkozik a női vezetők speciális problémáival. Ezeket a szakirodalmakat azoknak a férfiaknak is ajánlják, akik jobban meg akarják érteni az előmenetelre aspiráló nők problémáit.

* * *

A minden munkavállalóra vagy a kulcsmunkakörökben dolgozó alkalmazottakra kiterjedő szervezeti karriermenedzsment, amely figyelembe veszi az egyének igényeit és törekvéseit a szervezet legfőbb motivációs faktorává válhat, és semmi mással nem helyettesíthető teljesítménytartalékokat szabadít fel. A fejlett piacgazdaságok nagy szervezeteinek gyakorlata alapján minden jel arra utal, hogy az emberi erőforrás menedzsment jövőbeni fejlesztése a karriermenedzselést középpontba helyező személyügyi tevékenység irányába mozdul.

Hivatkozások

Arthur, Michael B. – Hall, Douglas T. – Lawrence, Barbara S. (1989): Handbook of Career Theory. Cambridge University Press, Cambridge, 549 p.

Belcourt, Monika – George W. Bohlander – Arthur W. Sherman, JR. – Scott A. Snell (1996): Managing Human Resources. Canadian Editon. Nelson Canada, Toronto etc. 707 p.

J. G. Clawson – J. P. Kotter – V. A. Faux – C. C. McArthur (1985): Self-Assessment and Career Development. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 489 p.

Dessler, Gary – Alvin Turner (1992): Human Resource Management in Canada. Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario. 703 p.

J. H. Greenhaus (1987): Career Management. Dryden Press, Chicago, 468 p.

D. T. Hall (1976): Careers in Organizations. Goodyear Publishing. Pacific Palisades. California, 347 p.

Holland, John I. (1973): Making Vocational Choices – a therory of careers. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 150 p.

Holland, John I. (1997): Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment. 3rd edition. Psychological Assessment Resources, Inc. 303 p.

Koncz Katalin (1992): Egy francia vállalat személyügyi tevékenysége. Munkaügyi Szemle, XXXVI. évf. 5. sz. p. 29-34.

Koncz Katalin (1998): Karriergondozás és emberi erőforrás menedzsment. Munkaügyi Szemle, XLII. 5.sz. p.12-17.

Koncz Katlin (2000): A személyügyi tevékenység tartalma és funkciói, fejlesztésének irányai. I. és II. rész. Munkaügyi Szemle, XLIV. évf. 10. szám p. 21-25. és 11. sz. p. 25-28.

Koncz Katalin (2001): A foglalkoztatottság növelése és a munkanélküliség csökkentése. Statisztikai Szemle, 79. évf., 2001. 1. sz. p. 64-83.

Kornai János (198o): A hiány. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 658 p.

Laird W. Mealiea – Gary P. Latham (1996): Skills for Managerial Success. Theory, Experience, and Practice. Irwin, Chicago, etc. 700 p.

Nemeskéri Gyula (1996): Egy karriertervezési rendszer vázlata. Ipar-Gazdaság, 1-2. sz. p. 3-8.

Országos Munkaügyi Központ (1993): Munka – Érdeklődés Kérdőív. Budapest.

Russell, J. E. A. (1992): Career development interventions in organizations. Journal of Vocational Behaviour. Vol. 38. p.237-238.

Schein, Edgar H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Addison – Wesley Publishing. Reading, Massachusetts, 387 p.

Thierry, Dominique – Sauret, Christian (1993): La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Editions l`Harmattan, Paris, 268 p.

Vernaud-Gaud, Claude (1987): Prévoir l`emploi et gérer les carriéres individuelles. Les Éditions d`Organisation, Paris, 214 p.

Lábjegyzet

1 Judith Bardwick (1986): The Plateauing Trap. New York, AMACOM, 1986. Idézi: Belcourt, 1996:321.

2 Ezért is hasznos a kereső nők kétpillérű életmódja, amely lehetővé teszi, hogy a munkahelyi kudarcot, munkanélküliséget könnyebben viseljék el, mint a férfiak. Egyéb következmények között e kétpillérű karrierlehetőség is hozzájárul a nők kedvezőbb mortalitási mutatóihoz. Részletesebben lásd Koncz Katalin (szerk.) (1985): Nők és férfiak. Hidelmek – tények. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 260 l.

3 Részletesebben lásd Koncz Katalin (1987): Nők a munkaerő-piacon. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 392 l.

4 Kanadai felmérés szerint a keresőnépesség majdnem kétharmada kétkarrierű házaspár. A házaspárok mindkét tagja saját karriert igényel és épít, s ebben a másik fél aktívan támogatja (Belcourt, 1996:313). A rendszerváltást megelőzően nálunk és a térség többi országában általánossá vált a kétkeresős családmodell, amelynek aránya a munkanélküliség drasztikus emelkedése miatt lényegesen csökkent. Megjelentek a kereső nélküli családok, olyan egykeresős családok, ahol a nő az egyetlen kereső és a nők jelentős hányad vált háztartásbelivé. Friss és pontos adatok a családösszetétel változására az új népszámlálási adatoktól várhatók.

5 Az Országos Munkaügyi Központ például kanadai tapasztalatokra alapozva dolgozta ki „Munka – Érdeklődés Kérdőívét" (OMK, 1993) A pályapszichológia kínálta képességvizsgáló tesztek tömege a közgazdász számára szinte áttekinthetetlen. A motiváltság és pályaorientáció összefüggésének szakirodalma tudomásom szerint szegényes. A tényezők integrált hatásának vizsgálatára nincs példa.

Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek

(Knowledge Management: Problems and Dangers)

Fehér Péter

Abstract (English, angol) *Knowledge management is interpretable as the intersection of different management research areas. KM is one of the most popular topic of management literature and practice, but it is similar to a medicine, which is effective, although its risks and side-effects are not known. In this paper I present some problems and difficulties in this area.*

Abstract (magyar, Hungarian) *A tudásmenedzsment több terület metszeteként is értelmezhető új megközelítése a vállalatok vezetésének. A megközelítés napjaink slágertémája, ugyanakkor egy olyan gyógyszerre hasonlíthatjuk, melyek kockázatait és mellékhatásait még nem ismerjük. Ebben a cikkben néhány nehézségre, problémára kívánom a figyelmet ráirányítani.*

© Péter Fehér (2002) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

FEHÉR PÉTER

TUDÁSMENEDZSMENT: PROBLÉMÁK ÉS VESZÉLYEK

A hagyományos termelési tényezők mellett a szervezetek számára egyre inkább felértékelődik a tudás, ami a piaci versenyben egyre nagyobb jelentőséget kap. A vállalatok közötti verseny egyik meghatározó tényezőjévé lép elő az innovációs képesség, mint a gazdasági előnyszerzés képessége – melynek előfeltétele a vállalat által birtokolt tudás –, valamint a meglévő tudás minél hatékonyabb felhasználása. Napjainkban egyre több szervezetben ismerik fel ennek jelentőségét, és fordítanak energiát a tudásteremtés és tudáskezelés feladataira.

Ennek a szemléletnek az alkalmazását a nemzetközi környezet meghatározó tendenciái is megkövetelik: a globalizáció térnyerésével átjárhatóvá válnak a határok a tőke, termékek és a munkaerő számára, valamint a technológiai fejlesztések rövid idő alatt elérik a különböző földrajzi helyen megtalálható piacokat. Ez a vállalatok számára nagyobb mozgásterületet és lehetőségeke jelent, ugyanakkor erősebb nemzetközi versennyel találják szembe magukat.

A globalizáció egy másik következménye a termékek és szolgáltatások rövidülő életciklusa, mivel a piac, a fogyasztók újabb piaci szükségleteket, szolgáltatások és termékek iránti igényt támasztanak. A fogyasztók egyre erőteljesebben megkövetelik a kiváló minőséget, esztétikus tervezést és megjelenést, az újdonságot és eredetiséget. A kutatási-fejlesztési tevékenységet középpontba állító, a kutatási kapacitásra épülő szervezetek esetében a tudás az alapja a tartós versenyelőny elérésének és megtartásának: a termékek és szolgáltatások versenyében a beépített tudás tesz különbséget.

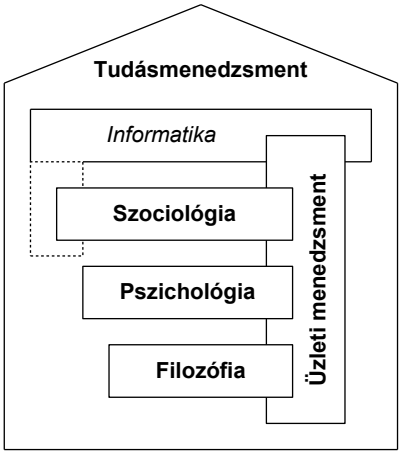
A kutatási területek szempontjából alapvetően elkülöníthetőek a szervezeten belüli, és a szervezetek közötti tudáskezelés és felhasználás területei. Jelen írásomban a szervezeten belüli tudáskezeléssel, az egyéni tudás szervezet általi megszerzésével és elvesztésével, valamint az ezen a területen tapasztalható nehézségekkel, problémákkal kívánok foglalkozni.

A tudás, mint stratégiai erőforrás kezelésére szolgál a tudásmenedzsment, mely több tudományterület - többek között a különböző menedzsmenttudományok, szervezetelméletek, filozófia, pszichológia, szociológia és információtechnológia képviselői - tapasztalatait is felhasználja. (*1. ábra*). Az elméleti megfontolások gyakorlati alkalmazása napjainkban a megfelelő technikai – elsősorban informatikai – támogatás megteremtésével vált lehetővé.

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

1.ábra

A tudásmenedzsment tudományterületekből való felépülése



Dr. Bőgel György (1999) meglátása szerint a tudásmenedzsment napjaink egyik slágertémájává vált azáltal, hogy számtalan könyv, publikáció, előadás születik e témában, és egyre több intézményben folyik jelentős kutatás ezzel a területtel kapcsolatban. A magyar és idegen nyelvű szakirodalom cikkeinek témakörét vizsgálva, valamint Wiig (1997) megközelítését figyelembe véve a következő csoportosítás adható a kutatások irányára:

- *Elméleti meggondolások*: Az egyéni és szervezeti tudás filozófiai megközelítése, irodalmi áttekintés, a tudásmenedzsment fejlődési lehetőségei.
- *Tudás és tudásmenedzsment stratégia*: Az egyéni és szervezeti tudás kezelése és felhasználása, üzleti stratégiába való beépítése.
- *Tudásmegosztás, tudástranszfer*: Az egyéni és csoportos tudás megosztása, átadása, a szervezeti tudásba való beépülése, leképezése.
- *Gyakorlati megvalósítás*: Gyakorlati megvalósítások, sikeres és sikertelen projektek és az ezekből származó tapasztalatok összegzése.
- *Tudásmenedzsment technikák és eszközök*: A gyakorlat szempontjából hasznosnak vélt módszertani és támogató eszközök, valamint ezek használata.

A kutatások irányultsága az elméleti, olykor filozófiai meggondolások irányából a gyakorlati megvalósítások, esettanulmányok, módszertanok felé tolódik el. Ebben a helyzetben nem túl népszerű feladat felhívni a figyelmet a tudásmenedzsmentben rejlő eseteleges problémákra, illetve negatív következményekre. Jelenlegi állapotában tudásmenedzsmentet egy kísérleti fázisban lévő gyógyszerhez hasonlíthatjuk, amelynek mellékhatásai csak később jelentkeznek, fontos lehet azonban felkészülni e hatások kezelésére, illetve elkerülésére.

A tudás fogalmának meghatározása

A tudás fogalmát a különböző nézőpontot képviselő szerzők más-más megközelítésben értelmezik.[1] A tudás fogalmának egyik megközelítése az adat és információ fogalmára építve használja ezt a fogalmat (Schreiber et al 1998, vagy Bőgel 1999). E két fogalom meghatározását tekintve már elmondhatjuk, hogy kikristályosodtak a vélemények a különböző szakirodalmi szerzők írásaiban. Az *adatot* még nem értelmezett jelsorozatnak, jelek összességének tekintjük.

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

Az adat akkor válik *információvá*, ha az jelentést kap. Az adat jelentést már személyhez kötötten kaphat, azáltal, hogy annak bizonyos területtel kapcsolatos bizonytalanságát változtatja.

Az információ akkor válik tudássá, amikor az, az információt birtoklónál és azt feldolgozónál cselekvési (vagy éppen nem-cselekvési) kényszert okoz. Azaz akkor beszélhetünk tudásról, amikor a tudás birtoklója képes az információt megfelelően értelmezni, felhasználni, következtetéseket levonni belőle. Egy másik megfogalmazás szerint a tudás a megismert és értelmezett környezetből összegyűjtött ismeretek, tapasztalatok összessége, mely befolyásolja egy információ értelmezését és felhasználását. A tudás megtanult és használt ismeret, mely képesség teszi az egyént a cselekvésre és befolyásolja a környezetével való viszonyát.

A tudás olykor filozófiai megközelítésű fogalmi megértését segítheti a tudás jellemzőinek megismerése, melyek a következőképpen foglalhatóak össze (Grant 1991, 1996, Sveiby 2000):

- Helyettesíthető, más forrásokkal, idővel, pénzzel, munkával;
- Szállítható;
- Megosztható, a megosztással értéke nem csökken, hanem nő;
- Dinamikus;
- Használata során felértékelődik;
- Értéke relatív, attól függ, hogy milyen környezetben van;
- Végtelen, kimeríthetetlen, nem szűkös erőforrás;
- Nehezen reprezentálható, másolható;

A szervezeten belüli tudás eredete

Egy szervezetbe új munkatárs bekerülésével új tudás és tapasztalat érkezik. Gyakori jelenség, hogy egyes embereket kimondottan speciális képességeikért, tudásukért vesznek fel, vagy - igen sokszor - csábítanak el a konkurenciától a vállalatok. Erre a jelenségre példa a Forma-1 autós versenysorozatban résztvevő csapatok minden szezon előtt törekvése, hogy megszerezzék az ellenfél csapatok tehetséges tervezőmérnökeit.

1993 márciusában José López de Arriortúa, a General Motors termelési igazgatója, költségcsökkentő zseni hírében álló menedzser, a Volkswagenhez távozott, és az amerikai óriáscég szerint gyártási titkokat is átjátszott a vetélytársnak. Hosszas huzavona és kölcsönös vádaskodások után a GM perre vitte a dolgot, míg végül sikerült megegyezni egy méltányos kártérítési összegben, valamit a VW vállalta, hogy a kérdéses szakembert 2000-ig nem alkalmazza és tanácsadóként sem foglalkoztatja. (Volkswagen 1997)

Ebben a helyzetben felvetett probléma kétrétegű: a General Motors rendelkezett egy zseniális képességekkel, ismeretekkel és tudással bíró szakemberrel, mely számára óriási költségelőnyt biztosított. Ezt a tudást, képességet akarta megszerezni (valószínűleg egy igen kedvező ajánlattal) a Volkswagen. A General Motors szemszögéből nézve nem csak egy kiváló képességű alkalmazottat veszítettek el, hanem ez az alkalmazott vitte magával azt a tudást is, melyet korábbi munkaadójánál megszerzett, és ezt a tudást az amerikai óriáscég jogosan féltette.

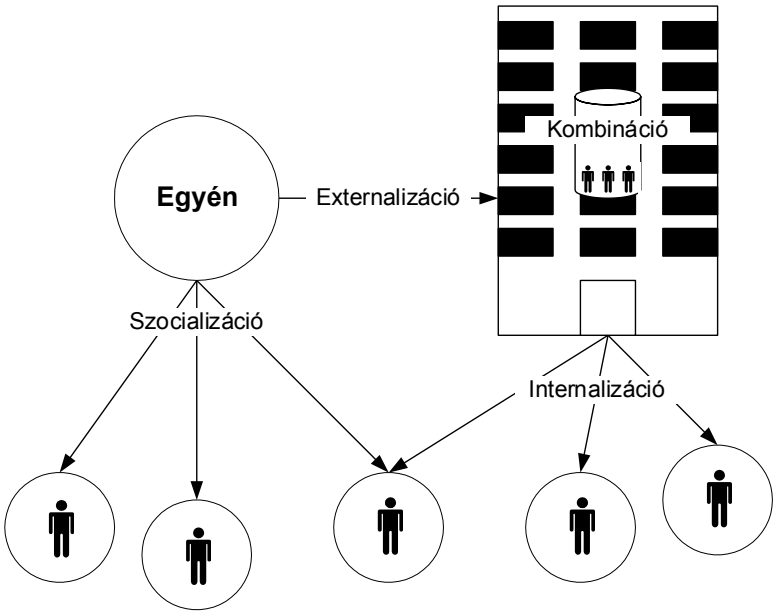
© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

Miközben az új munkatárs beilleszkedik a szervezetbe, és tevékenységét végzi, tudásának egy részét átadja a munkatársainak és a szervezetnek, ugyanakkor a szervezet irányából ő is új tudásra tesz szert.

Nonaka (1994) klasszikus tudáskonverziós ciklusának továbbfejlesztését (Nonaka 1998) az egyénre (új munkatársra) alkalmazva, a következő folyamat játszódik le (2. *ábra*): Az egyén közvetlen munkatársaival osztja meg tudását, adja át tapasztalatait a közösen végzett munka során. A tudás átadásának másik iránya a szervezet: az új munkatárs rejtett tudása formalizálhatóvá és megérthetővé válik azáltal, hogy tudását a gyakorlatban használja, ötleteit megvalósítja, a megbeszélések során gondolatait elmagyarázza. Ezzel a tudása szervezeti szintre emelkedik.

2.ábra

Az egyéni tudás beépülése a szervezetbe



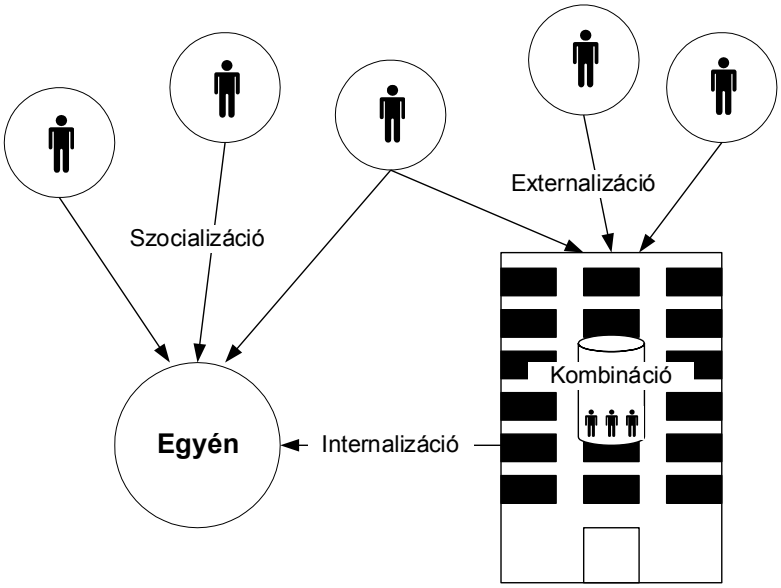
Az egyén szempontjából már kevésbé lényeges, hogy a kinyert tudása valamilyen módon rögzítésre kerül, és a továbbiakban keveredik mások tudásával, ezáltal egy magasabb szinten jelenik meg a szervezet tudáshierarchiájában. Ez a tudás pedig elvileg elérhető és felhasználható a szervezet minden tagja számára.

A szervezet többi tagjának tudása hasonló utat jár be. Az egyén szempontjából az a lényeges, hogy honnan és milyen tudást tud megszerezni, illetve felhasználni (3. *ábra*): Ahogyan az egyén átadja tudását a közvetlen munkatársainak, úgy azok tudása is elérhetővé válik az ő számára (szocializáció). A szervezet által már részben feldolgozott, egyesített tudás internalizáció útján, begyakorlással, használattal válik saját, személyes tudássá.

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

3.ábra

Az egyén tudásgyűjtése a szervezetből

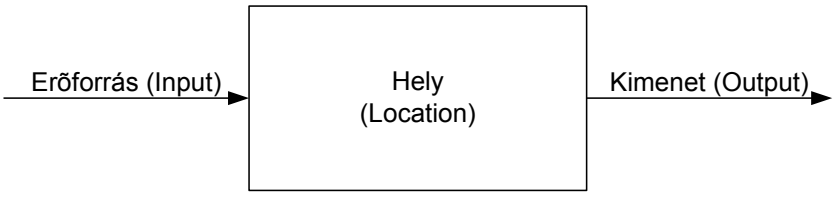


A tudás, mint stratégiailag legfontosabb erőforrás az erőforrás alapú szemléletből kinövő tudás alapú megközelítésben jelenik meg hangsúlyosan, mely napjainkban válik egyre inkább önálló szervezetelméleti megközelítéssé (Grant 1996, Kapás 1999).[2] A tudás alapú megközelítés feltételezése szerint, a termelés és értékteremtés (output) kritikus forrása, bemenete (input) a tudás.

Az egyének személyes tudása bizonyos részben kinyerhető, azonban igazán hatékonyan csak egy adott személy használhatja. A szervezetek nem rendelkeznek kizárólagos tulajdonosi jogokkal az alkalmazottaik, és azok tudása felett, így nem urai teljesen sem a termelés erőforrásainak (input), sem a végtermékeknek (output), mint más termelési tényezők esetében (Mueller és Dyerson 1999).[3] A tudás feletti uralom legnehezebben kezelhető területe az, hogy a munkavállaló egyszerűen kisétálhat a tudásával, és máshol veheti azt használatba, így a munkaadónak a termelési tényező helye (location) felett sincs ellenőrzése (*4. ábra*).

4.ábra

A termelési tényezők felhasználása



A szervezetek csupán felhasználói az egyén tudásának, az informatikai szoftverekhez hasonlóan mintegy licencbe veszik azt. A szerződés az egyén és a szervezet között jön létre az egyéni tudás hasznosításának tárgyában, beleértve a frissített és fejlesztett tudás hasznosítását is. A tudás megvásárlásával (azaz az egyén alkalmazásával) a szervezet felhasználási jogot (licenc) szerez, tulajdonjogot azonban nem. A tudással létrehozott javak a szervezetet illetik meg, azonban a tudás és annak hordozója felett nem szerezhető tulajdonjog. A hagyományos

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

informatikai licenc jogokkal ellentétben kérdéses, hogy a szervezetnek joga van-e a személyek tudását leképezni, és tőlük függetlenül tárolni. A szervezetnek érdeke ez a személyfüggetlen tárolás, azonban ez az analógiát folytatva akár illegális másolatnak is minősíthető.

A szervezet függővé válhat az alkalmazott tudásától azáltal, hogy a tudás nem válik közössé, az egyén tudásmonopóliummal rendelkezik. Amikor az egyén elhagyja a szervezetet, viszi magával az eredeti tudását, és azt a tudás- és információtömeget, amit a szervezetben megszerzett magának. A vállalatok legnagyobb problémája az, hogy egy nagy tudású egyén kiválásával akár egy egész üzletág működése lehetetlenülhet el azáltal, hogy nem marad már szükséges tudással rendelkező munkavállaló.

A tudás egyénektől független, szervezeti szinten való tárolására tett törekvések egyik lehetséges megoldása az úgynevezett szervezeti, vagy vállalati memóriák[4] kiépítése és használata. A fogalom elválaszthatatlan az informatika eszköztárának alkalmazásától: a technológiai lehetőségek nélkül nincs hatékony módja a szervezeti memóriák kifejlesztésének, melyek a tudás explicit megfogalmazására, tárolására és reprezentálására szolgálnak.

Az informatikával való kapcsolatot hangsúlyozza írásában van Heijst et al (1997), a területi kutatások korai eredményeiről többek között Stein (1995), napjaink eredményeiről pedig Corbett (2000) munkájában található összefoglaló elemzés. A kutatások célja, hogy a tudás egyre erőteljesebben független legyen az azt birtokló egyéntől.

Egyén és szervezet

Az egyén, mint termelési tényező tudásra vonatkozó forrása: a korábban megszerzett tudása és tapasztalatai, valamint a cégen belül munkavégzés és továbbképzés folyamán szerzett tudása. A munkaadónak azonban nem lehet teljes ismerete arról, hogy a leendő munkavállaló milyen mély tudással rendelkezik, és mekkora az a teljes tudáskapacitás, amit hatékonyan tud felhasználni.

A szervezet tudása az azt alkotó egyének tudásának összessége, illetve az a tudástömeg, amelyet a szervezetet elhagyó egyénektől nyertek ki, vettek át ottléte folyamán. Ehhez járulnak még hozzá azok a szellemi termékek, melyeket a munkavállaló alkotott meg, ezeknek azonban már a vállalat a használója és birtokosa. Ezen a területen különösen fontos a jó motivációs rendszer megteremtése, annak érdekében, hogy a munkavállaló a szervezetben hasznosítsa ötleteit, és ne a szervezetet elhagyva valósítsa meg azokat, esetleg konkurenciát támasztva korábbi munkaadójának (America 2000).

Egyik részről a szervezet tudása növekszik, illetve hasznot húz az egyén tudásának termelékenységéből. Másrészről az egyén tudást, valamint hagyományos juttatásokat kap a munkájáért (*1. táblázat*). Akkor beszélhetünk méltányos cseréről, ha mind a szervezet, mind az egyén haszna egyensúlyban van.

1. táblázat

Szervezeti és egyéni befektetések és hasznok

	Egyén	***Szervezet***
Befektetés	• Saját tudás, tapasztalat; • Előállított szellemi termékek, munka;	• Tudás megszerzési költségei;[5] • Képzési költségek; • Fizetés; • Átadott tudás értéke;
Haszon	• Szervezeti tudás, tapasztalatok;	• Kinyert tudás értéke;

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

	• Juttatások;	• Megtermelt haszon; • Kapcsolati érték/tőke;

Ez a jelenség a legtöbbször nem valósul meg, mivel az egyén az esetek túlnyomó részében több információt gyűjt össze, mint amennyit átad: a szervezetek képzésekkel próbálják munkavállalóiknak átadni a munkavégzésükhöz szükséges tudást, valamint a hatékony munkavégzéshez rendelkezésükre bocsátják a szervezet feldolgozott tudástömegét, mely több forrás, több munkavállaló összesítéséből származik. A szervezet ebben a folyamatban olyan komplex tudástömeget halmoz fel, amit az egyén képtelen lenne feldolgozni.

A legtöbb tanácsadó cég rendelkezik olyan belső tudásmenedzsment rendszerrel, melyben összegyűjtik az egyes projektek tapasztalatait, és azokat a munkatársaik számára kereshetővé és elérhetővé teszik. Ebben a rendszerben az egyének hatalmas méretű adatbázishoz férnek hozzá, és nagyságrendekkel nagyobb mennyiségű információ áll rendelkezésükre, mint amennyit ebbe a rendszerbe befektetnek. (Davenport et al 1998, Davenport 1997)

A tudás hasznosítása

A szervezetek jogosan várhatják el, hogy az átadott tudást a munkavállalók annál a cégnél hasznosítsák, mely számukra a személyes tudásbővítési lehetőséget biztosította. Egyes cégek (pl. Magyar Honvédség) már a felsőoktatási képzés folyamán hozzájárulnak az oktatás költségeinek fedezéséhez, cserébe meghatározott idejű munkaszerződés aláírását várják el. Más cégek a munkaszerződésben kikötik, hogy amennyiben alkalmazottjuk elhagyja a céget, meghatározott ideig nem vállal munkát ugyanabban az ágazatban. A megszerzett tudás házon belül tartására a cégek jelenleg csak olyan módszereket tudnak felhasználni, melyek nem teljesen etikusak és emberségesek.

Mueller és Dyerson (1999) két olyan példát említ, melyekben a munkaadók korlátozzák alkalmazottaik lehetőségeit a cég elhagyására. Az egyik esetben a cég mások számára értéktelen, elavult tudást ad át alkalmazottainak, mellyel gyakorlatilag lehetetlenné teszi az alkalmazottak munkahelyváltását. Ennek a módszernek megvan az a negatív következménye, hogy amikor a munkavállaló valamilyen okból feleslegessé válik a szervezet számára, anélkül kerül ki a szervezetből, hogy meglenne a lehetősége az elhelyezkedésre más cégeknél. A másik esetben a szervezet alkalmazottait földrajzilag zárta el a külvilágtól, megakadályozva őket a távozásban.

Ezen a ponton felmerül egy etikai kérdés: joga van-e a munkaadónak korlátoznia a munkavállaló személyes szabadságát, azáltal, hogy korlátokat szab annak megélhetési tevékenységeit illetően? Az etikai felvetések mellett módszertani szempontból is elgondolkodtató, hogy ezek a megoldások vajon mennyire hatásosak, mekkora feszültséget gerjesztenek a szervezeten belül?

A tudással rendelkező munkavállalók megtartása, és a szervezet tudásának őrzése a piaci cégek esetében érthető elvárás. Ugyanakkor vannak olyan területek is, ahol éppen ennek az ellenkezője igaz: a tudományos, kutatói területeken a kutatókat erősen kényszeríti a szakma és a társadalom arra, hogy eredményeiket, tudásukat megosszák másokkal, publikációk, előadások formájában, vagy éppen az oktatás területén.

Az eddig bemutatott problémák kezelésére tudatos tudásmenedzsment tevékenység alkalmazása szükséges. Sveiby (2000) megközelítésében a tudásmenedzsment, mint vezetési

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

megközelítés feladata az, hogy a tudás különböző formáit kezelje annak érdekében, hogy versenyelőnyt, üzleti értéket biztosítson a szervezet számára.

Gyakorlati szempontból két fő irányvonal különböztethető meg: egyrészről egy szervezeti, humán megközelítést különíthetünk el, mely magába foglalja a filozófiai, pszichológiai, szociológiai és menedzsment megközelítéseket, és az egyén képességeinek és magatartásának értékelésével, befolyásolásával és fejlesztésével foglalkozik. Másrészről létezik egy technikai, informatikai megközelítés, mely a tudás megragadhatóságát, rögzíthetőségét és átadhatóságának problémáját vizsgálja.

Napjainkban már nehezen képzelhető el az első irányvonal a második hatékony támogatása nélkül, így amikor a tudásmenedzsment témakörét vizsgálom, egy általános fogalomként mindkét irányzatot benne értem.

A kutatások során keveset foglalkoztak azzal, hogy a tudás mindenáron való védelme milyen etikai kérdéseket vet fel, mennyire csorbulnak a munkavállalók személyiségi jogai, illetve a szervezet oldaláról: mik a hatásai ennek a jelenségnek a szervezeti struktúrára, szervezeti működésre, az egyének viselkedésére?

Tudásmenedzsment nehézségek

A tudásmenedzsment tevékenység során felmerülő nehézségek közül a tudáskonverziós ciklus két végpontját érintő területek a legfontosabbak az egyén és a szervezet szempontjából: a személyes tudás megosztása és a tudásmenedzsment folyamatokkal szemben felmerülő alkalmazotti ellenállás leküzdésének feladata, a tudásbefogadás nehézségei.

Tudásmegosztás

Alapvető problémát jelent, hogy a szervezetet alkotó egyének nem akarják megosztani tudásukat, mivel ezáltal elveszítik a tudásmonopóliumukat. Ez a szervezet szempontjából azt jelenti, hogy a tudás nem jelenik meg szervezeti szinten, de még a szocializációból származó tudásátadás sem történik meg.

Az alkalmazottak személyes tudásának kinyerése többféle módon is történhet, azonban egyik módszer sem hatékony, amennyiben az egyén nincs valamilyen módon kényszerítve, motiválva, hogy ebben a folyamatban részt vegyen.

Skinner (1969, 1987) megerősítéselmélete szerint az egyének magatartása az őket körülvevő környezet hatásainak függvénye.[6] Ennek a módszernek hatékony alkalmazásához meg kell határozni, hogy milyen teljesítményt vár el a szervezet az egyéntől, illetve a teljesítményhez világosan kötni kell a következményeket (Nadler és Lawler 1991).

Pozitív megerősítésről akkor beszélünk, ha az egyén cselekedeteihez pozitív következményeket kapcsolunk, azaz jutalmazzuk, és ettől azt várjuk, hogy ezeket a cselekedeteket gyakrabban ismétli. Jelen esetben, ha az alkalmazott megosztja tudását, hozzájárul a szervezeti tudásbázis bővüléséhez, különböző jutalmakat, juttatásokat kaphat, nyilvános dicséretet, fizetés kiegészítést, előléptetést, vagy akár olyan szolgáltatásokat biztosíthat a szervezet, melyek csak az ilyen tevékenységet folytató alkalmazottakat illetik meg.

Negatív megerősítés esetén az egyén számára valamilyen negatív következmény megszűntetése történik. Ha egy szervezetben egy szakértő tudásmonopóliummal rendelkezik, akkor minden más munkatárs tőle várja a segítséget problémáinak megoldására. Egy idő után

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

terhessé válik ez a központi szerep, és a szakértő rákényszerül arra, hogy tudását megosztva tehermentesítse magát. A "Help-Desk" szolgáltatásoknál a felmerülő hibák kezelési módját egy központi adatbázisban összesítik, hogy az egyszerűbb problémákat a felhasználó maga is meg tudja oldani, szakember bevonása nélkül.

Büntetésen alapuló megerősítés esetén negatív következmények érhetik az egyént, vagy elmaradhatnak fontos pozitív következmények. Egyes szervezetekben a tudás megosztásának elmaradása, a tudás visszatartása súlyos következményekkel, szélsőséges esetben akár az alkalmazott elbocsátásával is járhat (Pirc 2000).

A legtöbb tanácsadó cégnél, mint például a McKinsey-nél vagy az Ernst&Young-nál a tanácsadókat részben a tudás bázishoz való hozzájárulásuk alapján értékelik (Davenport et al 1998). Ez azt jelenti, hogy az alkalmazottak csak úgy építhetik a karrierjüket, úgy léphetnek előre, ha közben saját tudásukat megosztják, és a szervezet számára elérhetővé és felhasználhatóvá teszik.

A tudásmegosztást erősíti a megfelelő szervezeti kultúra is. Amennyiben egy szervezetben elfogadott és kívánatos dolog a személyes tudás megosztása, úgy az egyén beilleszkedve a szervezeti kultúrába nagyobb hajlandóságot mutat tudása önkéntes megosztására.

A tudás megosztását segíthetik elő a szervezetben széles körben alkalmazott, csoportmunkát támogató szoftverek, melyek segítségével az egyén által leképezett tudás azonnal láthatóvá és elérhetővé válik a szervezet bármely tagja számára. Ilyen rendszer lehet az igen népszerű Lotus Notes, melyben a leképezett tudás adatbázisszerűen, kereshető módon jelenik meg, valamint az egyes elemekhez való hozzáférés korlátozható.

A tudás befogadása

Fennáll az a veszély, hogy a szervezet tagjai a nem saját tapasztalat útján szerzett tudást nem fogadják el fenntartások nélkül, és nem használják fel tevékenységük során. Ekkor hiába van megosztott, explicit tudás, azt nem használják fel, és nem válik személyessé, ezáltal a szervezet hatékonysága és teljesítménye nem nő az elvárt mértékben.

A jelenség okai a következőképpen foglalhatóak össze:

- Az egyénnek nincs személyes tapasztalata az átadott, "instant" tudással kapcsolatban;
- A tudás sokszor személytelenül, közvetítő eszközök által jut el az egyénhez, így a tudás forrása ismeretlen;
- A befogadó személynek előzetes elképzelései vannak a környezetéről és a valóságról, és ezekhez nem illeszthető az átadott tudás (Child és Foulker 1998);

A költségeket növelheti és a hatékony munkavégzést akadályozhatja az, ha az egyén minden felhasználandó tudást saját maga akar ellenőrizni, annak valóságtartalmáról meggyőződni, verifikálni. Nem lehet minden tudást ellenőrizetlenül felhasználni, hiszen lehet, hogy az átadott tudás, tapasztal egy meghatározott, egyedi helyzetből származik, és nem lehet minden körülmény között alkalmazni.

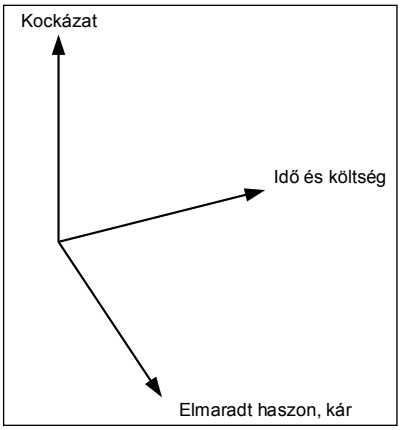
Az ismeretlen eredetű tudás felhasználása kockázatot jelent, ezért el kell végezni a más esetekben is szokásos kockázatelemzést, a következő kérdések tekintetében: *a)* Mekkora az ismeretlen eredetű tudás felhasználásának kockázata, illetve annak felhasználásából milyen károk

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

származhatnak? *b)* Mekkora a tudás ellenőrzésének költsége és ideje? *c)* A tudás fel nem használása mekkora kárt okoz, illetve mekkora lehet az elmaradó haszon? (*5. ábra*)

5.ábra

A tudás valóságtartalmának ellenőrzése



Amennyiben az adott tudás valóságtartalmát illetően nagy bizonytalanság merül fel, és ez nagy mértékű kárt, vagy elmaradt hasznot eredményez, az ellenőrzést ajánlatos elvégezni, még akkor is, ha ennek idő és költségvonzata magas. Nagy kockázat és kismértékű várható kár, illetve nagy mértékű kár, de alacsony kockázat esetén az ellenőrzés csak akkor ajánlatos, ha az alacsony költségekkel jár, és rövid időt vesz igénybe (*2. táblázat*).

2. táblázat

A valóságtartalom ellenőrzésének szükségessége

a.) Alacsony költség, rövid idő

		Elmaradt haszon, kár	
		Kicsi	*Nagy*
Kockázat	*Kicsi*	Az ellenőrzés nem szükséges	Ajánlatos ellenőrzés
	Nagy	Ajánlatos ellenőrzés	Feltétlen ellenőrzés

b.) Magas költség, hosszú idő

		Elmaradt haszon, kár	
		Kicsi	*Nagy*
Kockázat	*Kicsi*	Az ellenőrzés nem szükséges	Az ellenőrzés nem hatékony
	Nagy	Az ellenőrzés nem hatékony	Feltétlen ellenőrzés

A szervezet szempontjából a leghatékonyabb módszer az, amikor nem merül fel kétség az átadott tudás hitelességét illetően. Ennek érdekében a tudás forrásának olyannak kell lennie, melyben a szervezet tagjai megbíznak. Ilyen forrás, közvetítő lehet egy hiteles, ismert személy (szervezeten belüli vagy kívüli), vagy egy sajtótermék. Növelheti a hitelességet az átadott tudás, tapasztalat eredeti megszerzési körülményeinek részletes bemutatása – mint például egy esettanulmány –, így az egyén azonnal ellenőrizheti a tudás felhasználásának lehetőségét.

Tudásmenedzsment veszélyek

A különböző tudásmenedzsment módszerek, de különösen az informatikai eszközökkel támogatott tudásmenedzsment tevékenység következtében mind a munkaadói (szervezet), mind a munkavállalói (egyén) oldalon megjelennek azok a negatív következmények, melyek elkerülése mindkét fél érdeke.

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

A tudásmonopólium elvesztése

Amennyiben az egyén tudásmonopóliummal rendelkezik, egyedüli birtokosa olyan ismereteknek és tapasztalatoknak, melyet a szervezet felhasznál. Ezáltal az egyén szinte bebetonozódik a szervezetbe, mivel kiválásával a szervezet akár egy sikeres üzletágától is megválhat, ha nincs, aki folytatja a tevékenységet. Az egyén ebben a helyzetben hatalomra tehet szert az erőforrások felett, illetve erős alkupozíciót érhet el a szervezettel szemben, és ezáltal kivételes juttatásokat, jogokat harcolhat ki a maga számára.

Korábban már volt szó a tudás megosztásának problémaköréről, mellyel a tudásmonopólium megszüntethető. Ennek elvesztése az egyén számára azt jelenti, hogy már nem egyedüli birtokosa annak a tudásnak, mely esetleg hatalmat adott neki mások felett, illetve erősítette a tárgyalási pozícióját a szervezeten belül.

Egy másik nézőpontból az egyén elveszíti azt a biztonságérzetet, amit egyedi tudása biztosított számára a szervezeten belül. A továbbiakban akár meg is válhatnak tőle anélkül, hogy a szervezet hatékonyságvesztést szenvedne el. A munkavállalót elsősorban akkor fenyegetheti ez a veszély, ha korábban olyan előjogokat, juttatásokat harcolt ki magának, melyek nem arányosak a szervezet más tagjainak jogaival, juttatásaival. Ekkor ezt a kivételes helyzetet könnyen elveszítheti, így akár az élet minden területén hátrányok érhetik.

A szervezet oldaláról tekintve a jelenséget a munkavállaló motiváltsága csökken, mivel több területen is hátrányos hatások érik, és ezáltal a motiváló erőkben visszafejlődik: csökkenhetnek a juttatások, csökken a biztonságérzet, csökken a szervezeten belüli hatalom. Ezek a jelenségek ronthatják az egyén teljesítményét, vagy arra késztetik, hogy elhagyja a szervezetet.

A bemutatott jelenség elkerülése érdekében már a szervezetbe integrálás idején arra kell késztetni az egyént, hogy megossza másokkal tudását, és ne alakuljon ki a tudásmonopólium. Amennyiben belső képzésekkel is létrejöhet tudásmonopólium, figyelni kell arra, hogy ugyanazokon a területeken többen is megszerezzék ugyanazt a tapasztalatot és tudást. A szervezet szempontjából ez utóbbi rövid távon többletkiadást jelent, hosszú távon azonban ez megtérül azáltal, hogy a tudásmonopólium kialakulásából, és ennek feloldásából származó költségek nem merülnek fel.

Tudástúlterhelés

A tudásmenedzsment feladatkörébe nem csak az tartozik, hogy az egyének tudása átadhatóvá váljon, hanem az is, hogy ez a tudás eljusson a megfelelő személyekhez, és azok ezt felhasználják. Erre a feladatra a leghatékonyabb megoldást az informatikai eszközök (pl. Lotus Notes, Intranetes tudástárak) jelentik.

Problémát jelenthet az, ha a tudás rosszul van elosztva a szervezeten belül, ezáltal a szükséges tudás annak felhasználójához nem, vagy nem időben jut el: ennek oka lehet az, hogy az alkalmazott vagy túl sok tudáshoz fér hozzá, amit nem tud kellőképpen rendszerezni és feldolgozni, vagy pedig nem fér hozzá a szükséges tudáselemekhez. A probléma megoldását a feladatok és a szükséges tudás rendszerezése, illetve a tudástárakhoz való hozzáférés korlátozása jelentheti. Workflow rendszerek alkalmazása esetén az egyes feladatok elvégzéséhez hozzárendelhető a tudástáraknak az a szelete, mely segítséget nyújthat a megoldásban.

Simon (1982) korlátozott racionalizmus elméletét kiterjesztve a tudás fogalmára[7], az egyének nem rendelkeznek elégséges tudással és ismeretekkel egy adott probléma teljes feltárásához és

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

értelmezéséhez, mivel nem képesek a rendelkezésükre álló összes tudás-elemet feldolgozni. A tudás felhasználásával kapcsolatban is alkalmazni kell azokat a szervezeti módszereket, melyek a tudás felhasználás komplexitását csökkentik: a munkavállalókat tréningek folyamán fel lehet készíteni az egyes helyzetek hatékony kezelésére, ki lehet jelölni a feladatköröket, melyeket az egyes alkalmazottak látnak el.

Mind a tudás strukturálatlansága, mind a túlzott strukturáltsága veszélyt jelent (Davenport és Prusac 1999). A tudás természetéből adódóan erősen kötődik az azt birtokló személyekhez, ezért igen nehéz rendszerezni, kategorizálni. Ha a tudás strukturálatlan, nehéz megtalálni a keresett tudás elemet, illetve ha túl nagy a strukturáltság foka, akkor nagyon pontosnak kell lennie a felhasználó keresési elgondolásainak és megfogalmazásainak. A jelenség legszembetűnőbb példája az Internet, ahol óriási mennyiségű adat, információ és tudás lelhető fel, ugyanakkor egy bizonyos elem megtalálása nagy nehézséget jelent. A hatékony működés érdekében meg kell találni a megfelelő mértéket a tudástárak struktúrálásában.

Intim tudás

A munkavállalók tacit tudása legtöbbször történeteken, metaforákon keresztül válik más egyének, vagy a szervezet tudásává (Nonaka 1996). Ebben a folyamatban az egyének rákényszerülnek arra, hogy személyes tapasztalataikat, élményeiket adják át a közösségnek. Ezt egyes munkavállalók a személyes életterükbe való beavatkozásként élik meg, személyiségi jogaik csorbítását látják benne.

Felmerül a kérdés, vajon van-e joga a munkaadónak elvárni az alkalmazottaitól azt, hogy ilyen mértékben megnyíljanak? Lehet-e amiatt hátrányosan megkülönböztetni a munkavállalót, ha erre nem hajlandó? A kérdést igen nehéz szerződéses jogviszonyba kényszeríteni, mivel jogilag nem meghatározható, hogy milyen hozzájárulást igényelhet a munkavállaló alkalmazottjától. Ezen a területen a szabályozás nem érvényesíthető, csupán a szervezetek etikai érzékétől függ, hogy milyen magatartást kívánnak meg, kényszerítenek ki, és fogadnak el alkalmazottaiktól.

A tudásmegosztással kapcsolatos megértő magatartás a szervezet részéről a hatékonyság csökkenését eredményezheti (a tudás rosszabb megosztása területén), ugyanakkor a felsőbb kényszer nélkül tevékenykedő alkalmazott közérzete nem romlik, nem éli át a személyes terébe való beavatkozást, és ezáltal motiváltabban, hatékonyabban végezheti el munkáját, és akár kényszer hatása nélkül önként meg is osztja tudását.

Annak elkerülésére, hogy az intim tudás felszínre kerülése, megosztása problémát okozzon a szervezeti kultúrát kell úgy alakítani, hogy az emberi kapcsolatok olyan szorosak legyenek, hogy ez ne okozzon problémát. Ennek kialakítása az újonnan alakuló és kisebb cégeknél hatékonyabban működik, mint a nagyobb kulturális múlttal rendelkező, vagy nagyobb méretű szervezetek esetében.

Tudáslopás

A tudásmenedzsment tevékenységgel a szervezetek a tudást elérhetővé teszik az alkalmazottjaik számára, vagy azáltal, hogy az egyes folyamatokba beépítik a tudás megosztásának kényszerét, vagy az alkalmazottak tudását, tapasztalatait rögzítik valamilyen hagyományos papír-, vagy elektronikus alapon.

A tudás megosztásával és rögzítésével a tudás könnyebben elérhetővé válik a versenytársak számára is, akár egy alkalmazotton keresztül, akár az informatikai rendszer feltörésével. A

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

tudásmenedzsment a személyes (tacit) tudás explicitté tételét tekinti az egyik céljának, ugyanakkor pont ez a folyamat teszi a szervezetet sebezhetővé versenytársaival szemben.

Sztereotip, de ugyanakkor hatékony megoldás a tudás, a cégtitkok megőrzésére az, ha azokról senki nem szerez tudomást. Ez a módszer ugyanakkor ellentmond a tudásmenedzsment céljainak. Sok cég (mint az SAS Institute vagy az S.C. Johnson) úgy óvja a bizalmas céginformációkat, hogy magánkézben tartja a tulajdont, és ezáltal csökkenti a hozzáférhető személyek körét (Johnson 2001).

Kockázati szempontból a legnagyobb veszélyt az alkalmazottak jelentik azáltal, hogy a korábbi példában említett José López de Arriortúa-hoz hasonlóan elhagyhatják a szervezetet, és a cég tudását átadják a versenytársaknak.

Összegzés

A tudásmenedzsment gyakorlati megvalósítása még nem érte el a kiforrott tudomány állapotát, így több olyan területet találhatunk, melynek feltárása még nem történt meg. A tudásmenedzsment napjainkra alapvetően olyan stratégiai, üzleti menedzsment feladattá vált, mely elképzelhetetlen a felső vezetés támogatása nélkül (Lucier és Torsilieri 1997).

A tudásmenedzsment gyakorlatának terjedésével a szervezet működése több területen is megváltozik: a szervezeti struktúrák laposabbá válnak, előtérbe kerül a tudás és hozzáértés központú csoport- vagy projekt-alapú munkavégzés, a hálózatos szervezeti struktúra, illetve a szervezetek virtualizálódása.

Vigyázni kell azonban az eszközök felhasználásával: nem szabad, hogy a hangzatos név, a slágertéma az eszközök válogatás és értelem nélküli alkalmazását eredményezze, mert az elvárt hatékonyságnövekedés helyett akár romlás is bekövetkezhet! Az eszközök tudatos és körültekintő megválasztása, valamint azok rendeltetésszerű használata eredményezheti csak az elvárt célok elérését.

Ebben a tevékenységben is - mint a gazdasági tevékenységek és az élet egyre több területén -, egyre nagyobb szerepet kap az információtechnológia. A tudásmenedzsment problémák kezelésében és a nem kívánt következmények elkerülésében informatikai és menedzsment megoldások alkalmazása lehet a megoldás, egységes szemléletben használva a különböző lehetőségeket. Nem lehet eredményes egy tudás bázisú rendszer, egy szervezeti memória, ha az alkalmazottak nem használják, és nem lehet hatékony egy tudásmenedzsment koncepció az informatikai eszköztár felhasználása nélkül.

A tudásmenedzsment területén még számtalan kutatási terület kínálkozik, melyek feltárásával egyre hatékonyabban alkalmazhatjuk a koncepciót. Ezek a területek többek között: a tudásmenedzsment szervezeti struktúrára gyakorolt hatása, tudásvállalatok struktúrája; a tudás kimutathatósága, értékelése; a technológiai lehetőségek kihasználása, fejlesztése; a vállalati alapképességek és a tudás kapcsolata; tudásmunkások motiválása; kritikák megfoglamazása.

Hivatkozások

America (2000): *America's Talent Battle – The Real Meaning of Empowerment*, in: The Economist, March 25., New York, pp. 87-89.

Bakacsi Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

Berger, U., Bernhard-Mehnlich, I. (1995): *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*, in: Organisationstheorien (Alfred Kieser ed., 2. Überarbeitete Auflage), Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, pp. 123 - 153.

Dr. Bőgel György (1999): Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom, megjelent: Magyar Távközlés, 1999. szeptember.

Child, J., Foulker, D. (1998): *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press

Corbett, J. M. (2000): *On being an elephant in the age of oblivion - Computer-based information systems and organisational memory*, in: Information Technology & People, Vol. 13, No. 4, pp. 282-297.

Davenport, T. H. (1997): *Knowledge Management at Ernst & Young*, Graduate School of Business, University of Texas at Austin

Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. (1998): *Successful Knowledge Management Projects*, Sloan Management Review, Winter, pp. 43-56.

Davenport, T. H., Prusak, L (1999): *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Grant, R. M. (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, in: California Management Review, Spring, pp. 114-135.

Grant, R. M. (1996): *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, in: Strategic Management Journal, Winter Special Issue, Vol. 12., pp. 109-121

van Heijst, G., van der Spek, R. and Kruzinga, E. (1997): *Corporate Memories as a Tool for Knowledge Management*, in: Expert Systems with Applications, Vol. 13. No.1., pp. 41-54.

Hofmeister Tóth Ágnes, Törócsik Mária (1996): *Fogyasztói magatartás*, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest

Johnson, A. R. (2001): *Risky Business - Sharing Knowledge May Be Dangerous to Your Corporate Health*, in: Knowledge Management World, vol. 10. Issue 4.

Kapás, J. (1999): *A vállalat tudása*, megjelent: Vezetéstudomány, 30 évfolyam, 6. szám, 2-11. oldalak

Lucier, C.E., Torsilieri, J. D. (1997): *Why Knowledge Programs Fail: A CEO's Guide to Managing Learning*, in: Strategy & Business, Fourth Quarter

Magyar Értelmező Kéziszótár (1987), Juhász F., Szőke I., O. Nagy G., Kovalovszky M. (szerkesztők), Akadémiai Kiadó, Budapest

Mueller, F., Dyerson, R. (1999): *Expert Humans or Expert Organisations?* in: Organization Studies, Vol. 20. No. 2., pp. 225-256.

Nadler, D. A., Lawler III, E. E. (1991): *Motivation: A Diagnostic Approach* in: Kolb, D. A., Rubinm I. M., Osland, J. S.: The Organizational Behavior Reader (5th Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 99-110.

Nonaka, I. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in: Organization Science, vol. 05. No. 1., pp. 14-37.

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

Nonaka, I. (1998): *The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, in: California Management Review, vol. 40. No. 3.

Nonaka, I., Umemoto, K. and Senoo, D. (1996): *From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management*, in: Technology in Society, Vol 18. No. 2, pp. 203-218.

Pirc, A. S. (2000): O*rganisational Learning and Knwoledge Management* in: First European Conference on Knowledge Management, Remenyi, D. (ed), Management Centre International Limited, Reading, pp. 133-140.

Schreiber, A. Th., Akkermans, J. M., Anjewierden, A. A., de Hoog, R., Shadbolt, N. R.,Van de Velde, W., Wieliga, B. J. (1998): *Knwoledge Engineering and Management - The CommonKADS methodology*, University of Amsterdam

Simon, H. A. (1982): *A korlátozott racionalitás, Válogatott tanulmányok*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Skinner, B. F. (1969): *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis,* Appleton Century Crofts, New York

Skinner, B. F. (1987): *Upon further reflection*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Stein, E. W. (1995): *Organizational Memory: Review of concepts and recommendations for management*, in: International Journal of Information Management, Vol. 15. No. 1., pp. 17-32.

Sveiby, K. E. (2000): *What is Knowledge Management?* in: http://www.sveiby.com.au

Volkswagen (1997): *Fizet a Volkswagen*, megjelent: HVG 1997/03. szám, január 18., 13. oldal

Wiig, K. M. (1997): *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* in: Expert Systems with Applications, Vol. 13. No.1. pp. 1-14.

[1] Ebben az írásban nem célom a tudás fogalmának mélyebb értelmezése, az általam bemutatott értelmezés az írásban használt fogalom tisztázását célozza. A Magyar Értelmező Kéziszótár (1987) a következőképpen határozza meg a tudás fogalmát: *1. Az a tény, hogy valamint tudnak.* Ez a meghatározás nem jelent olyan információt, mellyel megérthetnénk a tudás mibenlétét, a tudást saját maga birtoklásával magyarázza. *2. A szervezett ismeretek összessége, rendszere.* Ez a meghatározás azt mondja, hogy a tudás az információk feldolgozásának eredményeképpen születik meg, de nem határozza meg azt, hogy mire vonatkozik. *3. Tudomány*.

[2] Az irányzat a stratégiai menedzsment hagyományos területein túl – ezek a stratégiai választás és a kompetitív előny – foglalkozik vállalatelméleti vonatkozásokkal is: a belső koordináció természetével, szervezeti struktúrával, a menedzsment szerepével, a döntési jogok allokációjával, a vállalati határok meghatározásával és az innováció elméletével.

[3] Olyan termelési tényező, mely felett kontrollt lehet gyakorolni, ilyen például egy informatikai rendszer. Ekkor a szervezet meghatározhatja a kiszolgáló számítógépek helyét, a rendszer bemenő adatait, és az elvárt kimutatások formáját és tartalmát.

[4] Corporate Memory, Organisational Memory

[5] A tudás megszerzési költségei közé tartozik: a tudással rendelkező egyének felkutatása, azok megszerzési költsége, a tudásmenedzsment költségei (rendszerüzemeltetési költségek és az ezzel a feladattal kapcsolatos személyi, szervezeti költségek)

[6] Ez az operáns kondícionálás elmélete. A módszerben megjelenik az a veszély, hogy nem az elérendő magatartás, viselkedés lesz az egyén célja, hanem a jutalom elérése, illetve a büntetés elkerülése, mely nem

feltétlenül hozza meg a kívánt magatartást. A területről összefoglaló értelmezés található többek között: Bakacsi Gyula (1998) 53-54. és 100-102. oldal és Hofmeister Tóth Ágnes, Töröcsik Mária (1996) 35-39. oldalak.

[7] Simon a korlátozott racionalizmus elméletében nem foglalkozik a tudásmenedzsment kapcsán megfogalmazott adat-információ-tudás szétválasztással, de az ismeretek korlátozottsága mellett a személyes tudás és hozzáértés korlátozottságát is említi. (Berger, Bernhard-Mehnlich 1995)

© Péter Fehér (2003) Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

KESZI Roland

MAGATARTÁSTUDOMÁNYI SZERVEZET-DIAGNOSZTIKA - A VÁLTOZÁSSAL SZEMBENI ELLENÁLLÁS STÁDIUMAINAK VIZSGÁLATA

Az „X" Kft. szervezeti átalakításának tapasztalatai

A dolgozat a magatartástudományi alapú szervezetfejlesztést (organisation development), mint interdiszciplináris megközelítést alkalmazza egy több mint 700 főt foglalkoztató, válságában lévő, radikális változások előtt álló vállalat, átalakítást megelőző, szervezetdiagnosztikai nézőpontú elemzéséhez. A szervezetdiagnosztika alapja egy, a szerző által kidolgozott kérdőíven alapul, ami azt mérte, hogy a vállalat munkaerő-szerkezete, illetve annak egyes szegmensei milyen mértékben fogadták el a bejelentett változásokat, hátráltató vagy a változási folyamat előrelendítő tényezőiként kell-e velük számolni. Az elemzés zárásaként a tanulmány a kutatási eredmények alapján gyakorlati következtetéseket fogalmaz meg a változásmenedzselés számára.

A kutatás alapja az az Amundson – Borgen-féle pszichológiai modell, amely a változásokkal szembeni ellenállás pszichológiai stádiumait írja le, tehát az egyéni psziché működésére vonatkozik. Ezt a modellt adaptálta a szerző csoportszintű folyamatok leírásához és elemzéséhez. Az egyes stádiumokhoz különböző pszichológiai aktivitási szintek és gondolkodásszerkezeti sajátosságok társulnak, ami azzal jár együtt, hogy a változással szembeni ellenállás különböző stádiumaiba tartozó munkavállalói csoportok részéről különböző típusú, fokú és minőségű ellenállással kell számolni.

Az elemzés során beazonosítottuk a változási folyamat egyes pszichológiai stádiumaihoz tartozó munkavállalói csoportokat. Meghatároztuk motorjait, vagyis az előrelendítő csoportjait és fékezőit, vagyis az ellenálló csoportjait. A kvantitatív elemzés kimutatta azt is, hogy az egyes pszichológiai stádiumokhoz való tartozás hogyan határozza meg a különféle munkavállalói csoportok észleléseit.

A vezetéstudomány és a szervezetszociológia fejlődése a két diszciplína kezdeteitől fogva párhuzamosan halad. A taylori, fordi, weberiánus elveket például mind a vezetéstudományi, mind a szervezetszociológiai tankönyvek elmélettörténettel foglalkozó, kezdő fejezeteiben megtalálhatjuk. Ugyanez mondható el a szervezetelméletről – már amennyiben azt önálló területként, nem pedig a vezetéstudomány vagy a szervezetszociológia részeként fogjuk fel. Amennyiben a vezetéselméleti szerzők és szervezetszociológusok által hivatkozott „alapító atyákat" hasonlítjuk össze, ugyanerre a következtetésre juthatunk, vagyis a két diszciplína elméleti gyökerei közel ugyanoda nyúlnak vissza, de a jelenkor témakörei is párhuzamosságról tanúskodnak.

Távolról sem mutat ekkora hasonlóságot a két tudományterület eredményinek elterjedtsége és főleg azok felhasználása. A vezetéstudomány eredményeit elsősorban a gazdasági szférában tevékenykedő menedzserek, vagyis gyakorlati szakemberek hasznosítják, ám a szervezetszociológia eredményei zártabb fülekre találnak ezekben a körökben. A szociológia szó túl elvontan cseng a praktikus ismeretekhez szokott vállalati szakemberek számára, holott nem a téma vagy az alkalmazott módszerek különbözőségéről van szó, hanem arról, hogy a vállalati gyakorlatban tevékenykedő szakemberek idegenkednek a szociológiától, annak ellenére, hogy rendszeresen alkalmazzák annak eredményeit vagy módszereit.

A magatartástudományi alapú szervezetfejlesztési megközelítést (organisation development) alkalmazó vezetéselméleti szerzők – szemben a szervezettervezéssel (organisation design) – szintén előszeretettel használják fel a különféle embertudományok (pszichológia, szociálpszichológia, antropológia és a szociológia) eredményeit és módszereit. A szerzők egy része azonban ritkán tudatosítja, hogy az adott kutatási eredmény mely diszciplína tételei közé ágyazódik be, milyen elméleti alapvetéseken, keretfeltételeken belül értelmezendő. Emiatt aztán sok esetben „egybecsúsznak" az empirikus eredmények, kibogozhatatlanul összekuszálódnak azok az egyébként letisztult paradigmák, amelyek mentén az adott eredményeket értelmezni kell. Nem állítom, hogy mindez rossz vagy gyakorlati szempontból káros volna, azt viszont igen, hogy a vezetéstudomány kutatási eredményei nagyobb hatékonysággal találnának célba, ha azok tálalása az adott pszichológiai, szociálpszichológiai és szociológiai közegében történne, bár a felhasználók (menedzserek) emlegetett tudományterületeken való alultájékozottsága szintén gátja az ismeretek releváns tudományos közegbe való kerülésének a gyakorlati ismereteket átadó szakkönyvek és szakfolyóiratok hasábjain.

Az alábbi írásban arra teszek kísérletet, hogy egy, az úgymond „pragmatikus közgazdaságtan" területéhez is tartozó témát empirikus szociológiai módszerekkel vizsgáljak meg és elemezzek. Maga a téma egyszerre három gyakorlati diszciplína, a vezetés és szervezés, az emberi erőforrás menedzsment és a változásmenedzsment témakörébe vág.

Munkám a 2000–2001 között – a több mint 700 főt foglalkoztató – „X" Kft-nél végzett szervezet-átalakítás tapasztalataira, azon belül is elsősorban az átalakítás előzményeként végrehajtott, szervezetdiagnosztika révén kapott ismeretekre épül. Nem tekintem célomnak a teljes folyamat elemzését, annak csupán egyetlen szegmensére koncentrálok, arra a kérdőíves kutatásra, amelyet egy 272 fős, három tényező szerint reprezentatív vállalati minta adatai és az azokból levonható következtetések szolgáltatnak.[1] A kérdőíves felmérés során egy általánosan elterjedt pszichológiai modell mérésére tettem kísérletet, empirikus szociológiai módszerek felhasználásával. Az említett modell a változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumait írja le, vagyis az egyéni psziché működésére vonatkozik. Azt mutatja meg, hogy az egyén miként viszonyul a változáshoz, milyen szakaszai vannak a változással szembeni ellenállásnak és a különféle szakaszokban milyen intenzitással jelentkezik az ellenállás. A modellt szokták „hullámvasút modellnek" is nevezni, mivel az ellenállás intenzitása hol erősebben, hol gyengébben jelentkezik az egyénnél az idő előre haladásával. A különféle periódusok különböző típusú pszichés aktivitással járnak együtt. A modell tehát leginkább pszichológiai kiindulású, engem viszont nem elsősorban az egyéni pszichikum síkján megjelenő tényezők érdekelnek, hanem az, hogy miként lehet mindezt szervezetekre, vagyis emberi csoportokra értelmezni, ennyiben szociológiai jellegű az elemzésem. Ugyanakkor a téma kifejezetten gyakorlati problémát érint, hiszen a szervezeti változásmenedzsment sikerességének egyik meghatározó tényezőjéről van szó. Íme tehát az említett átfedés vezetéstudomány, emberi erőforrás menedzsment, pszichológia és szociológia között: a változással szembeni ellenállás személyi és szervezeti jellegű okairól mind a vezetéstudományi, mind a humán erőforrás menedzsmenttel foglalkozó tankönyvek szót ejtenek, de a pszichológiai és szociológiai kutatások sem mennek el a téma mellett szó nélkül.

A munkavállalók körében tapasztalható szervezeti változással kapcsolatos ellenállás erősségével, típusával és elterjedtségével kapcsolatos mérés gyakorlati jelentősége különösen a nagy embertömegeket foglalkoztató szervezetek esetében fontos. Ha sikerül egy olyan mérőeszközt találnunk, amellyel megfelelő statisztikai bizonyossággal beazonosíthatók azok a mindenkori munkavállalói csoportok, amelyek körében a változtatással szembeni ellenállás nagy, akkor sok erőfeszítést takarítunk meg magunknak, (illetve a változásmenedzsmentet végző vállalatvezetőknek), hiszen a változásmenedzselési folyamattal párhuzamosan folyó belső kommunikációs tevékenység során ezekre a problematikus csoportokra lehet majd a legnagyobb figyelmet fordítani. Mindez természetesen pénzben kifejezhető előnyökkel jár, hiszen a szervezeti információáramlásnak is költségei vannak, amelyek a munkavállalók meggyőzésére fordítandó, a vezetői munkaidő által kifejezhető alternatív költséggel, a belső kommunikációs rendszerek effektív működési költségeivel és a változási folyamatnak, a – legnagyobb ellenállást mutató munkavállalói csoportok által történő – lassításából eredő vesztségekből adódó költségekkel írhatók le.

Elemzésem több diszciplínát fog át, ezeket a diszciplínákat a magatartástudományi szervezetfejlesztés (organisational development), mint interdiszciplináris terület kapcsolja egybe. A megközelítés főbb jellemzőit az *1. táblázat* foglalja össze.

1. táblázat

Vizsgálati megközelítés

		Az érintett diszciplinák, mint a magatartástudományi szervezetfejlesztés által összekapcsolt területek az általánostól a konkrét problémáig			
	Megnevezés	Pszichológia	Szociológia	Vezetéstudomány	Változásmenedzsment/ emberi erőforrás menedzsment
A probléma	*A szervezeti változással szembeni ellenállás*	Milyen általános pszichés folyamatok zajlanak az egyénben a változás során?	Milyen kollektív folyamatok zajlanak a szervezetben lévő emberi csoportokban a változás során?	Vezetési szempontból hogyan kezelhető az ellenállás	A változásmenedzselési folyamat során milyen ellenállási reakciókkal kell szembenézni?
A probléma vizsgálatának elméleti alapja	*A változással szembeni ellenállás stádiumai*	A változással szembeni ellenállás „hullámvasút" modellje (Amundson – Borgen)			– A szervezeti változás folyamat-modellje – A szervezeti változtatás lépései
A módszer	*Kérdőíves felmérés*		Kollektív attitűdök feltérképezése		
Az elemzés	*Egyváltozós és többváltozós statisztikai elemzés*		A különféle csoportszintű attitűdök összekapcsolódásának és egymásra hatásának elemzése		
A következtetés	*Általános és gyakorlati következtetések*		Csoportszintű következtetések a változással szembeni ellenállásra vonatkozóan	Hogyan kell vezetői szempontból kezelni az egyes csoportokat?	Milyen módon lehet a változással szembeni ellenállást csökkenteni?

Elméleti kiindulópontok

Elsőként az empirikus elemzés alapjául szolgáló elméleti alapfeltevéseket ismertetem. Ezek az alapvetések jelentik egyben azt a szerkezeti vázat, amely elengedhetetlenül fontos az empirikus adatok elemzésénél leírtak megértéséhez, úgy is mondhatnánk, hogy ez képezi az empirikus elemzés geometriáját.

A szervezeti változással szembeni ellenállás

A szervezeti változás általános sémáját és a változtatási folyamat pragmatikus lépéseit számos szerző tárgyalja[2]. E tanulmányok mindegyike koncentrált figyelmet szentel a változási folyamattal szembeni, különféle eredetű ellenállásnak. A szervezeti változásokat különböző nagyságú és irányú tényezők együttes hatása váltja ki. Ezekből a tényezőkből megszerkeszthető egy olyan absztrakt erőtér, amelyben a változás „hajtóerői" és „fékezőerői" szerepelnek. Ezt nevezi Lewin „erőtér-analízisnek"[3].

A változási folyamat fékjeit több szempont alapján tárgyalhatjuk. Ha a fő elemzési szempontjainkat a szervezet belső, formális vagy informális struktúráiból következő, változással szembeni ellenállást eredményező tényezőinek szenteljük, a faktorok két csoportba sorolhatók. A változással szembeni ellenállás szervezeti tényezői között olyan folyamatokat említenek, mint a hatalmi pozíciók féltése, a szervezeti struktúra konzerváló ereje, a szervezeti egységek közötti harc az erőforrások birtoklásáért, a korábbi befektetések visszahatásai a jelenbe vagy a szervezeten belüli megállapodások.[4]

A szervezeti változással szembeni ellenállás emberi eredetű tényezői mögött az a mindenki számára ismert, köznapi tapasztat húzódik meg, hogy az emberek a változatlanságot és a kiszámítható viszonyokat részesítik előnyben, és legtöbbször kerülik a változást. Elméleti szempontból mindez sokféle modellből levezethető. A Maslow-féle szükségletelmélet például a „biztonság" szükségleteként említi ezt a tényezőt, a Herzberg-féle kétfaktor-elmélet esetében pedig valahová az ún. „higiénés" tényezők közé sorolhatjuk be a kiszámíthatóság vagy változatlanság iránti vágyat.

A szervezeti változással szembeni ellenállásnak tehát egy sor különféle tényezője lehet. Az egyéni ellenállás vizsgálatakor fontos azonban tisztán látni, hogy időbeli lefutással rendelkező jelenséggel állunk szemben, olyan folyamatról beszélünk, amely nem egy standard attitűdöt, hanem egy dinamikus, folytonosan változó, pszichológiai jelenségcsoportot ölel fel. A gyakorlati szervezet-átalakítás számára mindez azért fontos, mert a változásmenedzselési folyamat egyes szakaszainak tervezésekor számolnunk kell azzal, hogy a különféle időpillanatokban, különféle minőségű és nagyságrendű ellenállással találkozunk a szervezetet alkotó csoportok és az azokat alkotó egyének részéről. A szervezet-átalakítás akciótervének kidolgozásakor számolnunk kell ezzel a tényezővel, hiszen nagyobb valószínűséggel számíthatunk sikertelenségre, ha például a Kotter-féle általános séma alapján *„Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez"* elnevezésű 5. szakaszt[5] akkor próbáljuk keresztülerőltetni a szervezeten, amikor a szervezeti tagok körében a legdinamikusabb ellenállás tapasztalható. Ilyen esetekben célravezetőbb megvárni az alkalmas időpillanatot.

Ha ez így van, akkor a legfontosabb kérdés az, mikor következik be az emlegetett „alkalmas időpont"? Egyáltalán, mit jelent az, hogy alkalmas, tudunk-e erre valamilyen kézzelfogható választ adni. A következőkben egy olyan általános pszichológiai sémát ismertetek, amelynek segítségével választ tudunk adni a kérdésre. Az ismertetendő modell mögött ugyanis olyan empirikus bizonyítékok húzódnak meg, amelyek a változással szembeni ellenállás időbeli dinamikáját igazolják.

A változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumai

A változással szembeni ellenállás pszichológiai vizsgálata a munkanélküliség pszichés aspektusainak tanulmányozására nyúlik vissza. Az egyik bevett kutatási paradigma szerint azokat a pszichológiai hatásokat vizsgálják, amelyek a munkanélküliség kapcsán jelentkeznek az egyénnél, a változással szembeni ellenállás – mint pszichés reakció – azonban, nemcsak a munkahely elvesztésekor jelentkezik. Minden jelentős, nem az egyén által kezdeményezett, vagyis kényszerű élethelyzet-változással együtt jár. Ezeknek az élethelyzeteknek talán legintenzívebb, emocionális reakciókkal együtt járó esete a közeli hozzátartozó vagy barát hirtelen, váratlanul bekövetkező halálakor jelentkezik. Az említett érzelmi reakciók mind időbeli dinamikával rendelkeznek. Más jellegűek az érzelmi reakciók a hír meghallásakor, mások a rákövetkező időpillanatokban, mások a temetéskor, illetve a gyász időszakában. Ezeknél a pszichés reakcióknál azonban nem lineáris időbeli lefolyású jelenségről van szó, nem egyszerű csökkenő intenzitás jellemzi az érzelmi reakciókat. A köznapi nyelvben is ismeretes az „érzelmi hullámzás" kifejezés, ami az egyéni psziché emocionális aktivitásának dinamikusan ingadozó voltát fejezi ki. A szervezeti változtatás, szervezet-átalakítás szintén nagyléptékű változást jelent az egyén életében, hiszen a változást többnyire közlik az érintettekkel, magát az átalakítási folyamatot egy viszonylag szűk réteg végzi, vagyis az egyén (munkavállaló) számára mindez külső, kényszerűen bekövetkező jelenségként interpretálódik, ami a szervezeti létének csaknem minden vonatkozását érinti.

A változással szembeni ellenállás általam használt, kiinduló modellje az Amundson és Borgen szerzőpárostól származik[6], „hullámvasút modellnek" nevezhetjük. Az elméleti modell alapján, az alábbi módon lehet *(1. ábra)* ábrázolni az egyén pszichés stádiumainak változását:

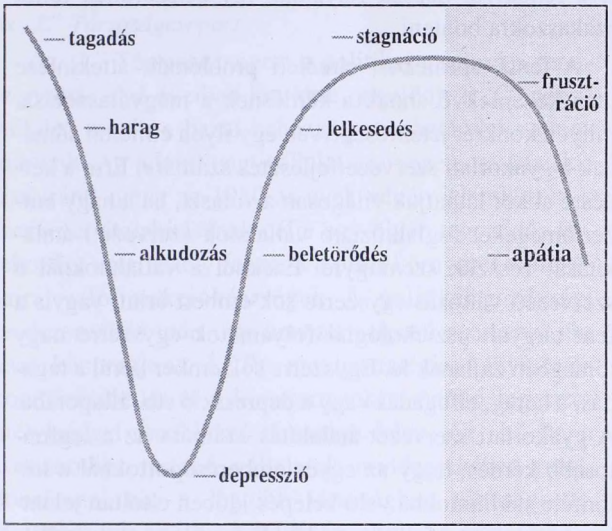
A diagram vízszintes tengelyén az idő, függőleges tengelyén a pszichés aktivitás intenzitása látható. Az egyes szakaszok nevei fel vannak tüntetve az ábrán.

A változás közlése (a szerzők ezt a munka elvesztésének pillanatával operacionalizálták) után nem sokkal egy rendkívül aktív szakasz következik be, ez a tagadás állapota. Ekkor az egyén még nem fogadja el a változás megtörténtét, hevesen tagadja annak létét, vagy lekicsinyli a változás hatásait saját életére nézve.

Az idő előrehaladtával kis mértékben enyhül az aktivitása, itt már tudomásul veszi az egyén a változás megtörténtét, negatív indulatokkal szublimálja a még mindig magas aktivitási szinten lévő pszichés energiáit. Ezt nevezzük a harag állapotának. Ebben a stádiumban az egyén kognitív energiáit teljes egészében a

1. ábra

A változással szembeni ellenállás általános modellje



különféle bűnbakképzési folyamatoknak szenteli. A munkanélküliséggel foglalkozó kutatók gyakran számolnak be arról, hogy ezt az időszakot az emberek rajtuk elkövetett erőszakként élik meg és a legtöbb esetben külső tényezőkkel magyarázzák.

Az alkudozás időszaka átmenetet képez a rendkívül alacsony szintű aktivitás időszaka felé, ebben az időszakban elsősorban az ambivalencia jellemző. Túl hosszú idő telt már el a változás megtörténte óta, de annak emocionális hatása még mindig rendkívül élénk, az egyén tehát néha elfogadja, néha nem a változás megtörténtét, ill. annak bizonyos elemeit igen, másokat nem.

A mentális egészség és a változásokkal szembeni ellenállás további lefolyása szempontjából a depresszió stádiuma a legveszélyesebb. Az egyéni aktivitás szintje ebben az időszakban a legalacsonyabb, egyfajta begubózás, a környezeti ingerekkel szembeni rigiditás jellemzi az egyént, sem a múlt történéseit, sem a jövő kihívásait vagy feladatait nem hajlandó tudomásul venni. A depresszió időszaka az az állapot, ahol az aktivitás szintje már nem csökken tovább, egy mélypontot elérve – normális esetben – számíthatunk az újbóli, felfelé ívelő időszakra.

A kilábalás első állomása az ún. beletörődés vagy elfogadás, amelynek során az aktivitás még mindig nem éri el a korábbi szintet, de a változás folyamata már tudatosult az egyénben. Ebben a szakaszban még mindig elsősorban negatív érzések párosulnak az alacsony aktivitási szinttel, ám kognitív szinten már a helyére kerültek a változás által implikált folyamatok.

A lelkesedés a változási folyamat pozitív átvészelésének első konkrét jele. Itt a változást átélő ember nemcsak elfogadta a változási folyamatot és annak rá vonatkozó következményeit, hanem pozitívumként is éli meg, új célokért kezd lelkesedni, az új élethelyzetét pozitívan szemléli. Fontos, hogy az egyén ebben az időszakban egyértelmű és markáns sikerélményeket éljen meg. A Kotter-féle változtatási folyamatban pl. a 6. szakaszban említett *„Gyors győzelmek kivívása"* szakaszába[7] lépéssel lehet a munkavállalókat ebben a stádiumban még inkább motiválni a változási folyamatok elfogadására és a mindennapokba való implementálására.

A változással szembeni egyéni ellenállás végső, célstádiuma a stagnáció, ahol a változással szembeni ellenállás gyakorlatilag megszűnt. Létezik még ugyan az emléke, ám a mindennapi cselekvések során az egyén teljes mértékben át tudta alakítani az életét, újra a régi aktivitási szinten tud létezni.

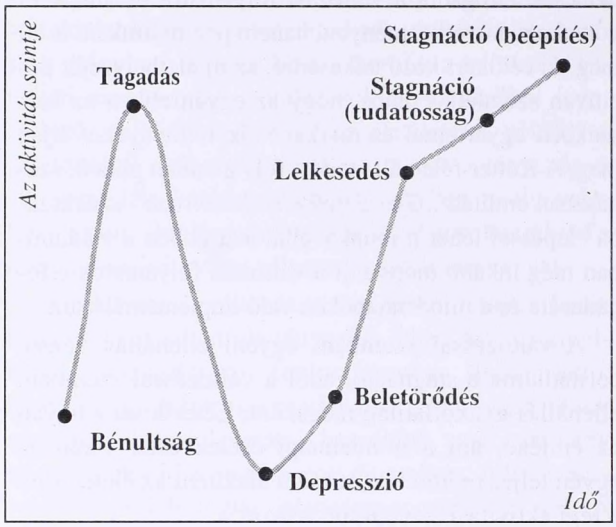
Szót kell még ejteni az eredeti, Borgen – Amundson-féle empirikus elemzés alapját alkotó modell további két stádiumáról, a frusztrációról és az apátiáról. E stádiumok két esetben következhetnek be, először is, ha az egyént újabb kudarc éri, vagyis a stagnáció folyamán kialakult állapot nem állandósul teljes mértékben, másodszor, ha az egyénnek újabb változás elé kell néznie. Az *1. ábrán* e két szakaszt besötétített zóna jelöli, mivel csupán addig a pontig foglalkozom a szervezeti változással szembeni ellenállást kísérő érzelmi reakciókkal, amíg a stagnálás be nem következik, a további két stádium a szervezeti változások utóéletének nevezhető.

Egyszóval, a változással szembeni ellenállás nem egy permanens időszakot jelent, hanem ciklikus, időbeli lefolyással bíró folyamatot. Az egyes ciklusok időtartama természetesen egyénenként különböző, de a folyamat trendje – az empirikus kísérletek tanulsága szerint – az egészséges emberek döntő többségénél a fent ismertetett módon alakul. A különféle szociális, demográfiai, kognitív vagy kulturális tényezők – úgy tűnik – nincsenek jelentős befolyással a görbe jellegének alakulására, viszont az egyes ciklusok időtartamára igen. Az empirikus kutatások tapasztalatai alapján a fent tárgyalt sémát olyan törvényjellegű modellnek tekinthetjük, amely alkalmas a változással szembeni ellenállás általános trendjeit előre jelezni.

A fent említetteket mindössze egyetlen dologgal szükséges kiegészíteni. Mivel az eredeti modell a munkanélküliek vizsgálatára készült, nem vizsgálták azt a periódust, ami közvetlenül a változás bekövetkeztével

2. ábra

A változással szembeni ellenállás pszichológiai modellje



jár együtt (munkahely elvesztésének bejelentése). Ezt a stádiumot – vagyis a változás bejelentésének időpillanatát – fontos önálló egészként elemezni, hiszen az aktivitás szintje jelentősen különbözik az azt követő tagadás stádiumától. Ezt a stádiumot lehet „dermedtségnek" vagy „bénultságnak" nevezni.[8] Ekkor az aktivitás szintje rendkívül alacsony, valahol a depresszió környékén, annál valamivel magasabb szinten mozog. Ezt a szakaszt az különbözteti meg a depresszió stádiumától, hogy nem jellemzi a befelé fordulás, a külvilág ingereinek kizárása, hanem inkább az azokra való reakció képességének hiánya. Amennyiben csak a markánsan elkülöníthető stádiumokra koncentrálunk, úgy a *2. ábra* szerinti, leegyszerűsített sémát kapjuk, amely jól leírja a változással szembeni ellenállás stádiumait és alkalmas az empirikus szervezetdiagnosztika számára is.

Az eredeti, kiinduló modellhez képest két fő különbséget hajtottam végre a modellen, egyik sem befolyásolja jelentősen a görbe trendjét és az egyes stádiumok tartalmi jegyeit. Az első változtatás, hogy a harag és az alkudozás stádiumát nem ábrázoltam a görbén, mindez nem jelenti részemről azok létezésének tagadását, csupán azt, hogy a két markánsan elkülönülő szakasszal, az aktivitás magas és alacsony szintjével kívánok foglalkozni. A harag és alkudozás stádiuma valahol a kettő közti átmenetben jelenik meg, némi egybemosódással. A másik különbség, hogy a stagnáció stádiumán belül két szakaszt különítettem el annak alapján, hogy a változás utáni, új állapot mennyiben épült be a mindennapok gyakorlatába. A „tudatosság" esetében egy alacsonyabb fokú, a „beépítés" esetében magasabb fokú implementálásról van szó. Ez utóbbi cizellálás azért fontos, mert a változás mindennapi gyakorlatba való beépítése rendkívül hosszú folyamat, így célszerűnek tűnik szakaszokra bontani.

A fenti, aprólékos, elméleti problémák áttekintése után kézenfekvő annak a kérdésnek a megválaszolása, milyen konkrét jelentősége van egy ilyen elméleti sémának a gyakorlati szervezetfejlesztés számára. Erre a kérdésre akkor láthatjuk világosan a választ, ha a nagy embertömegeket foglalkoztató vállalatok szervezeti átalakítását vesszük szemügyre. Ezeknél a vállalatoknál a szervezeti változás egyszerre sok embert érint, vagyis a fent tárgyalt pszichológiai folyamatok egyszerre nagy tömegben zajlanak le. Egyszerre sok ember kerül a tagadás, a harag, elfogadás vagy a depresszió stb. állapotába. A gyakorlati szervezet-átalakítás számára az a legfontosabb kérdés, hogy az egyes embercsoportoknál a különféle stádiumokba való belépés időben eltoltan jelentkezik, vagyis a folyamat időbeli lezajlása a szociális-demográfiai háttértényezők szerint megragadható mintázatokat mutat. Az iskolai végzettség, a kor, a nem, a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely mind-mind olyan tényezők, amelyek determinálják a folyamat lezajlásának sebességét. Ha sikerül a különféle háttérjellemzők szerint beazonosítanunk az egyes stádiumokba tartozó embereket, akkor célzottá tehetjük a belső kommunikációs tevékenységünket, amivel költségeket takarítunk meg. Nem teszünk mást, mint a változással szembeni ellenállás miatt szegmentáljuk a vállalat munkaerő-szerkezetét, az egyes munkavállalói csoportok beazonosításához pedig a különféle szociális-demográfiai háttértényezőket használjuk.

A kutatási terep bemutatása és a kutatás módszertani áttekintése

A kutatási terep és környezete

A kutatási terepként szolgáló „X" Kft. a konszern szervezetként működő „L" Társaságcsoport része, vagyis a vállalat külső és belső környezetét nagymértékben meghatározzák az „L" Csoport folyamatai. Az „X" Kft-nél végzett vizsgálataim során „Titoktartási Nyilatkozatot" írtam alá, így nem áll módomban olyan adatokat közölni, amelyekből a vállalat azonosítható, következésképpen kizárólag az – empirikus elemzés eredményeinek értelmezése szempontjából – elengedhetetlen információkat közlöm. Így természetesen kissé hiányos a kutatási terep leírása, ám a fő téma (változással szembeni ellenállás) szem-

pontjából mindez nem jelent olyan tényezőt, amely ellehetetleníti az adatok értelmezését.

Az „L" Társaságcsoport

Az „L" Társaságcsoport a politikai-gazdasági rendszerváltás első éveiben jött létre, jogelődje a „C" nagyvállalat, amely a hazai nehézipar meghatározó szereplője volt. Az állami nagyvállalat szervezetének átalakítása iránti igény az 1980-as évek végén jelentkezett, a szervezet átalakításának célja egy olyan tagozódás létrehozása volt, amely fokozza a piaci környezet változásaira való reakciókészséget. A politikai-gazdasági rendszerváltás után egy konszern-típusú szervezet jött létre, központja az „L" Rt., amely stratégiai irányítást és koordinációt lát el a konszern többi, önálló jogi személyiséggel rendelkező társasága felett. Az „L" Rt. a konszernhez tartozó vállalatok mindegyikében tulajdonrésszel bír, a legtöbb társaságban többségi tulajdonos, így az „X" Kft-ben is, ahol – a vizsgálat lefolytatásának időszakában – százszázalékos volt a részesedése. Az „L" Rt. tulajdonszerkezetében a meghatározó állami tulajdon mellett a kisebbségi, közvetett önkormányzati tulajdon van jelen.

Az „X" Kft.

A több mint hétszáz főt foglalkoztató „X" Kft. fő tevékenysége a gépi berendezések és gépek gyártása, javítása, technológiai szerelése, karbantartása, felújítása. Többnyire ehhez a tevékenységcsoporthoz kapcsolódóan foglalkoznak még színesfém kohászattal, acélöntések megmunkálásával, kovácsolásával, sajtolásával, valamint vasöntvények készítésével, megmunkálásával, formázásával és tisztításával. Tevékenységi körükbe tartozik a villamos forgógépek és berendezések karbantartása, javítása, felújítása. A vállalat tehát a nehéziparra, azon belül a gépiparra, illetve a gépiparral kapcsolatos szolgáltatásokra, elsősorban karbantartásra szakosodott. Az „L" Rt.-nél korábban, mint karbantartó gyáregység működtek, ám az önálló jogi személlyé válás után külső piacokra is kiléptek.

Az „X" Kft szervezete funkcionális, amely jól elkülöníthető tevékenységekre tagozódik. Megalakulásakor, a 90-es évek közepén a gépgyárrá alakulás feltételeinek kialakítását, valamint a külső piaci részesedés növelésével magvalósítandó, pozitív adózás előtti eredmény elérését kapta stratégiai célul. Az „X" Kft. egészen 1999 közepéig növelte export értékesítését, az erőteljes eredményromlás 1999 júliusától következett be, amikor a kft. fokozatosan, egyre rosszabb helyzetbe került.

Míg 1998-ban még 3488 ezer forintos pozitív mérleg szerinti eredményt tudott produkálni a vállalat, addig 1999-re már 84 441 ezer forintos negatív eredménnyel zártak, 2000-ben pedig 1 551 496 ezer forintos veszteséggel fejezték be az évet.

A változtatás szükségessége és színterei az „X" Kft-nél

A cég a 2000. évre rendkívül nehéz helyzetbe került, ezért kényszerű változtatásokra volt szükség, mivel a kft. az akkori működési struktúrában veszteséget termelt. A változtatást az ún. „pull tényezők" motiválták, mivel nem belső, innovációs késztetések és kreativitás, hanem a rossz gazdasági helyzet volt az, ami a változásmenedzselés szükségességét előhívta.

A számos kényszerű változtatási folyamat közül a munkavállalókra nézve a legradikálisabb a tervezett, 135 embert érintő létszámleépítés volt, de az ott maradók nagy részének is más jellegű tevékenységet kellett végeznie, esetlegesen más szervezetben, hierarchikus viszonyok között vagy helyen.

Ilyen előzmények után és gazdasági helyzetben került sor a jelenlegi elemzés alapját alkotó kérdőíves felmérésre. Mivel a kutatás nem sokkal a változási folyamat szükségességének hivatalos bejelentés után elkezdődött, jó lehetőség nyílott a változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumainak tanulmányozására. A bejelentés, vagyis a munkásgyűlés tekinthető a t=0 időpontnak, vagyis a változással szembeni ellenállás kezdőpontjának.

Módszertani áttekintés

A körülmények miatt kérdezőbiztos alkalmazása szóba sem kerülhetett, kizárólag a név nélküli, önkitöltéses kérdőív alkalmazása volt a járható út. A kérdőívet elvileg minden munkavállaló kitölthette, ezzel szemben összesen 272 értékelhető kérdőív érkezett vissza, ami 37%-os visszaérkezési arányt jelent. Ez nemzetközi kutatások tapasztalatai alapján elfogadhatónak tekinthető.[9] A kitöltés teljesen önkéntes volt, így nem nyílt lehetőség reprezentatív mintavételre, csupán a vakszerencsében és végső esetben a súlyozásos matematikai módszerekben bízhattunk.

Végül a minta iskolai végzettség, a munkakör jellege (fizikai-szellemi) és a kor alapján bizonyult reprezentatívnak. Ezeknek a fő szociális-demográfiai jellemzőknek a mintabeli és valós arányainak megoszlását mutatja a *2. táblázat.*

Látható, hogy az iskolai végzettség és munkajelleg szerint mindenütt 3% körüli eltéréseket találunk a valós arányok és mintában tapasztalt arányok között. Kissé nagyobb eltérés csupán a „kor" változónál látható, ahol a középkorú korosztály kis mértékben alulreprezentált a mintában.

A kérdőíves felmérés eredményei

A változással szembeni ellenállás

Az elméleti részben az 5+2 stádiumot tartalmazó sémából indultam ki, mivel a felmérés időpontjában még semmilyen kézzelfogható célt nem határozott meg az „X" Kft. menedzsmentje a dolgozók számára, a stagnáció és lelkesedés stádiumokat nem, csupán a bénultság, tagadás, depresszió és beletörődés szakaszait vizsgáltam.

Az egyes stádiumokhoz való tartozást összesen négy dimenzió mentén mértem. (A dimenziók elnevezései: 1. Érzések, 2. Cselekvés, 3. Munkahely, 4. Szervezeti átalakítás).

Az egyes dimenziók esetében nem a kérdés konkrét témakörének van jelentősége, hanem a kérdésre adandó válasz jellegének, annak a gondolkodási irányultságnak, ami a válaszolót jellemzi az egyes témákkal kapcsolatban. A fenti témákat az alábbi zárt kérdésekkel fejeztem ki a kérdőíven:

- Milyen érzései vannak leginkább a jelenlegi helyzet okaival kapcsolatban?
- Mit gondol, mit kell tenni a jelenlegi helyzetben?
- Érintheti-e az „X" Kft-nél kialakult helyzet az Ön munkahelyét?
- Mi a véleménye az „X" Kft. szervezeti átalakításáról?

Mindegyik kérdés esetében négy válaszlehetőséget adtam meg, ezek a válaszlehetőségek az egyes stádiumokra jellemző gondolkodási mintákat tartalmazzák. A válaszlehetőségek és az egyes stádiumok összefoglaló csoportosítását ismertetem a *3. táblázatban.*

A táblázatot függőlegesen olvasva láthatók azok a mintázatok, amelyek az egyes stádiumokat jellemzik. Ezek a minták megfelelnek az elméleti részben leírtaknak. A válaszoló csak egy válaszlehetőséget választhatott, vagyis mind a négy esetben besorolta magát (természetesen a válaszolók nem tudtak a feltételezett modellről) egy-egy stádiumba. Ilyen módon minden egyes válaszoló esetében rendelkeztünk négy számmal, amelyek egyenként egy-egy stádiumnak feleltek meg. Ideális esetben (tiszta típusként) a válaszoló besorolásai egyeztek, vagyis mind a négy vonatkozásban bénultnak, tagadónak, depressziósnak vagy elfogadónak bizonyult az adott személy. Természetesen ez csupán a válaszolók egy részénél volt így, a többieknél keverten fordultak elő az egyes pszichológiai stádiumok. Mindez módszertani szempontból problémát jelentett, hiszen minden egyes személyt csupán egyetlen kategóriába szükséges besorolni, vagyis létre kellett hozni egy olyan változót, amely aggregát módon rendeli hozzá az egyes emberekhez a különböző pszichológiai stádiumokat.[10]

2. táblázat

Szociális-demográfia jellemzők

	Mintabeli arány (%)	Valós arány az „X" Kft.-ben (%)	Eltérés (%)
ISKOLAI VÉGZETTSÉG			
Alapfokú	54,8	55,80	-1,00
Középfokú	30,9	31,07	-0,80
Felsőfokú	14,3	13,06	+1,24
MUNKAKÖR JELLEGE			
Fizikai	73,7	70,68	+3,02
Szellemi	26,3	29,60	-3,30
ÉLETKOR			
Fiatal (34 év alatti)	43,7	42,4	+1,3
Középkorú (34-53 éves)	45,0	54,0	-9,0
Idős (53 év feletti)	11,3	3,60	+7,7

A végső, stádiumokhoz való tartozást leíró változó megoszlásait mutatja a *3. ábra.*

Mint látható, a vállalat munkavállalóinak döntő többsége, csaknem háromnegyede elfogadta és megértette a változások szükségességét és a változásokkal szembeni ellenállásnak egy későbbi szakaszában van, ahol az aktivitás alacsony ugyan, de már túljutott a mélyponton. Ezek azok a munkavállalók, akikre a változási folyamat során – megfelelő célok felmutatásával – építeni lehet.

3. táblázat.

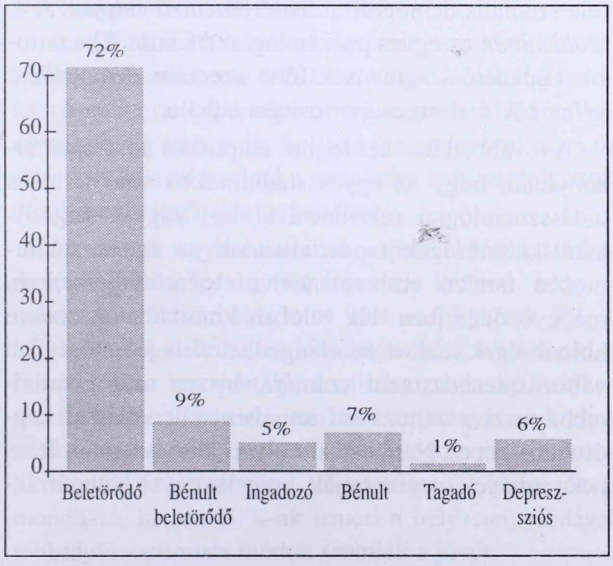
Az egyes stádiumok csoportosítása

	BÉNULT	TAGADÓ	DEPRESSZIÓS	ELFOGADÓ
Érzések	Jelenleg minden áttekinthetetlennek tűnik előttem	Nincsenek különösebb okok, volt itt már rosszabb helyzet is	Csak annyit tudok, hogy nagy a baj	Többféle gazdasági tényező együttes hatása játszott szerepet
Cselekvés	Fogalmam sincs, egyszerűen nem értem mi történt	Nem kell túl nagy dobra verni az ügyet, mindenki tegye a dolgát, ahogyan eddig is	Azt hiszem menthetetlenek vagyunk, nincs megoldás	Higgadtan át kell gondolni a dolgokat kinek-kinek a saját területén
Munkahely	Nem tudom, sokféle hír terjeng	Egyelőre korai lenne ezzel foglalkozni	A hozzám hasonló ember itt csak rosszul járhat	Bárhogyan is alakulnak a dolgok, már most gondolkodnom kell a jövőmön
Szervezeti átalakítás	Nem tudom, nem értek hozzá	Nem kell semmit átalakítani, eddig is megvoltunk így	Ha lesz átalakítás, azzal mindenki csak veszít	Szükség van az átalakításra, ideje rendet tenni

Két kategória érdemel különösebb magyarázatot az elméleti részben elmondottakhoz képest. Az ingadozó kategóriába azok az emberek tartoznak, akiknek a változással szembeni attitűdjei – a felhasznált módszerek alkalmazása révén – statisztikailag nem azonosíthatók be egyértelműen. A másik, külön magyarázatot igénylő réteg – a statisztikailag beazonosíthatatlan válaszolók között – külön csoportot alkot, amelybe azok tartoznak, akik két kategória, a bénultság és a beletörődés között oszcillálnak, kihagyva a tagadás és depresszió stádiumát. Viszonylag kisszámú rétegről van ugyan szó, mégis érdemes a jelenség okait közelebbről megvizsgálni. Ez

3. ábra

Az egyes pszichológiai stádiumokhoz tartozók aránya az „X" Kft. munkavállalói között



az ambivalens gondolkodás valószínűleg abból ered, hogy olyannyira közszájon forognak a kft. gazdasági helyzetével kapcsolatos negatív információk, hogy az ebbe a kategóriába tartozó emberek a hírek szintjén értesültnek tekinthetők, ám valószínűleg nincsenek abban a helyzetben, hogy ezeknek a híreknek a valódiságát meg tudják ítélni, és értelmezni tudják a negatív helyzetről szóló gazdasági adatokat. Feltételezhetően tehát alacsonyabb státuszú emberek tartoznak e kategóriába.

Az adatok megerősíteni látszanak a fenti feltételezéseket, hiszen látható belőlük, hogy a bénult-elfogadó kategóriába valóban alacsonyabb státuszú, képzettségű emberek tartoznak. Legnagyobb arányban a segéd-, illetve betanított munkások vannak jelen ebben a kategóriában, 12,5%, illetve 11,6%-os arányban. Az iskolai végzettséget tekintve elsősorban az alapfokú és középfokú végzettségű (10,9%, illetve 11,5%), nemi hovatartozás szerint elsősorban a férfi (10,2%), a munka jellege szerint elsősorban a fizikai dolgozók (11,2%) tartoznak ebbe a kategóriába.

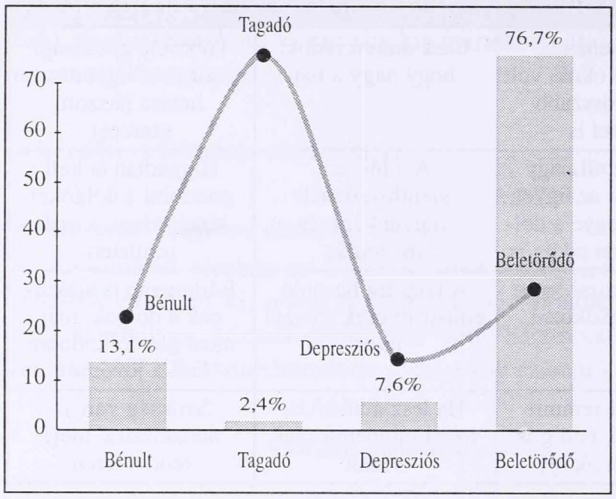
Amennyiben ragaszkodunk a kiinduló modellünkhöz, és nem engedjük meg a kategóriák közti ingadozást, akkor a *4. ábra* által ábrázolt arányokhoz jutunk.

Ezeknek a végső kategóriáknak a megalkotásánál az ingadozókat szétosztottuk azokba a kategóriákba, amelyek között ingadoznak, mindez persze kismértékű torzítást visz az adatainkba. Cserébe viszont áttekinthetőbb, egyszerűbb képet nyerünk az „X" Kft. munkavállalóinak változással szembeni ellenállásáról.

Az egyes pszichológiai stádiumokhoz tartozók arányának megállapítása fontos, de a gyakorlati szervezet-

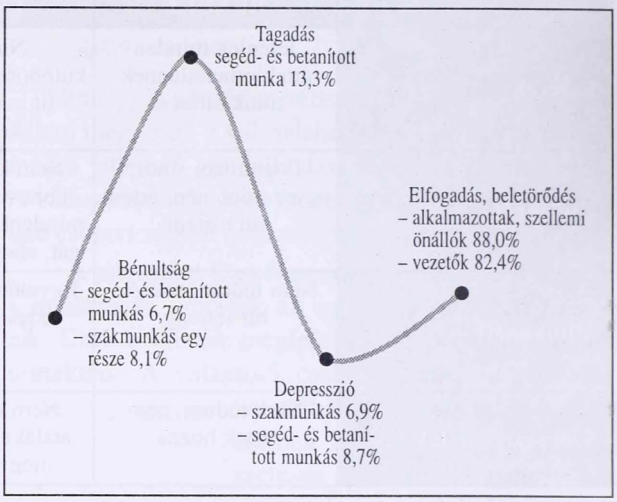
4. ábra

A változással szembeni ellenállás pszichológiai stádiumai az „X" Kft. munkavállalói körében



5. ábra

Pszichológiai stádiumok munkaköri kategóriánként



átalakítás számára önmagában nem jelent elegendő információt. Szükséges ugyanis azt tudni, hogy kik az egyes stádiumokhoz tartozó emberek, vagyis milyen szociális-demográfiai háttérjellemzők mentén lehet beazonosítani azokat az embereket, akik az egyes stádiumokhoz tartozó gondolkodásszerkezeti sajátosságokkal rendelkeznek. Így lehet igazán célcsoport orientálttá tenni a szervezet-átalakítás során folytatandó belső kommunikációs tevékenységet és beazonosítani a szervezeti változásnak ellenálló csoportokat a nagy szervezeteknél.

Az *5. ábrán* látható, hogy a munkaköri kategória szerinti csoportosítás alapján hogyan szegmentálódik az „X" Kft. munkaerő-szerkezete:

Jól látható a munkaköri kategóriák elkülönülése, vagyis az a jelenség, hogy a magasabb státuszú emberek gyorsabban jutnak keresztül a változással szembeni ellenállás „hullámvasútján", míg a szervezeti (és társadalmi) hierarchia alsóbb rétegeinek ehhez több időre van szüksége. A felmérés időpillanatában a bénultság, tagadás, depresszió stádiumaiba kivétel nélkül a relatíve alacsonyabb státuszú emberek tartoznak, míg az elfogadás szakaszába a képzettebb emberek tömörülnek.

Nem szabad azonban szem elől téveszteni, hogy a teljes munkaerő-szerkezetet figyelembe véve az elfogadás stádiumába tartozók vannak többségben. Az *5. ábra* tehát csupán azt jelzi, hogy az egyes stádiumokban mely rétegek vannak felülreprezentálva. Más szavakkal a fenti adatok azt mutatják meg, hogy az egyes rétegek körében mekkora valószínűségű (vagyis mértékű) ellenállással találkozunk. Esetünkben tehát a változással szembeni ellenállás legproblematikusabb rétege a segéd és betanított munkásság, mivel ők még az ellenállási folyamat viszonylag korai szakaszában vannak és körükben található a legmagasabb fokú aktivitás a szervezeti változtatással szemben. A problematikusság szempontjából őket követi a szakmunkás réteg egy része. A legkevésbé jelentenek problémát – és ez pozitívum – az alkalmazottak és a szellemi önállók, vagyis a képzettebb, magasabban kvalifikált, a szervezeti hierarchia magasabb fokain álló emberek, ők lehetnek a változtatási folyamat motorjai.

Az alábbiakban – zárásként – még egyszer, részletesen összefoglalom a változással szembeni ellenállás egyes csoportjainak jellegzetességeit, ezúttal többféle szociális-demográfiai háttérjellemző alapján. A *4. táblázatban* az egyes pszichológiai stádiumokba tartozó munkaerő-szegmensek főbb szociális-demográfiai jellemzők szerinti csoportosítása látható.

A továbbiakban azt fogom empirikus adatokkal bizonyítani, hogy az egyes stádiumokba való tartozás tudásszociológiai relevanciával bír, vagyis szignifikáns különbségek tapasztalhatóak az egyes stádiumokba tartozó emberek különféle attitűdjeiben és meggyőződéseiben. Ha valóban kimutathatók ezek a különbségek, akkor ez elengedhetetlen jelentőségű a változásmenedzsment számára, hiszen még cizellálttabbá teszi a változással szembeni ellenállással kapcsolatos képet. Nem csupán olyan leíró adataink lesznek, amelyek megmutatják, hogy az egyes kategóriák-

4. táblázat

Munkaerő-szegmensek főbb szociális-demográfiai jellemzői

	BÉNULT	TAGADÓ	DEPRESSZIÓS	ELFOGADÓ	BÉNULT ELFOGADÓ	INGADOZÓ
Nem	férfi	nő	férfi	férfi	férfi	nő
Kor	34–48 éves	48 év feletti	48 év feletti	34–48 éves	34 év alatti	48 év feletti
Munkajelleg	fizikai	fizikai és szell.	fizikai	szellemi	fizikai	fizikai
Iskolai végz.	alapfokú	alapfokú	alapfokú	felsőfokú	alap- és középfokú	alapfokú

ba mely embercsoportok tartoznak, hanem ezeknek az embercsoportoknak a gondolkodási sajátosságai hátterében munkálkodó tényezőkre is fény derül.

Az „X" Kft. gazdasági helyzetének munkavállalók általi megítélése

A változási folyamat „erőtér-analízise" (fékek-hajtóerők)

A vállalat gazdasági helyzetének munkavállalók általi megítélése számos okból fontos. Egy olyan vállalat, amelyről a munkavállalók azt tételezik fel, hogy jól működik, nagyobb munkaerő-megtartó képességgel rendelkezik, a munkavállalói jobban motiválhatók, így valószínűbb, hogy plusz teljesítmény kifejtésére is hajlandók, ami nagy előnyére lehet a vállalatnak olyan periódusokban, amikor a piacon való talpon maradáshoz extra volumen-növelésre, vagy a minőség javítására van szükség. Adott vállalat munkaerő-megtartó képességének mérésére egyik legegyszerűbb mód, ha a munkavállalók fluktuációját vizsgáljuk. A fluktuáció mértéke – nyilvánvalóan – fordítottan arányos a vállalat munkaerő-megtartó képességével.

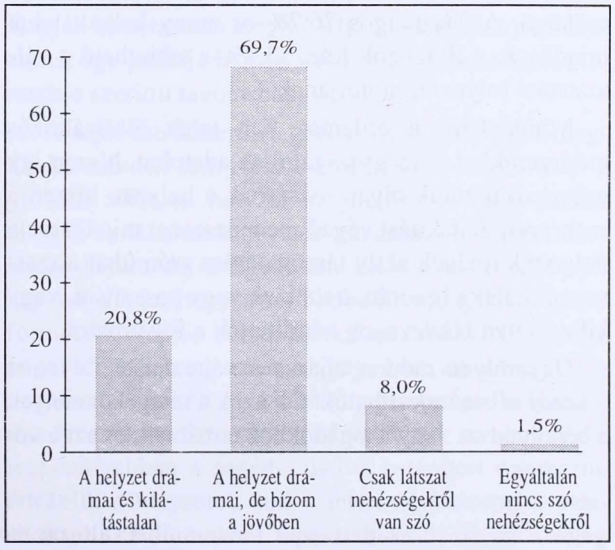
Az „X" Kft. létszáma a felmérést megelőző időszakokban folyamatosan csökkent, vagyis a vállalat munkaerő-megtartó képessége nem a legjobb. Mindez összefüggthet a gazdasági helyzet megítélésével is. A *6. ábra* kiindulásul szolgál a gazdasági helyzet dolgozók általi megítélésének elemzéséhez.

Az adatok egybecsengenek a pszichológiai stádiumok megoszlásának eredményeivel. Látható, hogy a munkavállalóknak több mint 90%-a drámainak ítéli a helyzetet, közülük 20,8% kilátástalanként, 69,7% pedig bizakodóként interpretálja a vállalat gazdasági helyzetét. Kevéssel 10% alatti azoknak az aránya, akik nem ítélik rossznak a helyzetet. A kiinduló képünk – a munkavállalók informáltsága tekintetében – kedvezőnek mondható, hiszen 90%-uk ismeri a helyzetet, ráadásul többségük optimista módon szemléli a jövőt.

Ezeknek az adatoknak a részletesebb vizsgálatakor szintén ugyanaz a kérdésünk, mint az előzőkben: Kik tartoznak a különféle véleményeket képviselő csoportokba, és milyen összefüggést mutat a gazdasági helyzet szubjektív megítélése és a különféle pszichológiai stádiumokba való tartozás. A változásmenedzselési folyamat szempontjából természetesen azok a csoportok jelentik a problémát, amelyek látszat nehézségként interpretálják a helyzetet, vagy úgy gondolják, hogy egyátalán nincs szó nehézségekről, hisz ők nyilvánvalóan bármifajta szervezeti átalakítás fékjei lesznek.

6. ábra

Hogyan ítéli meg az „X" Kft. jelenlegi gazdasági helyzetét



Az *5. táblázat* azt mutatja, hogy a különböző stádiumokba tartozók milyen véleményeket vallanak a gazdasági helyzetről.

A bénultak leginkább drámainak minősítik a helyzetet (29,4%+58,8%=88,2%), a tagadók többsége szerint csak látszat nehézségekről van szó (66,7%), a depressziósok leginkább drámainak és kilátástalannak (62,5%), az elfogadók szintén drámainak ítélik a helyzetet, de bizakodnak (74,7%).

5. táblázat

Vélemények a gazdasági helyzetről

AZ „X" KFT. GAZDASÁGI HELYZETÉNEK MEGÍTÉLÉSE	PSZICHOLÓGIAI STÁDIUMOK					
	Bénult	Tagadó	Depresszós	Elfogadó	Bénult-elfogadó	Ingadozó
Drámai és kilátástalan	29,4%		62,5%	15,8%	16,0%	46,2%
Drámai, de bízik a jövőben	58,8%	33,3%	37,5%	74,7%	76,0%	46,2%
Csak látszat nehézségekről van szó	11,8%			8,9%	4,0%	7,6%
Nincs szó nehézségekről		66,7%		0,6%	4,0%	
Összesen:	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Látható tehát, hogy az alkalmazott kategória rendszer működik, hiszen két különböző dimenzió mentén is egybecsengő eredményeket, egyező gondolkodásszerkezeti mintákat tapasztalunk. A fentiekben utaltam arra, hogy a szervezeti átalakítás motorját az elfogadó rétegbe tartozók képezik, mivel ők a változással szembeni ellenállásnak egy késői stádiumában vannak. Azokból az adatokból derült ki, hogy a vállalat munkavállalóinak ők alkotják a 76,7%-át. Amennyiben figyelembe vesszük azonban, hogy ezeknek a dolgozóknak csak a 74,7%-a az, aki drámainak ítéli a helyzetet, de bizakodó, akkor ez az arány – a különféle válaszhiányok kiszűrése után – mindössze 53,8%-ra csökken. A látszólagos 76,7%-os arány helyett tehát mindössze a dolgozók fele, 53,8%-a tekinthető a változtatási folyamat motorjának.

Mindenképpen érdemes volt tehát többváltozós módszerekkel is megvizsgálni az adatokat, hiszen így már nem is tűnik olyan rózsásnak a helyzet, hiszen a szervezeti átalakítást végző menedzsment mindössze a dolgozók felének aktív támogatására számíthat a szervezeti átalakítás során, a többiek vagy passzívan, vagy kifejezetten fékezve, de hátráltatják a folyamatot.

Ugyanilyen módon eljárva a változtatási folyamat fékezői is beazonosíthatók. Ők azok a rétegek, amelyek a bénultakhoz vagy a tagadókhoz tartoznak, és azt a véleményt képviselik, hogy nincs szó nehézségekről. A bénultak azért tartoznak ide, mivel ők még az ellenállás korai szakaszában vannak, így valószínűsíthető, hogy idővel tagadókká lépnek át. A tagadók tehát a jelenben, a bénultak pedig a jövőben jelentenek veszélyt a szervezeti átalakításra nézve. A változási folyamat motorjait alkotó rétegek beazonosításához alkalmazott módszerek szerint eljárva a változási folyamat kifejezett és extrém fékezőinek aránya az „X" Kft. munkavállalóinak körében mindössze 1,6 %-ra csökken a korábban említett 15,5 % -os (13,1%+2,4%) értékről, ami pozitív tényezőként értékelhető a folyamat szempontjából.

Immár tisztában vagyunk tehát a hátráltató és előre vivő rétegek számarányával, fontos tudnunk azonban kikből – mely rétegekből – tevődik össze ez a két csoport. Egy viszonylag kisszámú, de jó érdekérvényesítő pozíciókkal rendelkező réteg ugyanis nagy ellenállást tud kifejteni és egy nagyszámú, de rossz pozíciókkal bíró csoport sem feltétlenül garancia a változtatások keresztülvitelére egy szervezetben. Az elemzés statisztikai részleteinek ismertetése nélkül, a *6. táblázatban* foglalom össze a két csoport szociális-demográfiai háttértényezőit

Mint látható, nagyjából a szervezeti hierarchia két végpontjáról van szó. A változás fékjei rossz formális érdekérvényesítő helyzetben vannak, szemben a vál-

6. táblázat

A változás motorjai és fékezői

	A változási folyamat	
	motorjai	fékezői
Arányuk a teljes munkaerő-szerkezetben	~54%	~ 2%
Nem	férfi	nő
Kor	– nem azonosítható –	48 év felett
Munkajelleg	szellemi	fizikai és szellemi
Iskolai végzettség	felsőfokú	alapfokú

zás előrevivőivel, akikről – a háttérparamétereik alapján – jó hatalmi/érdekérvényesítő helyzet feltételezhető.

A két csoport természetesen nem komplementere egymásnak, ez abból is látszik, hogy összegük nem 100%, vagyis vannak olyan rétegek, amelyek a két csoport között sodródnak, illetve nem beazonosíthatók. Ilyen módon a két réteg számaránya folyamatosan változhat, de feltehetően kevésbé az egymáshoz viszonyított arányaik.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a változási folyamat fékezőinek és előrevivőinek beazonosítása alapján feltételezhető, hogy a változás emberi eredetű fékező erői nagyságrendekkel kisebbek, mint a változási folyamat hajtóerői, vagyis a változási folyamat levezénylése nagyobb valószínűséggel talál támogatókra, mint ellenzőkre.

A mikro- és makrogazdasági helyzet megítélése

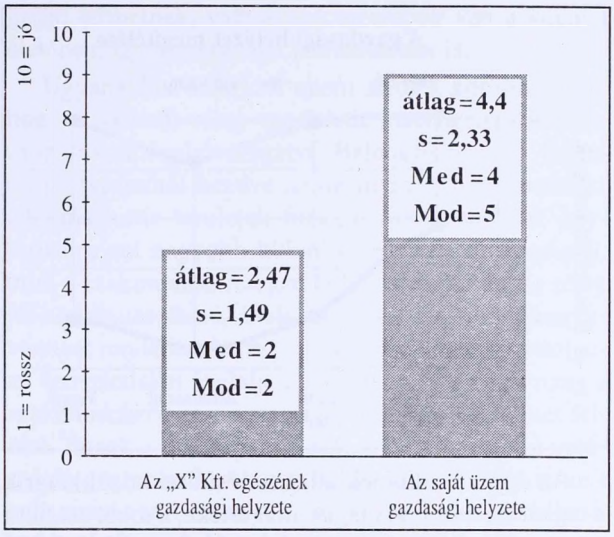
A válaszolók nem csupán a fenti kvalitatív módon, hanem számszerűsítve is minősítették a gazdasági helyzetet, mégpedig külön az egész kft-re és a saját üzemükre vonatkozóan. Egy 10 fokozatú skálán kellett megítélniük a saját üzemegységük, illetve a kft. egészének gazdasági helyzetét, ahol 1-es jelentette a legrosszabb, 10-es a legjobb gazdasági helyzetet. A kétféle minősítés, pontosabban azok egymáshoz való nagyságbeli viszonya fontos tanulságokat tartalmaz a szervezet-átalakítás számára. Ezeket az adatokat mutatja a *7. ábra.*

A kiinduló adatok alapján a saját üzem gazdasági helyzetét szignifikánsan jobbnak minősítették a válaszolók, ami fontos szociálpszichológiai mechanizmusra utal. Mint a fentiekben láthattuk, a kft. rossz gazdasági helyzete az emberek többsége számára tudatosult, ezt mutatja itt a 2,47-es, alacsony skálaátlag. A saját üzemek helyzetét viszont rendre jobbnak értékelik az emberek, ami a globális gazdasági helyzet okainak más csoportokra (értsd: üzemekre) projektálását jelenti. Mivel a saját üzem – az emberek átlagmegítélése szerint – jobb helyzetben van a kft-nél, ezért ennek a véleménynek a következménye, hogy az egész kft. rossz helyzetének megítélésében más csoportokra (üzemre) hárul az egyén által feltételezett felelősség.

Mindez negatívum, hiszen a kft. szegmentálódásához, az egyes üzemek elszigetelődéséhez, bűnbakképző mechanizmusokhoz vezet. A munkaköri hierarchia szintek, vezetők-beosztottak, irodaiak-üzemiek közti relációkban is érvényesültek, a fenti adatok alapját alkotó ingroup-outgroup gondolkodási sémák. A „Mi-

7. ábra

A kft. és az üzem helyzetének megítélése 10 fokozatú skálán



Csoport" kitüntetettként kezelése természetes jelenség, viszont a szervezeti változtatás gátjává válhat, az „X" Kft-hez hasonló, nehéz gazdasági helyzetben végrehajtandó szervezet átalakításnál.

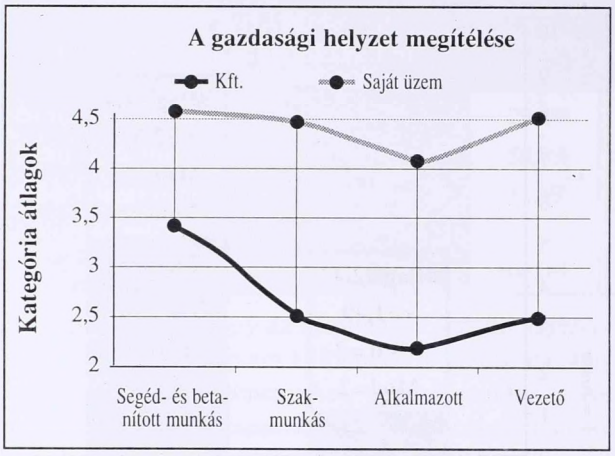
A kft. egésze és az üzem gazdasági helyzete közti különbségtevés az üzem javára minden háttérjellemző alapján kimutatható az „X" Kft. munkavállalói között, ennek egy példája látható a *8. ábrán* a munkaköri hierarchia szerinti tagolásban:

A saját munkaterület gazdasági helyzetének megítélése minden kategória esetében kedvezőbb, mint a globális vállalati helyzet megítélése. A fenti adatok alapján az alkalmazotti réteg gazdasági helyzetértékelésére hívom fel a figyelmet. Ez a réteg relatíve jól képzett ahhoz, hogy a birtokába kerülő gazdasági információk alapján helyes következtetéseket vonjon le, és jól látható, hogy ez az a réteg, amelyik a leginkább negatívan értékeli a kialakult gazdasági helyzetet, mindkét tekintetben. A *8. ábrán* látszik az is, hogy a legpozitívabban a segéd-, illetve betanított munkások értékelik a helyzetet, ami szintén egybecseng a pszichológiai stádiumoknál tapasztaltakkal, ez az a réteg ugyanis, akik között a tagadó stádiumban lévők vannak felülreprezentálva. A vezetői és szakmunkás réteg helyzetértékelése nagyjából megegyezik.

A pszichológiai stádiumok szerint csoportosítva az embereket, szintén kimutatható a fenti trend, vagyis a saját üzem felértékelése az egész kft-hez képest *(lásd a 9. ábrát).*

8. ábra

A kft. és az üzem helyzetének megítélése munkaköri hierarchia szerinti tagolásban



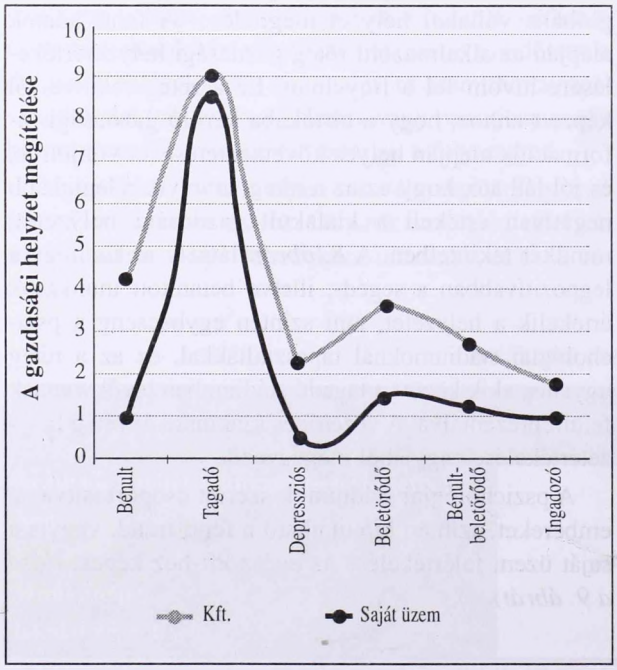
Az egyes stádiumok átlagminősítései közül kiugrik a tagadók rendkívül magas átlagértéke, a többi stádium között nincsenek statisztikai értelemben jelentős eltérések.

A jelenlegi gazdasági helyzethez vezető tényezők (szubjektív megítélések)

A fentiekben látható mikro- és makroszintű gazdasági helyzet megítélése közti különbség bűnbakképző

9. ábra

A gazdasági helyzet megítélése és a pszichológiai stádiumok közti összefüggés



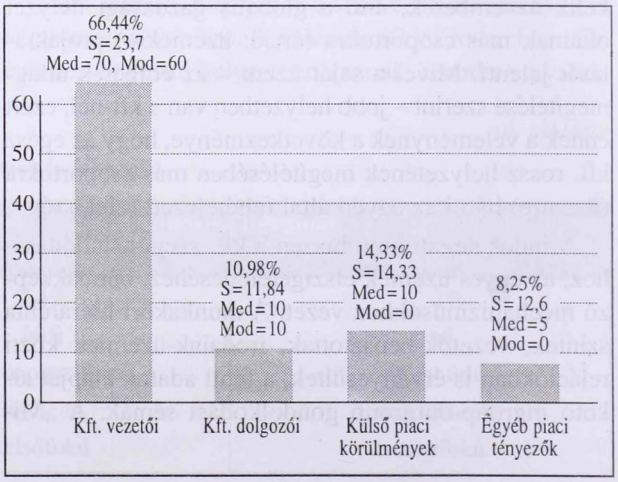
mechanizmusokra ad okot, s a kérdőívek feldolgozásából származó adatok is megerősítik mindezt. A válaszolóknak azt kellett megítélnie, milyen tényezők vezettek a kft. jelenlegi gazdasági helyzetéhez, számszerűsíteniük kellett, hogy az előre megadott tényezők közül melyik, milyen mértékben okolható a gazdasági helyzet kedvezőtlen alakulásáért. A válaszlehetőségek között a kft. vezetői, dolgozói, a külső piaci körülmények és egyéb tényezők szerepeltek.

A válaszolóknak az egyes tényezők esetében azt kellett megítélniük, hogy milyen százalékos arányban játszottak szerepet az egyes tényezők. Az öt tényezőnek együttesen száz százalékot kellett kiadni. Azokat a válaszokat, ahol nem száz százalék volt az öt tényező összege kihagytam az elemzésből, ez egyfajta szűrőként működött abban a vonatkozásban, hogy mennyire vette komolyan a válaszoló a válaszadást, összeadta-e az egyes tényezők százalékos értékeit. Meglepő a válaszadók komolysága, ugyanis a 272 fős mintából mindössze öt fő akadt, akinél nem száz százalékot adott ki az öt tényező együttes értéke, a többiek teljesen elemezhető válaszokat adtak. A *10. ábra* mutatja az egyes tényezők szerepének munkavállalók által gondolt átlagértékeit.

Mint látható, a munkavállalók legnagyobb mértékben a vezetőket okolják a kialakult helyzet miatt. Ők – a dolgozók szerint – átlagosan kétharmad részben felelősek a kft. gazdasági helyzetéért. A vezetők okolását követik átlagérték szerint a külső piaci tényezők, amelyek átlagosan a kialakult helyzet 14,3%-áért felelősek. A kft. dolgozói 10,9%-ban, egyéb tényezők pedig átlagosan 8,2%-ban felelősek a kft. gazdasági helyzetéért.

10. ábra

A gazdasági helyzet kialakulásának okai (szubjektív megítélés)



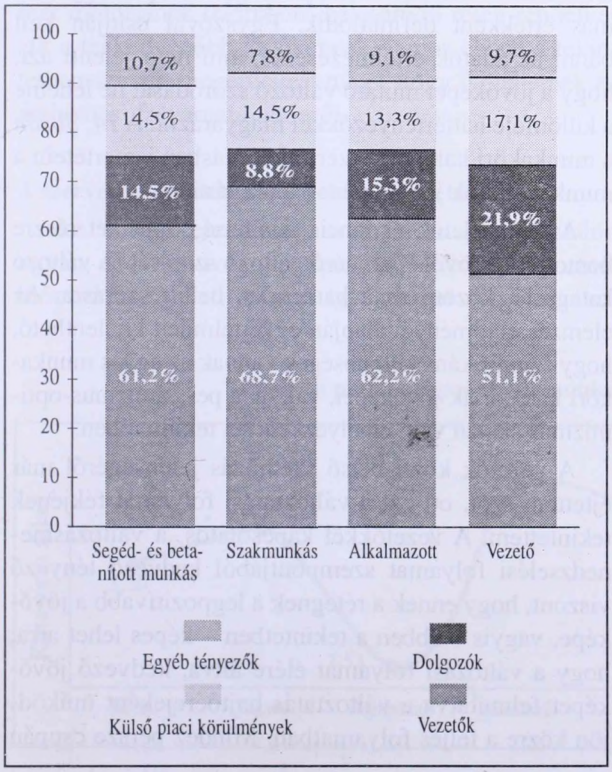
Ezek az adatok a további, részletes elemzések nélkül is fontos gyakorlati információkat tartalmaznak. Kétségessé válik, hogy a régi vezetés vajon keresztül tudja-e vinni a változási folyamatot, hisz valószínűleg nem nagyon lesznek olyan körülhatárolható dolgozói csoportok, amelyek bizalmára számíthat, amelyek fenntartások nélkül elfogadnák a stratégiai célkitűzéseit, hátráltatás nélkül követnék operatív utasításait.

Ennek a kérdésnek a tisztázásához az egyes háttérjellemzők alapján is megvizsgáltam a fenti öt tényezőt, annak kiderítése érdekében, hogy vannak-e jelentős eltérések az egyes dolgozói csoportok véleményei között a gazdasági helyzet kialakulásának megítélésében. A *11. ábra* a munkaköri kategóriák szerinti bontásban mutatja az egyes csoportok véleményét.

Legnagyobb mértékben a szakmunkások tartják felelősnek a jelenlegi vezetést (68,7%), de az összes réteg közül a vezetők adatai a legérdekesebbek. Mint látható ez a réteg önmagát 51,1%-os arányban tartja felelősnek, vagyis látszólag még ők maguk sem tagadják saját felelősségüket. Ugyanakkor ők azok, akik a legnagyobb százalékban a dolgozókat okolják. Ez alatt elsősorban a szakmunkásokat kell érteni. Két szélsőségesen szembenálló rétegről van tehát szó, a szakmunkásság és a vezetés egymásra mutogatásáról, ami szintén rendkívül negatív tényező a szervezeti átalakítás során, hiszen a szakmunkások azok, akik ténylegesen termelnek, vagyis kulcsszerepük van a vállalat életében, így a szervezeti átalakításban is.

11. ábra

A jelenlegi helyzet okai – munkaköri kategóriánként (szubjektív megítélés)



Ugyanakkor szót kell ejteni arról a körülményről, hogy a vezetői réteg rendkívül heterogén szinteket, csoportokat foglal magába. Beletartoznak az üzemi csoportvezetőtől kezdve az üzemvezetőn keresztül az adminisztratív területek funkcionális vezetői is, egyszóval jóval nagyobb különbségek vannak a vezetői, mint a szakmunkás rétegen belül. A szakmunkás réteg jól körülhatárolható, általában a szakmunkás-bizonyítvánnyal rendelkező, szakmunkás munkakörben dolgozó beosztottakat foglalja magába, ám a vezetői réteg a szakmunkástól az egyetemi rétegig egy sor szintet felölel. Ennek a heterogenitásnak a következtében valószínűleg a vezetői rétegen belüli széthúzásról is szót kell ejteni, ami szintén a szervezet-átalakítás ellenében ható tényező. Ennek bizonyítéka a vezetők – vezetők általi – 51,1%-os okolása, ami csak látszólag jelent önokolást, hiszen ha tekintetbe vesszük a vezetőkön belüli heterogenitást, akkor világossá válik, hogy esetükben inkább az eltérő vezetői szintek hibáztatásáról van szó, ami a vezetői rétegen belüli széthúzást bizonyítja.

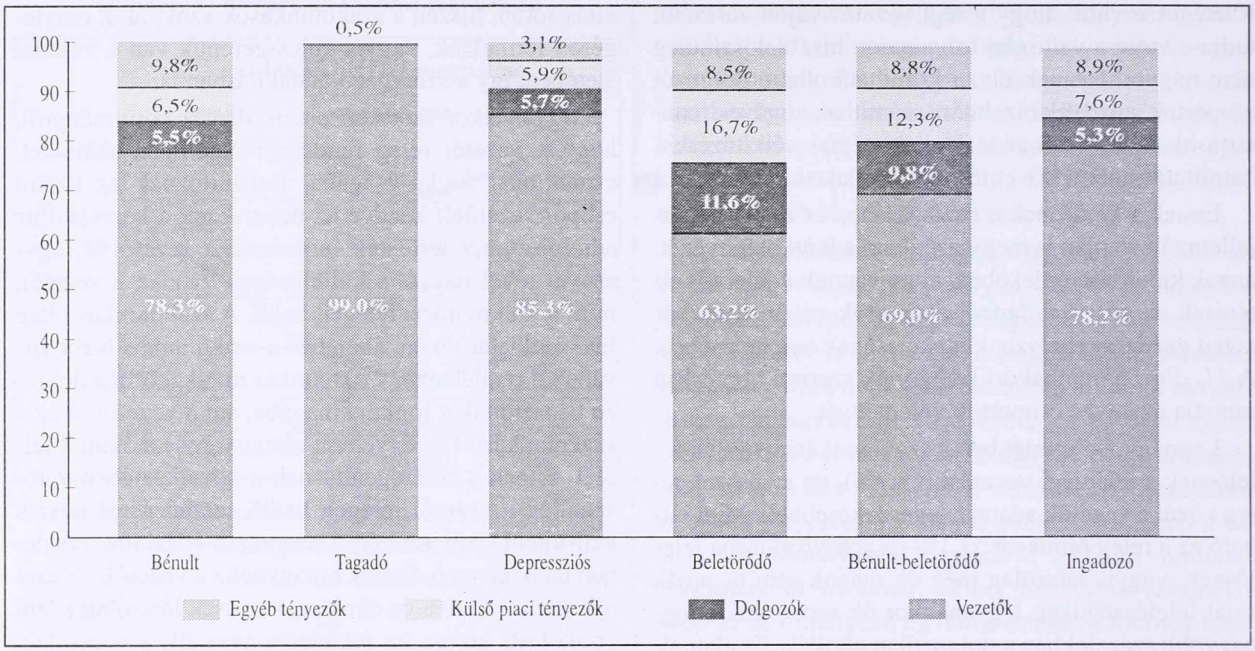
Másfajta megközelítésben szintén érdekes eredmények jelennek meg a gazdasági helyzethez vezető tényezők megítélésének tekintetében. A változással szembeni ellenállás egyes stádiumaiba való tartozást független változónak tekintve a *12. ábra* szerinti adatok tapasztalhatók.

A tapasztaltak itt is rendkívüli mértékben egybecsengenek az egyes stádiumok gondolkodásszerkezeti sajátosságaival. Különös figyelmet érdemel a tagadó réteg, amely csaknem teljes mértékben a dolgozókat hibáztatja. A fentiekben kiderült, hogy ez a réteg nem érzi, pontosabban tagadja a gazdasági nehézségeket, csupán látszatproblémaként definiálja a helyzetet. Ennek a rétegnek a gondolkodásában tehát olyan apró, jelentéktelen problémaként definiálódik a jelenlegi helyzet, amelyért a dolgozók aprócseprő hiányosságai felelősek: „Ha kicsivel jobban odafigyelnénk, nem lenne itt semmi baj...".

A vezetőket legnagyobb mértékben a tagadó, depressziós réteg hibáztatja (99,0, illetve 85,3%), legkevésbé pedig a beletörődők (63,2%). A többi tényező tekintetében a külső piaci tényezők hatásának megítélésében mutatható ki statisztikai értelemben szignifikáns eltérés, a legnagyobb mértékben ezt szintén a beletörődők tartják felelősnek (16,7%).

12. ábra

A helyzet okainak megítélése és a pszichológiai stádiumok összefüggése



A munkavállalói jövőkép

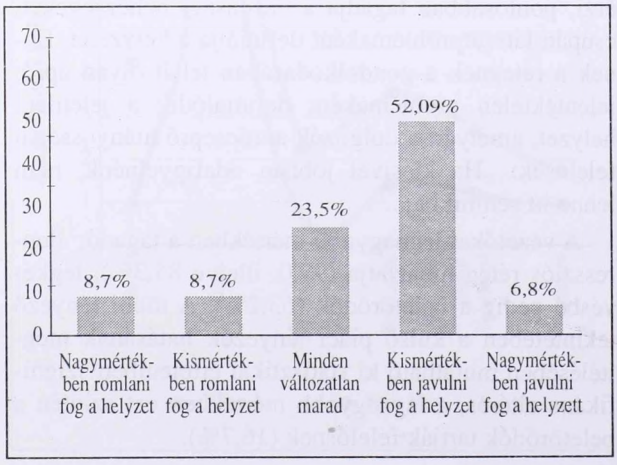
A munkavállalók jövővel kapcsolatos várakozásai, negatív vagy pozitív elképzelései nagymértékben meghatározzák a változásmenedzselési folyamat sikerét. Minél pozitívabb várakozásokkal néznek a munkavállalók a jövőbe, annál nagyobb valószínűségű a változásmenedzselés sikeressége, és fordítva. A kérdőíves felmérés adatai a következőt *(13. ábra)* mutatják.

A munkavállalók többsége, kb. 59%-a tehát javulásra számít, és csupán kb. 17%-os a kifejezetten pesszimisták aránya. Az ötfokozatú Likert-skála átlaga 3,4 (1=nagymértékű romlás, 5=nagymértékű javulás), a szórása pedig 1,04. Említést érdemel még a mindent változatlannak gondolók aránya, hiszen az „X" Kft. gazdasági helyzetében ez negatív véleménynek számít, a kvalitatív elemzés számára viszont csupán egy hármas értékként definiálódik. Egyszóval csínján kell bánni az adatok értelmezésével, ami nem jelenti azt, hogy a jövőképet mutató változó szóródását ne lehetne a különféle háttértényezőkkel magyarázni. A *14. ábrán* a munkaköri kategória szerinti bontásban ismertetem a munkavállalók jövőképének alakulását:

13. ábra

JÖVŐKÉP

„Mit gondol, hogyan fog változni 2001-től az „X" Kft. gazdasági helyzete?

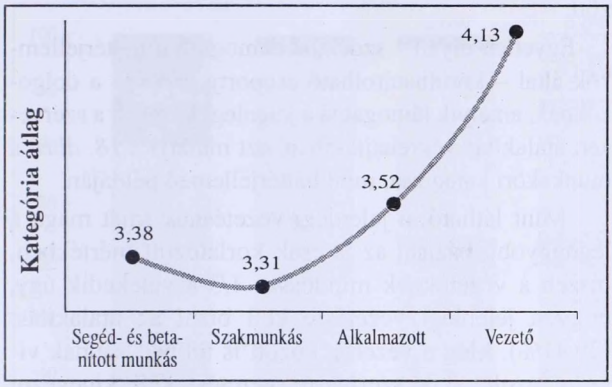


A fenti adatok variancia analízise során két részre bontottam a jövőképet mérő változó szórását. A változó kategóriái közötti és a kategórián belüli szórásra. Az elemzés eredményei alapján egyértelműen kijelenthető, hogy szignifikáns különbségek vannak az egyes munkaköri kategóriák jövőképei, vagyis a pesszimizmus-optimizmus skálán való elhelyezkedései tekintetében.

A vezetők közti belső széthúzás jelenségéről már ejtettem szót, ott ezt a változtatási folyamat fékjének tekintettem. A vezetőkkel kapcsolatos, a változásmenedzselési folyamat szempontjából kedvező tényező viszont, hogy ennek a rétegnek a legpozitívabb a jövőképe, vagyis – ebben a tekintetben – képes lehet arra, hogy a változási folyamat élére állva, kedvező jövőképet felmutatva a változtatás hajtóerejeként működjön közre a teljes folyamatban. Mindez persze csupán

14. ábra

Jövőkép munkaköri kategóriánként



akkor lehetséges, ha a belső széthúzásokat – amelyeknek egy része feltételezhetően a rossz gazdasági helyzet következménye – sikerül megszüntetni a rendkívül heterogén szinteket magában foglaló vezetői rétegen belül.

Az egyes pszichológiai stádiumok szerint szintén jelentős eltérések tapasztalhatók a munkavállalók jövőképe tekintetében, ezt mutatja a *15. ábra*.

Látható, hogy a jövőkép tekintetében leginkább a depressziós réteg különül el a többitől, az – ennél a stádiumnál nagyjából – elvárt irányban, vagyis a pesszimizmus felé. Pozitívumként értékelhető, hogy a korábbi adatok tanulságai szerint a változtatási folyamat motorjának tekinthető beletörődő réteg rendelkezik a legkedvezőbb jövőképpel, vagyis ebben a tekintetben szintén megerősítést nyert, hogy ők lehetnek az átalakítási folyamat hajtóerői.

A szervezet-átalakítás szubjektív megítélése

Az eddigi elemzések során – implicit módon ugyan, de – mindvégig ugyanannál a kérdéscsoportnál időztem, közvetett módon igyekeztem megvizsgálni, hogy milyen esélye van a zökkenőmentes szervezet-átalakításnak az „X Kft.-nél, vagyis egyfajta előrejelzést próbáltam adni arra nézve, hogy mely – a szervezetben működő – emberi csoportok jelentik a változtatási folyamat gátló, s melyek az előrelendítő tényezőit. Emberi gondolkodásminták és attitűdök összekapcsolódásának elemzésén keresztül próbáltam közvetett előrejelzéseket adni a változtatási folyamattal kapcsolatos emberi viszonyulásokról.

Közvetlen módon is próbáltam azonban mérni a szervezet-átalakításra vonatkozó emberi attitűdöket. Az erre a témára vonatkozó, direkt kérdésre adott válaszok megoszlásai láthatók a *16. ábrán*.

Ha figyelembe vesszük azokat az – elméleti részben említett – tényezőket, amelyek az embereket a stabilitásra való törekvésre és – ezen keresztül – bármely változtatás ellenzésére sarkallják, akkor megdöbbentőnek tűnik, hogy az „X" Kft. munkavállalóinak a 87,9%-a a szervezeti változás mellett van, s elenyésző azoknak a száma, akik a status quo fenntartását részesítik előnyben. Mindez természetesen összefügg azzal a ténnyel, hogy a változással szembeni ellenállás tekintetében a vállalat munkavállalóinak jelentős része már elfogadta a küszöbön álló szervezeti változásokat.

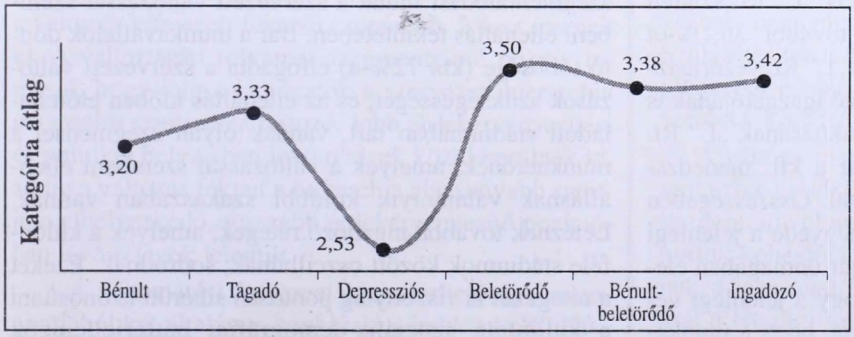
Nem lényegtelen azonban, hogy a szükséges változásokat kik viszik keresztül, mit gondolnak a munkavállalók arról, kinek kell végrehajtani a szervezeti változtatást. A fentiekben érintettem már olyan témaköröket, amelyekből a szervezeti változtatás elvárt végrehajtóira vonatkozóan származnak ugyan közvetett ismeretek, más viszont a helyzet abban az esetben, ha direkt módon kérdezzük meg a munkavállalókat arról, mit gondolnak a szervezeti változást irányító csoport összetételéről, milyen elvárásokat támasztanak azzal szemben.

A változtatási folyamat végrehajtásához minden esetben szükséges a változást irányító csapat létrehozása. Ehhez – sok embert foglalkoztató cégek esetében – célravezető a cég alkalmazottainak véleményét ismerni. A *17. ábra* a szervezeti változás elvárt végrehajtóit mutatja az „X" Kft. munkavállalóinak válaszai alapján.

A jelenlegi gazdasági helyzethez vezető tényezőkről alkotott munkavállalói vélemények kapcsán a legmarkánsabb adat a vezetők

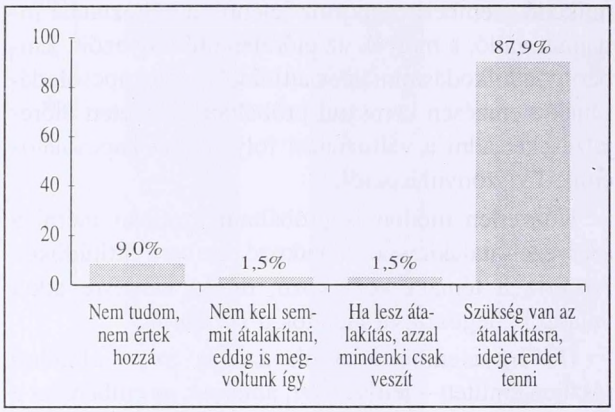
15. ábra

Jövőkép pszichológiai stádiumonként



16. ábra

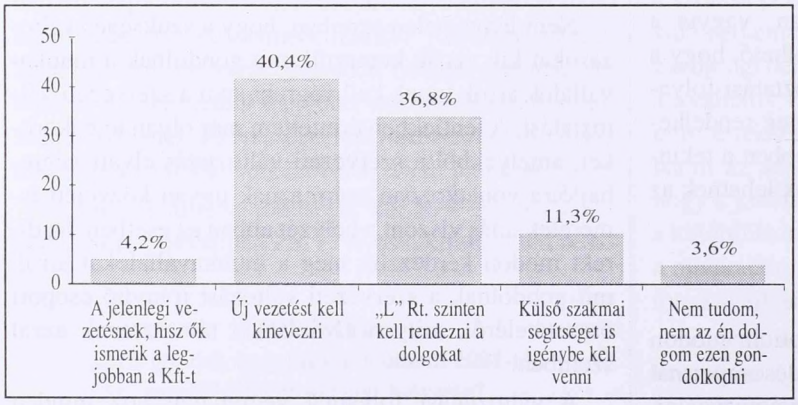
„Mi a véleménye az „X" Kft. szervezeti átalakításáról?



nagymértékű felelősségének feltételezése volt a munkavállalók részéről. A változási folyamat átalakításáról való gondolkodás tekintetében konzekvens, irányultságú gondolkodási minták jellemzik az „X" Kft. munkavállalóit, hiszen többségük, 40,4%-uk szerint új vezetést kell kinevezni, ami egyet jelent a jelenlegi gazdasági helyzet kialakulásánál – a munkavállalók szerint – legnagyobb szerepet játszó régi vezetés leváltásával. Látható, hogy azok, akik „L" Rt. szinten vélik rendezhetőnek a dolgokat, további 36,1%-ot tesznek ki, ami azért fontos, mert az „L" Rt. vezérigazgatója egyúttal az „X" Kft. ügyvezető igazgatójának is munkáltatója. A kft. szervezeti átalakításának „L" Rt. szinten való rendezése egyet jelent a kft. menedzsmentjének mellőzésével, leváltásával. Összességében a munkavállalók több mint háromnegyede a jelenlegi vezetés eltávolítását kívánja, ami már önmagában elegendő annak valószínűsítéséhez, hogy a jelenlegi vezetésnek vajmi kevés esélye van arra, hogy a munkavállalók legitim hatalomként elfogadják, vagyis a menedzsment elvesztette tekintélyét a munkavállalók között.

17. ábra

„Mit gondol, kinek kell végrehajtania a szervezeti átalakítást? (összes említés aránya)



Egyetlen olyan – szociális-demográfiai háttérjellemzők által – körülhatárolható csoportja sincsen a dolgozóknak, amelyik támogatná a jelenlegi vezetést a szervezeti átalakítás végrehajtásában, ezt mutatja a *18. ábra* a munkaköri kategória, mint háttérjellemző példáján.

Mint látható, a jelenlegi vezetésnek saját maga a legnagyobb bázisa, az is csak korlátozott mértékben, hiszen a vezetőknek mindössze 1/3-a vélekedik úgy, hogy a jelenlegi vezetésre kell bízni az átalakítást (29,41%). Még a vezetők között is többen vannak viszont azok, akik szerint új vezetést kell kinevezni (35,2%). Ennek a jelenségnek a hátterében természetesen szintén ott munkál az a korábbiakban már elemzett tényező, amely a vezetői réteg körében tapasztalható széthúzást, kölcsönös egymásra mutogatást jelenti, és amely részben ennek a rétegnek a heterogenitásából adódik.

A jelenlegi vezetést leginkább a szakmunkás réteg támadja, mindez szintén megfelel azoknak az empirikus tapasztalatoknak, amelyek a szakmunkás és vezetői réteg közti ellentétet mutatják (ld. a jelenlegi helyzethez vezető tényezők okainak megítélése).

Ezek az adatok tulajdonképpen semmi újat nem mondanak a korábban tapasztaltakhoz képest. Míg azonban más adatok alapján csupán közvetett információink voltak, csak valószínűsíthettük azt, amiről az utóbbiakban direkt módon is megbizonyosodhattunk.

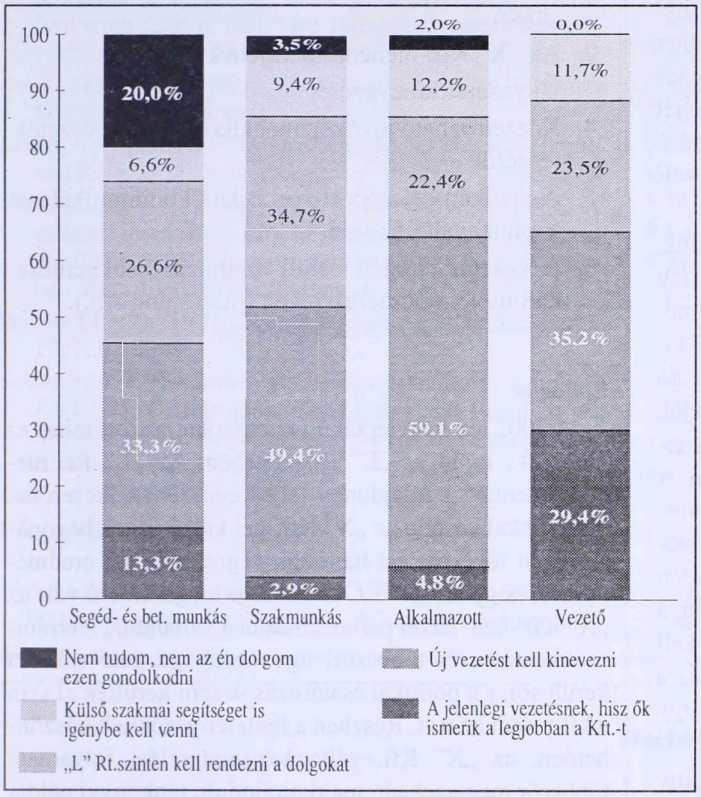
Konklúziók és javaslatok

A kutatás konklúziói

Az „X" Kft. munkaerő-szerkezete határozott szegmentálódást mutat a szervezeti változással szembeni ellenállás tekintetében. Bár a munkavállalók döntő többsége (kb. 72%-a) elfogadta a szervezeti változások szükségességét, és az ellenállás időben előrehaladott stádiumában tart, vannak olyan szegmensei a munkaerőnek, amelyek a változással szembeni ellenállásnak valamelyik korábbi szakaszában vannak. Léteznek továbbá ingadozó rétegek, amelyek a különféle stádiumok között oszcillálnak, sodródnak. Ezeket a rétegeket is viszonylag pontosan sikerült azonosítani a különféle szociális-demográfiai háttérjellemzők

18. ábra

Az egyes rétegek elvárásai a szervezeti átalakítás végrehajtóiról



alapján. A kutatás tapasztalatai szerint az ellenállás különböző stádiumaihoz tartozó munkavállalói csoportok, különböző típusú attitűdökkel rendelkeznek a vállalat és a saját üzem gazdasági helyzetének, a gazdasági helyzet kialakulása okainak, a jövőjébe vetett várakozásoknak, és a szervezet átalakítás megítélésének tekintetében. Ezeket az attitűdöket szintén sikerült viszonylag pontosan körvonalazni.

A különféle munkavállalói csoportok egymástól eltérő gondolkodásszerkezeti sajátosságai miatt a változási folyamat ellenzői és hajtóerői tekintetében is egyértelmű szegmentálódást mutat a munkaerő. A változási folyamat támogatói adják a többséget, a kutatás tapasztalatai szerint kb. 54%-ra tehető az arányuk, míg a változás kifejezett fékezői csupán kb. 2%-ot tesznek ki. A változtatási folyamat szempontjából pozitív tényező, hogy míg a támogatók a szervezeti hierarchia magasabb szintjeihez tartozó, jobb érdekérvényesítési és politikai helyzetben levő rétegek közül kerülnek ki, addig a változás fékjeit a hierarchia alacsonyabb szintjein elhelyezkedő, rosszabb érdekérvényesítő pozícióban lévő rétegek jelentik.

A változtatási folyamat kivitelezhetősége szempontjából két általános konklúzió adódik az „X" Kft.-re, amelyekből egy további harmadik gyakorlati következtetés vonható le. Az egyik tényező a szakmunkás és a vezetői réteg közti ellentét, a másik pedig a vezetői rétegen belüli széthúzás, egymásra mutogatás. Mindkét folyamat a változási folyamat fékező erőit növeli. Részben ebből a két negatív folyamatból adódik egy harmadik, szintén a változtatás fékjei közé sorolható jelenség, az „X" Kft. jelenlegi menedzsmentjének hitelvesztése a munkavállalók között. A vezetés – mondhatni minden dolgozói rétegben – elvesztette tekintélyét, informális legitimitását. Ebből következik, hogy a jelenlegi menedzsmentnek gyakorlatilag nulla esélye maradt arra, hogy az „X" Kft. változásmenedzselését zökkenőmentesen megoldja.

Összefoglalás

A változtatási folyamat fő előrelendítő tényezői:

1. A változással szembeni ellenállás tekintetében az „X" Kft-ben az emberek többségét elfogadó attitűdök jellemzik.
2. A változtatási folyamatot támogató csoportok elsöprő többségben vannak a fékező tényezőkhöz képest.

A változtatási folyamat fő hátráltató tényezői:

1. A bénult és tagadó stádiumban lévő csoportok.
2. A szakmunkás és vezetői réteg közti ellentét.
3. A vezetői rétegen belüli széthúzás.
4. A vezetői réteg legitimitás-vesztése a munkavállalók között.

A KUTATÁSI EREDMÉNYEKBŐL EREDŐ JAVASLATOK

A kft. munkaerő-állományának nagyobbik része csupán azért nem tudott továbblépni a változás elfogadásának későbbi stádiumaiba (beépítés), mert a vezetés nem mutatott fel kézzelfogható jövőképet. Szükséges tehát megalkotni a vállalat kézzelfogható jövőképét és azt a cég belső kommunikációs rendszerével közvetíteni a munkavállalókhoz.

A változásmenedzselési folyamatot a már beharangozott és elkerülhetetlen létszámleépítéssel kell kezdeni, mivel annak bejelentése a munkahelyi csoportok kohéziójának csökkenése irányában hat. Ennek a jelenségnek a hatását azonnal minimalizálni kell a létszám-leépítési folyamat mielőbbi lebonyo-

lításával. A survey és a fókuszcsoport interjúk eredményeiből is látszik, hogy a létszámleépítés rendkívül negatív folyamatokat indított el, amelyek hatása az idő előrehaladtával folyamatosan erősödhet és a helyzet romlásához vezethet. A munkavégzés nyugodt körülményeinek biztosítása érdekében tehát meg kell állítani ezt a folyamatot, ezért célszerű a változásmenedzselést (ami ebben a tekintetben válságmenedzselés) a létszámleépítéssel kezdeni.

A kutatási eredményekből egyértelműen látszik, hogy a jelenlegi vezetés iránt megszűnt a bizalom, így a régi menedzsmentnek nincs esélye a változás-menedzsment végrehajtására, új menedzsmentet kell kinevezni, a személycserét pedig az ügyvezető igazgató személyével kell kezdeni. A személycseréket mielőbb meg kell valósítani, hogy a belső kommunikációs tevékenységet már az új vezetésre lehessen alapozni. A belső kommunikációnak az új vezetést egy új korszakkal kell összekapcsolnia, vagyis azt kell hangsúlyoznia, hogy az „X" Kft. életében minden tekintetben változás kezdődik. Mindezt látványosan, a vállalati nyilvánosság teljes körű bevonásával kell megtenni, hiszen a régi vezetés hitelét vesztette és a munkavállalók számára mielőbb fel kell mutatni egy olyan utat, amelyet az új vezetés testesít meg.

A létszámleépítés az ott maradók között is negatív érzéseket szül, így annak lebonyolítását még a régi menedzsmentnek célszerű lefolytatni és csak ezt követően célszerű az új menedzsmentet kinevezni. Így az új vezetés „tiszta lappal" a már csökkentett létszámmal kezdheti meg a további munkát. Ilyen módon, a maradó munkavállalók tudatában az új vezetéshez kapcsolódhat a vállalat új jövőképe és a helyzetből való kilábalás lehetőségének felmutatása, ami az irántuk táplált bizalom erősödésével járhat együtt.

A belső kommunikáció során a vállalati munkaerő-szerkezet szegmentálódásának fent említett szempontjait figyelembe kell venni, vagyis célcsoport-specifikus kommunikációt kell folytatni, mégpedig úgy, hogy elsőként a változtatási folyamatot egyértelműen támogató réteget (kb. 52%) kell célba venni, rajtuk keresztül kell elkezdeni az információk „csepegtetését" a változással szembeni ellenállás korábbi stádiumaiba tartozók közé. A kommunikációs tevékenység során elsődlegességet kell biztosítani az új vezetők személyes információ közlésének, vagyis a lefelé irányuló kommunikációt személyessé, mégpedig az új vezetés által megszemélyesítetté kell tenni. Ez az új vezetés iránti bizalom erősítésének újabb eszköze.

Gyakorlati javaslatok

1. A szükséges létszámleépítés azonnali megvalósítása.
2. Az „X" Kft. menedzsmentjének leváltása.
3. Új vezetés kinevezése.
4. Kézzelfogható jövőkép megalkotása az új vezetés részéről.
5. A jövőkép célcsoport-specifikus kommunikálása a munkavállalók felé.
6. A vezetői rétegen belüli széthúzás csökkentése különféle módszerek révén (pl. tréning stb.).

Epilógus

A 2001. év nagyléptékű változásokat hozott mind az „X" Kft., mind az „L" Rt. életében. Az „L" Rt. menedzsmentjét a tulajdonos teljes egészében kicserélte, nem sokkal később az „X" Kft.-nél külső cégek bevonása révén tőkeemelést hajtottak végre, ami azt eredményezte, hogy az „L" Rt. kisebbségi tulajdonossá vált az „X" Kft.-ben. Ezzel párhuzamosan a vállalatnál létszámcsökkentésre és többszöri ügyvezető igazgató-váltásra került sor, s a politikai csatározások sem kerülték el sem a kft-t, sem az rt.-t. Részben a fenti tényezőknek köszönhetően, az „X" Kft. változásmenedzselési folyamata többször meg-szakadt, majd újraindult, tankönyvi példát szolgáltatva arra, hogyan nem szabad véghezvinni egy változtatási folyamatot. A vállalat piaci talpon maradása jelen pillanatban is nyitott kérdés...

Hivatkozások

Amundson, Norman – Borgen, William (1987): „The Dynamics of Unemployment." In: Journal of Counseling and Development, vol. 66., 180-184. o.

Babbie, Earl (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, 1995. Budapest

Bakacsi (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999. Budapest

Dobák Miklós (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1999. Budapest

Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – Poór József (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994., Budapest

Péli Gábor – Pólos László – Michael T. Hannan (1999): Szervezeti tehetetlenség. In: Szociológiai Szemle, 1999/1., Budapest,120-143. o.

Keszi Roland (2000): A piacgazdasági ismeretszintet és a jövőképet meghatározó tényezők. – Kézirat. 2000. március

Kieser, Alfred (1995): Szervezetelméletek. Aula Kiadó, 1995. Budapest

Kocsis József (1994): Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, 1994. Budapest.

Kotter, John P. (1995): „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." In: Harvard Buisness Review, 1995. március-április, 59-68. o

Kotter, John P. (1999): Változások irányítása. Kossuth Kiadó, 1999. Budapest

Lewin, Kurt (1951): Field Theory in Social Science. Harper and Row, 1951. New York

Makó Csaba – Novoszáth Péter – Veréb Ágnes (1998): A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái. Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban. Aula Kiadó, 1998. Budapest

Perrow Charles (1997): Szervezetszociológia. Osiris Kiadó, 1997. Budapest

Schlesinger, P. F. – Sathe-, V. – Schlesinger, L. A. – Kotter, J. P. (1992): Organization. Text, Cases and Readings on Management of Organizational Design and Change. (3rd edition). Irwin, 1992. Boston

Lábjegyzet

[1] A kérdőíves felmérésben az „X" Kft. Humán Erőforrás Igazgatósága volt segítségemre. A kutatás kezdetén általam aláírt „Titoktartási Nyilatkozat" sajnos nem teszi lehetővé, hogy rajtuk kívül, név szerinti köszönetet mondjak mindazoknak, akik valamilyen módon hozzájárultak e tanulmány elkészítéséhez, így ezt most név nélkül teszem.

[2] A kifejezetten gyakorlati szakembereknek szóló írásokat ld. pl. Kotter (1995, 1999)

[3] Ld. Lewin (1951)

[4] Részletesen ld. Bakacsi (1999), 288-290. o., Farkas – Karoliny – Poór (1994), 105-108. o., Kocsis (1994), 155-161. o

[5] Ld. Kotter (1999), 31. o.

[6] Amundson-Borgen (1987)

[7] Ld. Kotter (1999) u.o.

[8] A szakirodalom egyébként nem konzekvens az egyes stádiumok elnevezéseinek használatában, a görbe alakját és az egyes stádiumok tartalmi jegyeit tekintve azonban egyetértés mutatkozik.

[9] ld. Babbie (1995), 283. o.

[10] A változó képzési algoritmusát a terjedelmi korlátok miatt nem ismertetem, csupán a kapott adatokat közlöm.

[11] Állandó módszertani vita tárgyát képezi, hogy vajon szabad-e ordinális skálából számtani átlagot számolni. Mint látható – a magam részéről – az igenlő választ adók közé csatlakozom.

Daniel L. Yadin

Hatékony marketingkommunikáció

Geomédia, 2000

„A reklám a legélvezetesebb művelet, amit felöltözve végezhet az ember". – Yadin ezzel az idézettel indít, s ez már utal is arra, hogy a mondanivalóját nem éppen akadémiai emelkedettséggel kívánja elébünk tárni. Mottója jól illik a tárgyához: hatásvadász, de hiszen a marketingkommunikációnak is éppen az egyik legfontosabb feladata, hogy hatást keltsen.

Yadin önmagát itt főállású reklámszövegíróként határozza meg. Amint mondja, az elméletet így naponta alkalmazza a gyakorlatban is. A bevezetője rögtön példa is a nem kevéssé agresszív reklámszövegre: „Miután kézbe vették e kötetet és útmutatásaim szerint használják is azt, jól fel lesznek vértezve, hogy napi munkájuk során, azaz a gyakorlatban hasznosítsák a bemutatott gondokodásmódot és technikákat." Műve, amint ő mondja, kézikönyv gyakorló marketingszakembereknek. Gyakorlati tanácsokat ad arról, hogyan tegyük sikeressé a marketingkommunikációt. Bemutatja, hogyan ötvözzük a jó kereskedelem művészetét a reklámozás, a public relations és az eladásösztönzés tudományával. Elsősorban a motivációról, a meggyőzésről és a csábításról szól.

Szerinte úgy gondoljunk a marketingkommunikációra, mint annak a művészetére, hogyan csábítsuk el ügyfelünket, vagyis miképpen vegyük rá arra, hogy a mi márkánk, termékünk, szolgáltatásunk vagy elképzelésünk mellett döntsön.

Figyeljünk fel rögtön arra is, hogy nagyon érdekes kettősség van az itt sorakozó tudásanyag alkalmazási lehetőségeiben. Yadin bevezetője szerint könyve kiváltképp olyan igazgatók, menedzserek és más vezetők számára készült, akik vállalatok kereskedelmi, értékesítési, és ezt támogató marketing tevékenységeit irányítják, ebben ez értelemben tehát a marketingkommunikáció kereskedelmi célú vállalati felhasználását mutatja be. Térjünk azonban vissza az ő meghatározására: annak művészete, hogyan csábítsuk el ügyfelünket, miképpen vegyük rá arra, hogy a mi elképzelésünk mellett döntsön. Ezzel kétségtelenül előttünk áll a kommunikáció alkalmazása a marketing egyik legújabb, különösen fontos és izgalmas területén, a politikai marketingben.

„Amikor hirdetést írok, nem az a célom, hogy azt mondják, kreatív vagyok. Azt akarom, hogy érdekesnek találják és vegyék a terméket." Az idézettel Yadin nagyon pontosan kifejezi, mire szolgál az innen elsajátítható tudásanyag. Az egész könyv kifejezetten a marketingkommunikáció kivitelezésének gyakorlati megoldásaira és fogásaira összpontosít. Tartalmát Yadin a következőkkel jellemzi: ❖ 10 alapkérdés a kreatív tervezéshez ❖ 10 alapelv a jó márkareklámhoz ❖ 14 hasznos tanács korrektúrázáshoz ❖16 alapszabály reklámlevél összeállításához ❖ 21 ötlet sajtóközlemény szerkesztéséhez ❖ 24 irányelv reklámszövegíráshoz ❖ 28 irányelv televíziós reklám készítéséhez ❖ 29 ötlet szórólap tervezéséhez ❖ 100 ösztönző, figyelemfelkeltő szó ❖ 100 ellenséges hangulatot keltő szó és ❖ 500 szakkifejezés magyarázata. Sokan sokféleképpen magyarázzák és nemegyszer misztifikálják a marketinget. Valójában a legfontosabb eszköz a marketing szemléletmód elsajátításában és alkalmazásában a józan ész. A marketing munkába tartozó tevékenységek eredményes végzéséhez viszont már nélkülözhetetlenek a technikai ismeretek. A marketingkommunikációban a józan ész nagyjában-egészében hozzásegíthet annak meghatározásához, kikből álljon a célközönség és mi legyen az üzenet mondanivalója. A kívánt hatás azonban csak akkor születik meg, ha el tudjuk érni, hogy az üzenetünk ténylegesen eljut a célközönséghez, és létre is hozza bennünk azt a meggyőződést, amelynek kialakítása az egyetlen igazi célja és értelme az egész műveletnek. Ahhoz viszont, hogy jó esélyünk legyen erre, nagyon is ismernünk kell a kommunikáció technikáit, tudnunk kell jól megválasztani és alkalmazni azokat. Erről szól Yadin könyve.

Osman Péter

BORSI Balázs

A KIVÁLÓSÁGI KÖZPONT FOGALMA: JAVASLAT EGY EGYSÉGES ELEMZÉSI KERET KIALAKÍTÁSÁRA

Hazánkban a kiválósági központ fogalmával a vállalatvezetők és az innovációkutatók valószínűleg gyakran szembesülnek majd, hiszen ezt a koncepciót ma már széles körben használja például az Európai Unió bizottsága is. Ugyanakkor a kiválósági központ fogalma máig nem kellően tisztázott. A jelen tanulmány áttekinti a kiválósági központ fogalmával kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat, és javaslatot fogalmaz meg, hogy miképpen érdemes használni ezt a kifejezést.

A menedzsmenttudományokban különösen fontos, hogy az egyes, vélhetően nagy hatású koncepciókról és fogalmakról időben értesüljön a magyar szakmai közvélemény. Meggyőződésem, hogy a kiválósági központ fogalmával a vállalatvezetők és az innovációkutatók egyaránt gyakran szembesülnek majd, hiszen ezt a koncepciót ma már széles körben használja például az Európai Unió bizottsága is.

Ugyanakkor már a bevezetőben jelezném, hogy a kiválósági központ[1] fogalma máig nem kellően tisztázott.[2] A kifejezésnek legalábbis a magyar csengéséből sejthető, hogy a közgazdászok a vállalatvezetőktől kölcsönzik e sajátos terminus technicust. Ez így is van, ám amíg a menedzsmenttudományok esetén bevett gyakorlat, hogy különböző jelenségekre gyakran ugyanazt a fogalmat használjuk, illetve egy-egy jelenséget különböző fogalmakkal illetünk,[3] addig az egy nyelvet beszélni igyekvő közgazdászok szeretik, ha kellően kis számú definíció „van forgalomban".

A vállalati kiválósági központ fogalom és az innováció kapcsolódása

Nehéz feladat volna annak kiderítése, hogy ki használta először a kiválósági központ kifejezést. Nem járhatunk messze az igazságtól, ha valamely nagyvállalat vezetőjének tulajdonítjuk a 70-es években felbukkant szó-összetételt, amely klasszikusan az iparvállalat olyan termelő, illetve K+F egységeire utalt, amelyek versenyképes tevékenysége a globális piacon volt értelmezhető.

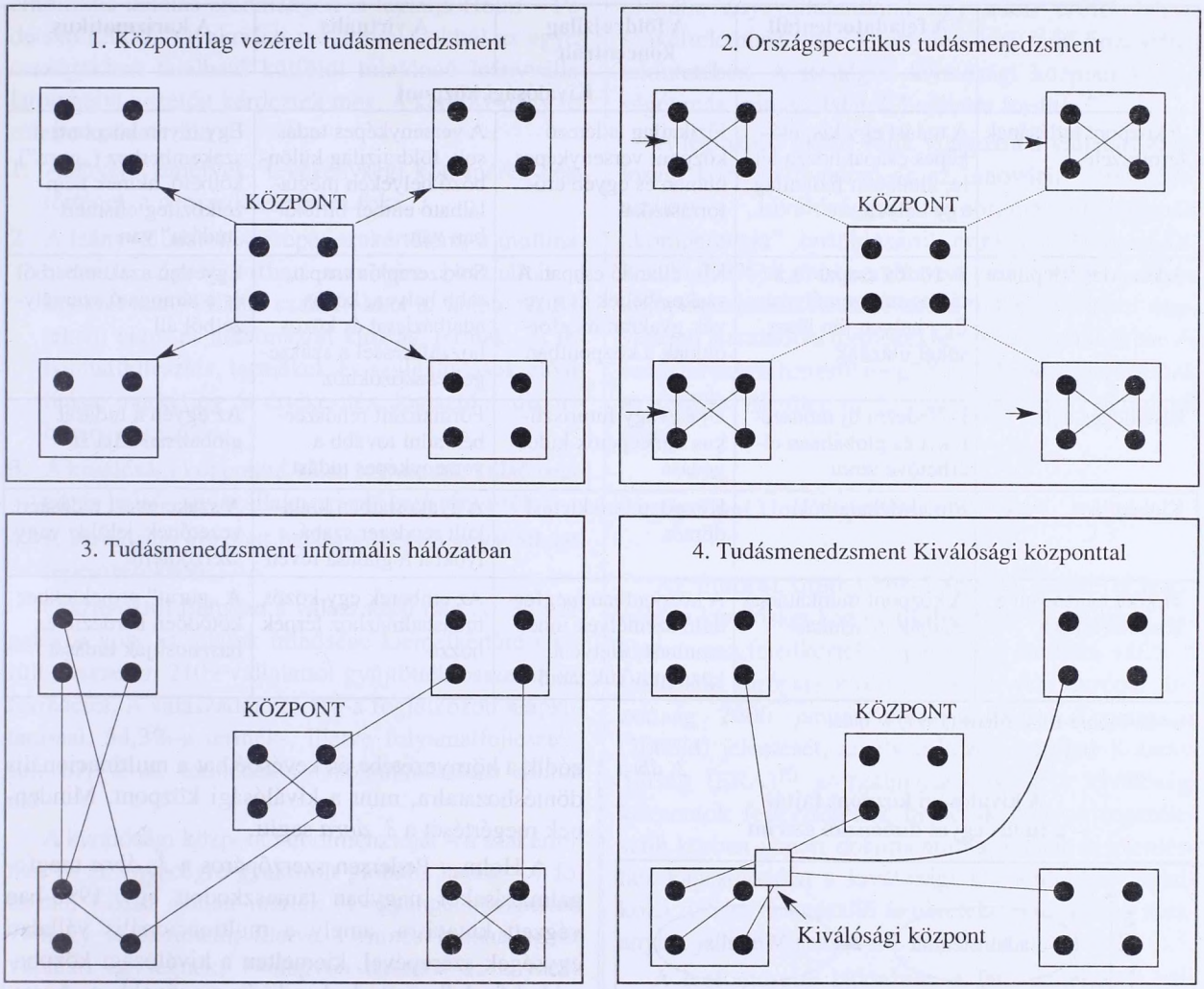
A globális piacon tevékenykedő iparvállalat számára a kompetitív előnyök nyilvánvalóak: az anyagok, félkész termékek a legolcsóbb beszerzési forrásból vásárolhatók meg, a gyártóbázisok úgy építhetők fel, hogy több ország fogyasztóit lehessen kiszolgálni, a K+F költségek a nagyobb piacnak köszönhetően lényegesen hamarabb térülnek meg stb. A szolgáltató vállalatok számára a kompetitív előny ugyanakkor nem a tevékenységek térbeli megosztásából keletkezik,[4] hanem a (piaci) tudás határokon átívelő transzferéből, illetve a tudásmenedzsmentből[5] (Moore – Birkinshaw, 1997). A szolgáltató vállalatok kiválósági központ fogalma erősen a tudásmenedzsmenthez kapcsolódik, ezáltal mindenképpen hasznos kiindulópontot jelent majd az innovációs gócként értelmezhető kiválósági központ fogalomhoz.

A kiválósági központ vállalati értelmezésben tehát olyan menedzsment eszköz, amely képes feltárni, felépíteni, a vállalat számára elérhetővé és hasznosíthatóvá tenni olyan magas szintű tudáselemeket, amelyeket a vállalat fontosnak ítél (Moore – Birkinshaw, 1997). A szerzőpáros tizenhét esettanulmány alapján négy kiválósági központ-fajtát különböztetett meg.[6] Leggyakrabban az úgynevezett feladatorientált kiválósági központtal találkoztak.

A Moore – Birkinshaw szerzőpáros azt is hangsúlyozza, hogy a kiválósági központoknak – csakúgy,

1. ábra

A globális szolgáltató vállalatok szervezési modelljei



Forrás: Moore-Birkinshaw (1997) 5. oldal

mint a termékeknek – életgörbéjük van, létük felettébb dinamikusan is változhat. A tudás kiemelkedő szintjének fenntartása interaktív módon történik, a központhoz kötődő személyeken keresztül. A kiválósági központhoz kötődő munkatársak ugyanakkor legtöbbször egyéb vállalati ügyekért is felelősek, nem csak a kiválósági központ tudásának fejlesztéséért, ezért a legnagyobb gondot a motivációs rendszer okozza – legalábbis a vállalatoknál.

Holm – Pedersen (2001) szintén leszögezi, hogy ma még nincsen egyértelmű vállalati (vagy másképp: menedzsment) definíciója sem a kiválósági központoknak. A következő definíciót javasolják: „a kiválósági központ a multinacionális vállalat egysége, amely speciális szakértelemmel bír egy vagy több olyan tevékenység tekintetében, amelyeket a multinacionális vállalat egyéb egységei közvetlenül vagy közvetetten hasznosítanak." A svéd-dán szerzőpáros rögtön a definíciót követően biztosítja az olvasót, hogy alapvető gondja van a fogalommal: mint írják, a kiválósági központ két, többé-kevésbé elkülönülő hálózatnak a tagja. Egyrészt tagja a multinacionális vállalat hálózatának, másrészt annak a külső hálózatnak, amely a leányvállalatnak (ahol a kiválósági központ elhelyezkedik) külső üzleti kapcsolataiból áll. A különböző kapcsolati hálókból adódó tudásbázis, illetve a belőle fakadó következtetések ellentétesek is lehetnek egymással, amiből a kiválósági központ számára a folyamatos megújulás kényszere is adódik. A félreértések elkerülése végett Holm – Pedersen bevezeti a kiváló vállalati egység[7] fogalmát. Ez utóbbit az különbözteti meg a kiválósági központtól, hogy jobban beágya-

1. táblázat

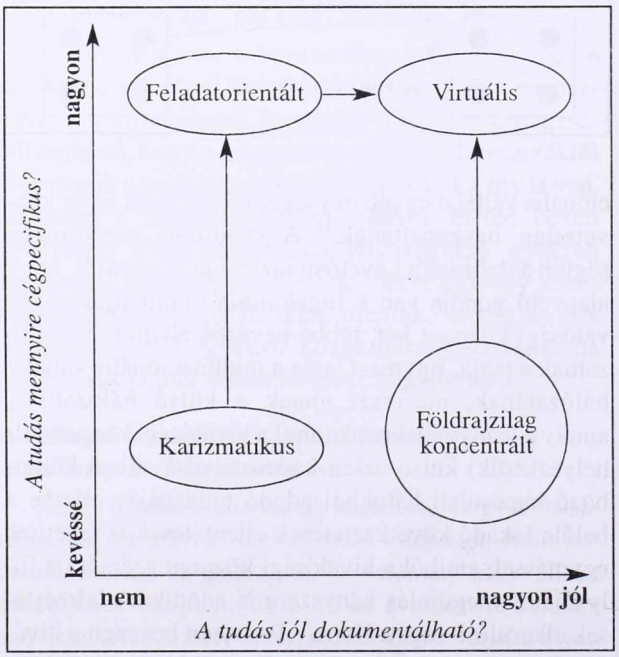
A négyfajta kiválósági központ és jellemzőik

	A feladatorientált	A földrajzilag koncentrált	A virtuális	A karizmatikus
	Kiválósági központ			
A központ tudásának természete	A tudást egy kis, ütőképes csapat hozza létre, általában fizikailag egy helyen	Fizikailag is létező központ versenyképes humán és egyéb erőforrásokkal	A versenyképes tudás sok, földrajzilag különböző helyeken megtalálható ember birtokában van	Egy olyan központi szakemberhez („guru") köthető, akinek nemzetközileg elismert „tudása" van
A központ felépítése	3–10 fős csapat és a támogató személyzet. Egy helyen jön létre, sokat utaznak	Kis, állandó csapat. A szakmabeliek és a vevők gyakran megfordulnak a központban	Sokszereplős csapat, több helyen, közös adatbázissal és közös hozzáféréssel a szükséges eszközökhöz	Egyetlen szakemberből és a támogató személyzetből áll
Elsődleges cél	Felfedezni új módszereket és globálisan elérhetővé tenni	Új és/vagy futurisztikus koncepciók kidolgozása	Formalizált rendszerben adni tovább a versenyképes tudást	Az egyén a tudását globálisan adja át
Kialakulása	Projektfeladatból	Központi befektetési döntés	A gyakorlatban kialakult rendszer szabályokba foglalása révén	A szakembert tudásáért vezetőnek jelölik vagy szerződtetik
Miként hasznosul a központ tudása	A központ munkatársai átadják tudásukat	A központban megforduló személyek innen tanulnak, illetve a központ tőlük tanul	Az emberek egy közös tudáshalmazhoz férnek hozzá	A „gurut" projektekhez kötődően kérdezik és hasznosítják tudását

Forrás: Moore-Birkinshaw (1997) 8. oldal

2. ábra

A kiválósági központ fajtái a tudás egyes dimenziói szerint



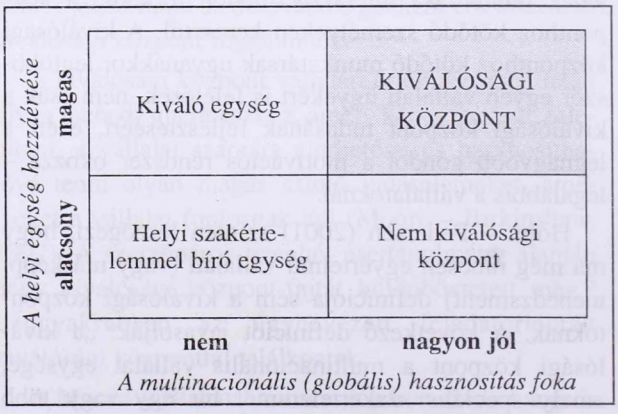
Forrás: Moore-Birkinshaw (1997) 12. oldal
A nyilak az egyes típusok közötti átjárhatóságot jelölik.

zódik a környezetébe és kevésbé hat a multinacionális döntéshozatalra, mint a kiválósági központ. Mindennek megértését a *3. ábra* segíti.

A Holm – Pedersen szerzőpáros a *3. ábra* megfogalmazásakor nagyban támaszkodott egy 1996-ban végzett kutatásra, amely a multinacionális vállalati egységek szerepével, kiemelten a kiválósági központokkal foglalkozott. A skandináv országokban, Auszt-

3. ábra

A szakértelem és a vállalati hasznosítás mátrixa a multinacionális cégeknél



Forrás: Holm – Pedersen (2001) 7. oldal

riában, az Egyesült Királyságban Kanadában, Németországban, Olaszországban és Portugáliában végzett empirikus kutatás eredményeit is taglalja Holm – Pedersen (2000). Gyakorlati megfontolásokból az egyes országokban található külföldi tulajdonú leányvállalatok helyi vezetőit kérdezték meg. A kérdőív négy területre koncentrált:

1. Alapvető ismérvek: tevékenységi kör, méret, cégtörténet, a nemzetköziesedés foka.
2. A leányvállalatok szerepe: szakértelem; a multinacionális cégcsoportban mennyire használták a konkrét leányvállalat szakértelmét az alábbi területeken: alap- és alkalmazott kutatás, termék- és folyamatfejlesztés, termékek és szolgáltatások előállítása, marketing és értékesítés, logisztika, disztribúció, beszerzés.
3. A kiválósági központtá válás folyamata: külső (piaci) és belső (anyavállalat-specifikus) tényezők.
4. A kiválósági központ hatása a (belső) anyavállalati fejlesztésekben.

Országoktól függően a válaszadási ráta 20–55 százalékos volt, az adatok minősége kiemelkedőre sikerült. Összesen 2109 vállalattól gyűjtötték össze az információt. A válaszadók 25,1%-a foglalkozott alapkutatással, 54,3%-a termék-, illetve folyamatfejlesztéssel, 67,1%-uk termékeket (szolgáltatásokat) állított elő.

A kiválósági központ két dimenzióját – a szakértelmet és az anyacégre gyakorolt globális hatást – 7 fokozatú Likert skálán mérték (1=gyenge hozzáértés; 7=nagy szakértelem, illetve 1=nincs haszna egyéb vállalati egységnek; 7=nagyon hasznos az anyacég egyéb egységeinek). Ha egy leányvállalat mind a két dimenzióban 6–7-re értékelte magát, akkor azt kiválósági központnak tekintették az adott területen.[8]

Visszatérve a korábban mondottakra, a Holm-Pedersen szerzőpáros a kiválósági központ legnagyobb dilemmáját abban látja, hogy a kompetencia megosztása másokkal, idővel a kompetencia elvesztését jelenti. A leányvállalati forrásoknak egy részét ugyanis arra kell fordítani, hogy meglegyen az anyavállalat további részeire gyakorolt hatás, ami azonban a szakértelem továbbfejlesztését hátráltatja. Ez a jelenség a nagy versennyel jellemzett piacokon különösen nehéz döntés elé állíthatja a vállalatvezetőket. Fontos kutatásra váró kérdés tehát, hogy milyen tényezők segítik elő a kiválósági központok hosszú távú fennmaradását.

Surlemont (1996) téziseit a stratégiai kiválósági központ definíciójával kezdte. E szerint „a stratégiai kiválósági központok olyan leányvállalatok, amelyek minden más szervezeti egységet megelőznek multinacionális anyavállalatuknál egy adott erőforráshoz, szakértelemhez vagy know-how-hoz való hozzáférés tekintetében. A stratégiai kiválósági központ képességét más leányvállalatok hasznára fordítja."

A leginkább akkor válik világossá a vállalati kiválósági központ fogalom és az innováció kapcsolata, amikor a „kiválósággal" szinonimaként használt „kompetencia" birtoklásáról értekezik Nonaka-Takeuchi (1996): „abban a szervezetben, amely bizonyos kompetenciákkal rendelkezik, a tudás a vállalati szervezeten átáramolva termékekben, szolgáltatásokban és rendszerekben testesül meg".[9] Ezzel pedig elérkeztünk az OECD, illetőleg az Eurostat innováció definíciójához.

Az Európai Unió legutóbbi törekvései

Az Európai Unió 1999–2000-ben kezdte el használni a kiválósági központ kifejezést, és szemmel láthatóan megfeledkeztek a pár évvel korábbi vállalati (ráadásul európai) előzményekről. Az Európai Bizottság 2000 januárjában publikálta Towards... (2000/d) jelentését, amely a közös Európai Kutatási Térség (ERA)[10] szorgalmazásának és a kiválósági központok fejlesztésének nemcsak hogy a legszélesebb körben ismert dokumentuma, hanem a jelentéshez kapcsolódóan a kiválósági központokkal foglalkozó néhány kiegészítő ismereteket tartalmazó részanyag, jelentéstervezet stb. is készült.

A legfontosabb különbség a fent ismertetett vállalati kiválósági központ definícióhoz képest, hogy az EU a kutatásra és a műszaki fejlesztésre (K+F) szűkíti le a kiválósági központ fogalmát.[11] Az Action... (2000/a) háttéranyag például a következő egyszerű definíciót ajánlja: „A kiválósági központ egy olyan működő szervezeti forma,[12] ahol világszínvonalú kutatás-fejlesztés zajlik. A világszínvonalú K+F mérhető tudományos teljesítményben (beleértve az oktatást is) és/vagy műszaki innovációkban nyilvánul meg." A fogalomnak fontos összetevői (Action... (2000/a):

- elismert tudósok és/vagy műszaki fejlesztők jelenléte „kritikus tömegben",
- jól körülhatárolható felépítés (általában meglévő szervezetekre épülve), saját kutatási tervekkel és időbeosztással,
- a kapcsolódó területek és a kiegészítő ismeretek integrálásának képessége,

- a magasan képzett munkaerő magas szintű mobilitását fenntartani képes szervezet,
- a központot körülölelő innovációs miliőben játszott fontos szerep (hozzáadott tudásérték),
- nemzetközi szinten jegyzett, nemzetközi tudományos és/vagy ipari kapcsolatai vannak,
- finanszírozása és működési feltételei kellően stabilak egy hosszabb időhorizonton (e nélkül nem érdemes emberi erőforrásokba és kapcsolatépítésbe befektetni),
- hosszú távon nem függ a központi költségvetéstől.

A vállalati és az EU fogalom összekeveredése leginkább abból látszik, hogy az Action... (2000/a) megjegyzi: a kiválósági központok közelsége egyre fontosabb döntési szempont a multinacionális cégek befektetési döntéseinél... ez pedig ellentétes a vállalati definícióval, ahol a kiválósági központ szerves része valamely multinak.

Mindenesetre az Európai Unió nem sokat törődött a fogalmi zavarral, és figyelmét ma már egyre inkább a központok feltárásának, illetve a kiválóság és kompetencia minél pontosabb feltérképezésének szenteli (How... (2001/b).

> A How... (2001/b) pilot munkaprogram megemlíti, hogy a kiválóság feltérképezésénél az Európai Bizottságnak nem célja a kiválósági központok bemutatása, hanem szakértőik a nemzetközi szinten versenyképes tudományos-technológiai szakértelem európai méretű bemutatását célozzák. A Bizottság szakértői a kiválósági térkép elkészítését három nagy tudományterületre, az élettudományokra, a nanotechnológiákra és a közgazdaságtanra, ezeken belül is legfeljebb összesen 10 témakörre korlátozták. A pilot felmérés eredményeit és előrehaladtát végig külső szakértők is figyelemmel kísérik. A How... (2001/b) munkaprogram szerint egyébként mostanában tartanak a kiértékelésnél.

A Centres... (2001/a) feljegyzés hangsúlya a kiválósági központok témakörében nem más, mint hogy minden magára valamit is adó központ a nemzetközi munkaerőpiacról elégíti ki humánerőforrás-szükségletét. A feljegyzés elismeri, hogy nem létezik a kiválósági központ precíz definíciója, ráadásul sokszor félrevezetően használják s nem a valós teljesítmény érzékeltetésére. Ugyanakkor két általános jellemző megléte mindenképpen döntő, ugyanis ezek alapján lehet elismerni egy-egy kiválósági központot:

1. kiemelkedő színvonalú kutatók alkalmazására képes, és
2. ezek a kutatók olyan szellemi teljesítményt nyújtanak, amely úttörő vívmányokhoz (innovációkhoz) vezethet.

Bár a Centres... (2001/a) feljegyzés nem mondja ki, azonban szemléletes példáival és egész gondolatmenetével végig azt érzékelteti, hogy a kiválósági központok szorosan az egyetemhez kötődnek. Hangsúlyozza továbbá az egyén szerepét a kiválóság elérésében, illetve annak fontosságát, hogy a Bizottságnak be kell avatkoznia a piaci folyamatokba, hogy az EU lényegesen vonzóbb legyen a külföldi egyetemi hallgatók számára.[13]

A feljegyzés egy amerikai kutatásra hivatkozva azt is bemutatja, hogy melyek a sikeres kiválósági központ és a sikeres kutatóintézetek közötti legfontosabb különbségek. *(2. táblázat)*

Összefoglalva a *2. táblázatot*, a Centres... (2001/a) megállapítja, hogy a „kritikus tömeg", a stabil pénzügyi források, a megfelelő szervezettség és a jó infrastruktúra mind-mind szükségesek a kiválósági központok munkájához, azonban mindez nem elégséges. A kiválósági központ ugyanis egyedül lesz „kiváló", hogy kiemelkedő szellemi potenciállal bíró kutatókat vonz (a humán erőforrás mobilitásának innovációs fontosságát az OECD is kiemelkedőnek tartja. Lásd pl.: OECD (2001/a), (2001/b).

A jövőre induló 6. Keretprogram új eszközei és a kiválósági központok magyar vonatkozása

A korábbi elhatározások alapján (lásd pl. Strategy... 2000/c) az Európai Unió 6. Keretprogramja, a kiválósági központokkal kapcsolatban az alábbiakat szorgalmazza:

- fel kell tárni a kiválósági központokat,
- ismertté kell tenni őket (maximalizálni kell a központok hatását),
- hálózatba kell kapcsolni az arra alkalmas központokat,[14]
- integrált projektek indításával elő kell segíteni a kiválósági központok képződését.

A korábban kifejtettekhez képest a 6. Keretprogram új eszközeit a „kiváló hálózatok"[15] és az „integrált nagy projektek" jelentik.

> Csakhogy az eddig kialakult képet egy kissé megzavarjuk, elmondjuk, hogy 1999-ben az Európai Bizottság pályázatot írt ki az EU-hoz csatlakozni kívánó országok „kiválósági központjainak". A kiírás definíciója szerint „a kiválósági központ egy olyan létező szervezeti egység (egyedüli pályázó), amely vagy független, vagy a szóban forgó országokban létesített kutatóintézet részeként működik, saját kutatási menetrendje, és lehetőleg világosan elkülönült szervezete és adminisztrációja van. A központ nem lehet egy másik országban létesített szervezet leányvállalata". A pályá-

2. táblázat

Kiválósági központ vagy sem?

Úttörő felfedezéseket megvalósító, kiválósági központnak minősíthető kutatóintézetek	Fontos kutatási sikereket elérő, de nem kiválósági központ kutatóintézetek
néhány alapvető tulajdonsága	
1. Multidiszciplinaritás, avagy több tudományág jelenléte 2. Hatékony és könnyű kommunikáció 3. Erős vezetés	1. Túlzott tudományági elkülönülés 2. A részlegek (tanszékek) közötti erőteljes elkülönülés 3. Hierarchikus szervezés 4. Bürokratikus koordináció

Forrás: Centres... (2001/a) 4. oldal alapján.
A feljegyzés Prof. Hollingsworth kutatására hivatkozik a fenti tulajdonságok összeállításakor.

3. táblázat

Kiváló hálózatok és integrált nagy projektek az új keretprogramban

	„Networks of Excellence"	„Integrated Projects"
Legfontosabb alapjellemzők	Tagjai maguk is kiemelkedőek, kulcstagjaik vannak, folyamatosan nyitott, hatásában nemzetközi	Egy K+F és/vagy demonstrációs feladatra valósul meg, szükség szerint nyitott
Résztvevők	3 különböző országból, legalább 2 tagország (a többi lehet csatlakozó is)	
Programok	1. Számítógépes hálózatosodás: interaktív munkavégzés támogatása 2. Kutatócsere, a nemek egyenlőségére lehetőleg tekintettel 3. Közös kutatói infrastruktúra létrehozása, illetve hozzáférés ilyenekhez	1. K+F és ahol ez értelmezhető, demonstráció 2. Az innovációhoz szükséges tudástranszfer- és menedzsment 3. A projekt alatt született technológiák kiértékelése
Finanszírozás	Néhány millió euró évente, 80–90%-os önrész mellett	Néhány 10 millió euró évente, 50%-os önrész mellett

Forrás: http://europa.eu.int/comm/research/nfp/networks-ip.html alapján saját tábla

zat elsődleges célja nem az volt, hogy kiválósági központ címeket adományozzon, hanem inkább az, hogy egyéb európai kutatószervezetekhez kapcsolódva a csatlakozni kívánó országok is részt vehessenek fontos kutatásokban. Lestienne (2000) is megállapítja, hogy ellentmondás van a Bizottság Európai Kutatási Térséget deklaráló Towards... (2000/d) felhívása és a fenti definíció között. A továbbiakban a korábban kifejtetteknek megfelelően értelmezzük a kiválósági központot, és nem a címet az EU-tól elnyert hat magyar intézményt értjük alatta.[16]

Mindezek mellett egyéb kutatások is készülnek a kiválósági központokra fókuszálva, elsősorban az oktatás témakörében. Magyar vonatkozása is van pl. Pleskovic et al. (2000) tanulmányának, akik Kelet-Közép-Európa közgazdaságtani oktatását igyekezték „kiválósági" szempontból feltérképezni. Eredetileg húsz országban próbáltak kiváló közgazdasági oktatási centrumot találni, ám végül csak a közép-európai vonal erősítésével bukkantak öt ilyen központra: Central European University (CEU – Budapest), the Centre for Economic Research and Graduate Education (CERGE – Prága), New Economics School (NES – Moszkva), Economic Education and Research Consortium (EERC – Moszkva) valamint az EERC Master programja (Kijev). Az oktatásra értelmezett kiválóság menedzserszemléletű indikátorai ellen látványos kirohanást intézett pl. Eliott (1990) már a 90-es évek legelején...

A korábban kifejtettek alapján két tanulság mindenképpen megfogalmazható:

1. Nem tudjuk pontosan, hogy melyek a magyar gazdaság innovációs motorját jelentő kiválósági központok, vagy akár csak a helyi relevanciával bíró kutatóhelyek, tudástermelők,
2. Empirikus adatok hiányában nem tudjuk megbecsülni sem, hogy a magyar innovációs központok mennyiben lesznek képesek bekapcsolódni az Európai Kutatási Térségbe, azaz mennyiben lesznek képesek élni az EU új instrumentumaival.

A kiválósági központ fogalmának hozzáigazítása a kelet-közép-európai valósághoz

Ahhoz, hogy a fogalom tisztázásakor véletlenül se maradjon ki egyetlen potenciális kiválósági központ

sem, a vállalati menedzsmenttudományok és az Európai Unió legnagyobb közös értelmezési tartományát kell figyelembe vennünk.

Holm-Pedersen hibásan támaszkodik csak a multinacionális leányvállalatokra, nem biztos ugyanis, hogy a kiválósági központ esetében cégről (jogi személyről) van szó. Az ő munkáik multinacionális vállalathoz köthető fogalomrendszeréből az innovációra (K+F, technológiatranszfer) vonatkozó globális hatást érdemes figyelembe venni, és például a célnak megfelelően kell módosítani a szakértelem-globális hatás mátrixot (ezáltal adódik (i) a nemzetközi hatású, élvonalbeli kiválósági központ, (ii) a nemzetközi hatással nem rendelkező, nagy szakértelmű kiváló egység, (iii) a helyi szakértelemmel bíró egység és (iv) a nagy nemzetközi hatással bíró nem kiválósági központ.

A Moore-Birkinshaw féle tipológia (feladatorientált, földrajzilag koncentrált, virtuális, karizmatikus) használhatónak látszik az innovációs központokra is. Az Európai Unió megközelítéseiből – a téves oldalvágásoktól, például a kelet-európai kiválósági központ cím megítélésétől, vagy a multik kizárásától eltekintve – szintén valamennyi ismeret hasznosítható, különös tekintettel a központok élvonalbeli kutatót vonzó képességére. Végezetül az oktatásban megjelenő kiválósági központ minősítést csak kevéssé szabad figyelembe vennünk, hiszen fókuszunk elsősorban a (műszaki) innováció.

A fentiekből adódóan munkadefiníciót célszerű meghatároznunk. Szerveződésének fizikai és jogi tényezőitől eltekintve a kiválósági központ:

1. élvonalbeli kutatókat foglalkoztat,
2. meghatározó munkatársait (kutatókat, doktoranduszokat) a globális munkaerőpiacról vonzza,
3. kutatási eredményeinek, innovációinak nemzetközi (globális) hatása van,
4. életgörbével rendelkezik a folyamatos kiválóságot illetően.

A kiválósági központ további fontos, szükséges de nem elégséges feltétele, hogy

5. kutatásaihoz élvonalbeli infrastruktúrával rendelkezik,
6. hosszú távon független a központi költségvetéstől,
7. kutatási menetrenddel rendelkezik,
8. kutatásaiban az interdiszciplináris megközelítés jellemző.

A kiválósági központ fenti értelmezésénél az okoz gondot, hogy csak elvétve akad egy-egy kelet-közép európai intézmény,[17] amely megfelelhet a fenti definíciónak. A fogalmi zavar elkerülése érdekében más szót kellene kitalálni a jelentős hazai kutatóhelyek (innovációs központok) minősítésére, és lehetőleg csak ott alkalmazni a kiválósági központ megjelölést, ahol az valóban a fenti definíciónak megfelelően indokolt.

A kiválósági központ esetében be kell tudni mutatni, hogy a központ innovatív[18] K+F-et végez miközben „kiváló" és valóban „központ". A K+F tipizálásához, a kiválóság és a központ jelleg bemutatásához a *(4. táblázat)* nyújthat kiindulópontot.

Az innovációs központok fogalmát célszerű minél több szempontot megvilágítva használni, ezzel biztosítva nemcsak a korábbi tanulmányokkal és az EU állásponttal való összehangoltságot, hanem a szempontrendszer hosszú távú fenntarthatóságát is. Ha minderre a magyar innovációs rendszerben (Papanek (1999) fontos szerepet betöltő „központokra" utalva képesek leszünk, akkor tulajdonképpen sikerrel alkal-mazzuk az EU-ban jelenleg „sláger" benchmarking módszereket.

Összefoglalás

A dolgozatban igyekeztem bemutatni a kiválósági központ fogalma körül adódó bonyodalmakat. Először láthattuk, hogy a vállalati menedzsmentben a kiváló-

4. táblázat

A K+F, a „kiválóság" és a központ jelleg lehetséges tényezői

K+F tipológia	Kiválóság	Központ jelleg
• egy tudományágon belüli K+F versus tudományágközi K+F, • agy infrastruktúraigényű K+F (pl. a CERN), • ipar-egyetem együttműködés, • ipari alkalmazott kutatás (pl. a GE laborjai).	• bibliometriában megnyilvánul, • szabadalmak, • felajánlott (és betöltött) posztdoktori státuszok száma, • kutatói létszám, vendégkutatók, • KK szerződések száma, volumene • spin-off cégek, • nemzetközi kooperáció.	• nagyszámú kutató (központi helyen vagy virtuálisan összekötve), • a nemzetközi hatás bizonyítékai, • az innovációt értékesítő jogi személyhez fűződő viszony, • ismertség a társadalomban.

Forrás: az Action... (2000/a), a Centres... (2001/a), illetve a How... (2001/b) alapján saját tábla

sági központ erőteljesen a multinacionális vállalatokhoz köthető, majd a szolgáltató nagyvállalatokra jellemző tipizálásnál láthattuk leginkább az innovációval való szoros összefonódását.

Az Európai Unió szóhasználata – anélkül, hogy korrektül definiálta volna a fogalmat – erőteljesen a K+F szférára szűkítette a kiválósági központ koncepcióját, szoros összefüggésben a tudományt oktató egyetemekkel. Ráadásul az EU új keretprogramja már teljesen új eszközökkel él, amelyben hangsúlyos szerepet szán a kiválósági központoknak – miközben átfogó felmérés még nem készült a témában.

A kiválósági központok és az egyéb jelentős hazai innovációs „műhelyek" minősítéséhez talán sikerült összegeznünk a legfontosabb ismérveket. Hozzá kell tennünk, hogy a fentiek minél szélesebb körben történő megvitatása és tisztázása elengedhetetlen.

Irodalomjegyzék

1. Ara Consulting Group (1997): Evaluation of the Networks of Centres of Excellence Program, Canada
2. European Commission (2000/a): Action for „centres of excellence" with a European dimension, Brussels
3. European Commission (2000/b): Research infrastructures. Follow-up to the Communication on a European Research Area, Brussels
4. European Commission (2000/c): Strategy for a real research policy in Europe, Brussels, 2000. january
5. European Commission (2000/d): Towards a European Research Area. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels
6. European Commission (2001/a): Centres of Excellence in the EU. Feljegyzés. Brussels, 2001. szeptember
7. European Commission (2001/b): How to map excellence in research and technological development in Europe. Commission Staff Working Paper SEC (2001) 434. Brussels
8. *Holm, U. – Pedersen, T.* (2000): Centres of Excellence. London, MacMillan
9. *Holm, U. – Pedersen, T.* (2001): The dilemma of centres of excellence – contextual creation of knowledge versus global transfer of knowledge
10. *Elliott, J.* (1990): Educational research in crisis: Performance indicators and the decline in excellence, British Educational Research Journal, 1990, Vol. 16 Issue 1, p3, 17p
11 *Lestienne, R.* (2000): Comments on the Communication „Towards a European Research Area" by the Euroscience Working Group: Improvement of co-operation between scientists of Eastern and Western Europe", Brussels
12 *Moore, K. – Birkinshaw, J.* (1997): Managing knowledge in global service firms: Centres of Excellence
13 *Nonaka, I. – Takeuchi, H.* (1996): A theory of organisational knowledge creation, International Journal of Technology Management 11.
14 OECD (1990): Technology Balance of Payments Manual. OECD, Paris
15 OECD (1993): Frascati Manual, OECD Paris. Magyarul: Frascati kézikönyv, OMFB (1996) Budapest
16 OECD (1997): Oslo Manual, OECD Paris. Magyarul: Oslo kézikönyv (még az előző, 1993-as kiadás), Miniszterelnöki Hivatal (1994) Budapest
17 OECD (1999): Mobilising human resources for innovation. Proceedings from the OECD workshop on S&T labour markets, OECD Paris
18 OECD (2001/a): Dynamising National Innovation Systems. Discussion paper of the Vienna NIS Conference 15-16 October, 2001.
19 OECD (2001/b): Mobility of Skilled Personnel in National Innovation Systems. OECD Proceedings, OECD Paris
20 *Papanek, G.* (szerk.) (1999): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB Budapest
21 *Pleskovic, B. et al.* (2000): State of the Art in Economics Education and Research in Transition Economics, Comparative Economic Studies, Summer2000, Vol. 42 Issue 2, p65, 44p
22 *Surlemont, B.* (1996) The Influence of Strategic Centers of Excellence (SCEs) in Multinational Corporations (MNCs): The Role of the Organizational Context,' Journal of International Business Studies, 1996, Vol. 27 Issue 4, p823, 2p

Lábjegyzet

1 Angolul Centre of Excellence (CoE)

2 Magára az innovációra, a K+F-re, illetve a technológiatranszferre az OECD világszerte elfogadott ajánlásait tekintjük fogalmi kiindulópontnak (OECD (1990, 1993, 1997)).

3 Ez bizonyos mértékig indokolható, hiszen a menedzsmentirányzatokat meghatározó globális vállalatoknak egymástól eltérő pl. a szervezeti felépítése stb. Sőt, Moore – Birkinshaw (1997) például megjegyzi, hogy a vállalatok is számos különböző kifejezést használtak az általuk kiválósági központként értelmezett „vállalati egységre". Ilyen például a centre of competence, community of practise, best practice, capability centre és a future centre, melyek többsége magyarra csak igen nehezen fordítható.

4 Hiszen a szolgáltatás „termelése", vásárlása és „elfogyasztása" időben egyszerre történik.

5 A tudásmenedzsmentből fakadó kompetitív előnyökkel egyébként az iparvállalat is élhet.

6 Hangsúlyozva természetesen a lehetséges átfedéseket is az egyes típusok között.

7 Unit of Excellence (UoE)

8 Értelemszerűen hasznos következtetések adódtak a 3. áb-

[6] Hangsúlyozva természetesen a lehetséges átfedéseket is az egyes típusok között.

[7] Unit of Excellence (UoE)

[8] Értelemszerűen hasznos következtetések adódtak a 3. ábrán látható mátrix egyéb szereplőire, pl. a kiváló szervezeti egységekre vonatkozóan is.

[9] Érdekességként említjük meg, hogy a japán kormány maga is hozott létre kiválósági központokat 1996-tól. Forrás: http://www.iid.de/informationen/japan97/coe.html

[10] European Research Area

[11] A menedzsmenttudományokban meglévő előzmények miatt célszerű lett volna más elnevezést meghonosítani, mint a „centre of excellence".

[12] Angolul „structure" szerepel az anyagban.

[13] Ma az Egyesült Államok a legvonzóbb célpont a külföldön tanulni vágyóknak, és a legnagyobb különbség a posztgraduális szinten mutatható ki. Az USA háromféle hasznot realizál a külföldi diákoknak köszönhetően: (i) közvetlenül a felhalmozott tudás által, amit a külföldi hallgató (kutató stb.) realizál, (ii) a diákok legjobbjainak állást kínál, és így hasznosítja a tudásukat, valamint (iii) a hazatérők „amerikai hatással" térnek haza, ami közvetetten erősíti az Egyesült Államok tudásiparát.

[14] Angolul „network of excellence".

[15] A kiváló hálózatok ötlete sem új keletű. Az ARA Consulting (1997) például a kanadai kormányprogram tapasztalatait foglalja össze.

[16] Ez számos gondot okozhat még mind a tudománypolitika, mind a szóban forgó 6 intézmény szintjén. A kiválósági központ címet egyébként a Collegium Budapest, a Kísérleti Gyógyszerkutató (MTA), Rényi Alfréd Matematikai Kutatintézet (MTA), a SZTAKI (MTA), a Biológiai Kutatóközpont (MTA) és a KFKI Sűrített Anyagkutató Intézete (MTA) nyerte el az EU 1999-ben Kelet-Európára kiírt „Support for Centres of Excellence" pályázatán. Mellesleg az EU nem kiválósági központ címet akart adományozni a körülbelül húsz kelet-európai nyertesnek, hanem a nyugati társintézményekkel való kapcsolattartást (kutatói csere stb.) kívánta megfinanszírozni.

[17] Az Oktatási Minisztériumban egyébként léteznek olyan törekvések, melyek Magyarország felé kívánják vonzani, illetve orientálni a külföldi kutatókat, doktoranduszokat. Bár ennek pontos eszközei még nem ismertek – tudomásom szerint a már létező kétoldalú K+F megállapodások mellett előkészület alatt van pl. egy úgynevezett Szent-Györgyi Ösztöndíj – mindenképpen fontos, hogy a kül-

Hoványi Gábor

Globális kihívások – menedzsmentválaszok

Budapest, KJK-KERSZÖV, 2001. 278 old.

Tetszik vagy nem tetszik, a globalizáció immár hazánkat is elérte. Nem ijedeznünk kell tőle, hanem meg kell tanulnunk vele együtt élni, hatásait kezelni, s amennyire lehet, azokat a javunkra fordítani. Az ismert s jó tollú szerző műve bevezetőjében a globalizáció lényegét, kialakulását ismerteti, s megalapozza mondanivalóját mindenekelőtt a vállalatot ért hatások ismertetésére, s azok javunkra szolgáló kezelésére.

A globalizáció célja mindenekelőtt versenyelőnyök szerzése s a velük való élni tudás. Be kell tehát szállnunk ebbe a hajóba, s kormányozni kell azt tudnunk. Maga a cél tehát nem kifogásolható, csak azok az elburjánzó vadhajtások, amelyek e jelenséget számos helyen és alkalommal kísérik. A világgazdaságból érkező kihívások mindenekelőtt a vállalatokat érik, s ezeknek a vállalat eredeti, történelmileg kialakult formájában valóban nem tud megfelelni. Át kell tehát azt alakítani, tovább kell fejleszteni. Ez a témakör szerepel a mű első negyedében, mintegy a fő mondanivaló előkészítéseként és bevezetőjeként. (1., 2., 3. fejezet)

A negyedik, ötödik és hatodik fejezet a kihívásokra adandó lehetséges válaszokat ismerteti menedzsment koncepciók általában, válaszok kis- és középvállalatok számára, valamint menedzsment technikák szerinti bontásban. Így többek között bemutatja a költség- és innovációközpontos, a K+F, a projekt-, a kockázat-, az időmenedzsment-, a humán erőforrás- és a marketingközpontos koncepciót, valamint a pályamódosítás-, a pálya- és paradigmaváltás koncepcióját. Talán a szerző saját eredményének kell tekinteni, hogy művében következetes különbséget tesz a multinacionális korporációk és a kisebb-közepes vállalatok között, legalábbis a globális kihívásokra adandó válaszok esetenként lényegesen eltérő sajátosságai tekintetében. Ezeket éppen ezért két különböző csoportba sorolja, s velük külön-külön foglalkozik.

A mű felépítésének üdvözlendő vonása, hogy egy-egy kategóriával/fogalommal a szerző nem egyetlen, elméletileg ugyan egzaktul meghatározott helyen foglalkozik, hanem a kihívásokat, a koncepciókat, a lehetséges válaszokat, az alkalmazandó technikákat célszerű klaszterekhez rendeli, s e klasztereken belül ismerteti az azon belül leginkább jellemző hozzátartozó koncepciókat, válaszokat, technikákat.

Hogy az elméletileg szilárd alapvetés mellett a szerzőnek mennyire nem az öncélú elméletgyártás volt a célja, azt legjobban mutatja, hogy a mű mintegy félszáz, gyakorlatban kipróbált és működő vezetési technikát mutat be, amelyekkel az egyes vezetési koncepciók ténylegesen valóra válthatók. Így többek között megismerkedhetünk a szcenáriók alakulásáról informáló gyenge jelek, a STEEPLE-elemzés, a stratégiai szövetség, a tevékenység-kihelyezés, a rendszerszemléletű irányítás, az immateriális erőforráslánc, a tanulószervezet, a sejtszerű szervezet, valamint a virtuális vállalat sajátosságaival. E példák azután az olvasó szerencséjére a valóságban előforduló esetek nagy részét lefedik.

A műben – a téma természeténél fogva – nincsenek képletek, bonyolult számítások. A szöveget mindössze néhány táblázat szakítja meg, amelyek azonban lényegileg ugyancsak verbális mondanivalót hordoznak. Ezért – s ez a legkevésbé sem akar bírálat lenni – a művet nem volna szerencsés tankönyvnek tekinteni egy szűk olvasóközönség számára, hanem olyan olvasmánynak, amit szinte minden szakmabelinek illene néhányszor – de legalább egyszer – elolvasnia.

A művet szerencsésen egészíti ki a gazdag irodalomjegyzék, s az igen részletes, úgyszólván mindenre kiterjedő tárgymutató.

Seregély József

KÖNYVISMERTETÉSEK

Suzanne Bősze Irving

A MARKETING-TERVEZÉS GYAKORLATI ÚTMUTATÓJA

Geomédia Kiadó Rt.
Budapest, 2001. 316. p.

A marketing sokoldalú tevékenysége a termékek és szolgáltatások piaci elfogadtatására, minél szélesebb körben való megismertetésére irányul. Az egyre fokozódó piaci versenyben csak azok a vállalkozások tudnak érvényesülni, talpon maradni, amelyek termékeik fejlesztését a vásárlók igényei alapján végzik. A marketing ezért a piacgazdaságban a fejlődni kívánó vállalkozások nélkülözhetetlen tevékenységévé vált. A marketing feltárja a piaci szükségleteket, irányítja a terméktervezést s az értékesítési és reklámozási módszerekkel, szakszerű tájékoztatással ösztönözni vásárlásra a vevőközönséget. Igen fontos a jól előkészített kommunikáció, amelynek technikáit a különböző célközönséghez alkalmazkodva kell kombinálni. A szerző hosszú időn át szerzett nemzetközi piackutatói, piacelemzői és minőségtervezői szakmai tapasztalatokkal rendelkezik. Szaktanácsadóként részt vett több amerikai bank és nemzetközi vállalat marketingstratégiájának kialakításában, azon kívül egyetemi előadásokat tart, többek között a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen is.

Ebben a könyvében a marketing-szakemberek mindennapi munkájához kíván segítséget nyújtani. Átfogó képet ad a marketingtervezés legfontosabb feladatairól, majd útmutatást nyújt az elmélet sikeres gyakorlati alkalmazásához. Részletesen bemutatja a marketingtervezés egymást követő lépéseit s az adatok és információk stratégiai jelentőségét, azok elemzését és a sikeres marketingstratégiához vezető döntéseket. Kitér a pénzügyi és marketingstratégiák összefüggéseire is. A könyvben gazdag gyakorlati példatár szemlélteti, hogy miként működik a marketingtervezés rendszere.

A marketing célja, hogy megkönnyítse az eladás folyamatát. Ezért még a gyártás megkezdése előtt elemeznie kell a piacot, meg kell állapítani, hogy mit kívánnak a fogyasztók és ahhoz alkalmazkodva kell módosítani a terméket. Tehát a vevő kerül az üzleti szemlélet középpontjába! A piackutatással segít a menedzsernek a fogyasztók szükségleteinek, szokásainak feltárásában, az igények eredményes kielégítésében. A marketing jobb, a szükségletek kielégítésére alkalmasabb termékek és szolgáltatások kínálásával az igényeket is megváltoztatni kívánja. A marketingmix a marketing eszközeinek olyan kombinációja, amely alkalmas arra, hogy a vállalat befolyásolhassa a termék iránti keresletet. A marketingtervezés folyamatának lényege, hogy a tervező a marketingmix valamennyi elemére stratégiát alakít ki, s ezt a marketingtervben foglalja össze. A marketingtervezés tehát komplex folyamat, a könyv ennek lépéseit foglalja rendszerbe. A szerző arra is felhívja a figyelmet, hogy a piac állandóan változik; a menedzsment feladata a változások nyomon követése s szükség szerint a tervek átalakítása.

A marketingstratégia kidolgozása során először a piacelemzés alapfogalmaival: a piaci kereslettel, a piac szegmentálásával és a termék életciklusával ismerkedünk meg. A marketingtervezés első lépése a piac elemzése; sikeres terv csak akkor készíthető, ha jól ismerjük, hogy mi történik a piacon, milyen a piac telítettsége és a termék életgörbéje. Alaposan tanulmányozni kell a piaci környezetet, a piac alakulását a piaci stratégia kidolgozásához. Ez utóbbi két fontos döntése: a piacok rangsorolása stratégiai jelentőségük szerint és az általános stratégia tervezése az egyes piacokra. A piaci részesedés elemzése a legfontosabb versenytársak meghatározásából, a márka részesedésének becsléséből, s a földrajzi egységek elemzéséből áll. Megismerjük stratégiájának kidolgozását, valamint a piaci részesedésre vonatkozó döntéseket.

A termék elemzésének, a termékstratégia kidolgozásának első lépése a piaci környezet meghatározása, ami kijelöli azokat a fogyasztói szükségleteket, amelyeket termékünkkel ki akarunk elégíteni. A termék minőségére utaló tulajdonságok, a termékjellemzők utalnak rá, hogy hogyan kell a fogyasztói igényeket kielégíteni. A fogyasztói szükségletek elemzésének lényege, hogy a tervező olyan terméktulajdonságokat tárjon fel, amelyek sem a konkurencia, sem pedig a helyettesítő termékek nem elégítenek ki teljesen. A termékstratégia további lépése: a versenyhelyzet áttekintése, a versenyelőny kidolgozása, a termékjellemzők listájának meghatározá-

sa, a minőségi célok kitűzése, a termékválaszték kialakítása, a csomagolási és vevőszolgálati stratégia kidolgozása, s az árbevételi célok kitűzése terméktípusonként. Csak akkor tudunk sikeres termékstratégiát kidolgozni, ha megértjük, hogy termékeink minként illeszkednek abba a környezetbe, amely a fogyasztókat és a versenytársakat tartalmazza.

A marketing elemei közül egyedül az ár hoz jövedelmet, az ár hatása rögtön érezhető a forgalom átalakulásán, az ár meghatározása különböző tényezőktől függ. Az árstratégia szorosan összefügg a termékstratégiával, kidolgozása a fogyasztói árak megállapítását jelenti. A piacon az árak gyakran változnak; változik a versenyhelyzet, kampányok alakulnak ki, s a fogyasztói követelmények sem állandóak. Az árstratégia kidolgozásának lépései: a stratégiai megközelítés kijelölése, az árak terméktípusonkénti és fogyasztói szegmensenkénti meghatározása és az elérendő árbevétel kitűzése. Itt is – mint a könyv valamennyi fejezete végén – a tervező munkáját megkönnyítő listát találunk. A disztribúció az elosztást, forgalmazást, az előállítótól és termelőtől a fogysztóhoz, felhasználóhoz történő termékeljuttatást jelenti. Nélküle az áru eladásának nem sok esélye van. Szó van a könyvben a forgalmazók típusairól, a hatékonyságról, a kereskedői kapcsolatokról, majd a disztribúció elemzéséről. A forgalmazási stratégia célja: hatékony értékesítési hálózat kiépítése, meg kell találni azokat a csatornákat, ahol a legkisebb költségek mellett a legnagyobb árbevétel érhető el. Ki kell dolgozni a kereskedők elérésének a stratégiáját is.

A marketingkommunikáció a vállalatok és a fogyasztók közötti információcserét jelenti. Alapelemei: a reklám, az eladásösztönzés (promóció), publicitás és a személyes eladás. A szerző részletesen foglalkozik a reklám- és médiatípusokkal, a reklámköltségek kialakításával, a reklám hatékonyságát befolyásoló tényezőkkel, majd a reklámstratégia elemzésével, kidolgozásával, köztük a kampány időzítésével és értékelésével is. A promócióról (értékesítés vagy vásárlásösztönzésről) szóló fejezetben azokat a módszereket és eszközöket ismerjük meg, amelyek célja a forgalom növelése a fogyasztók vásárlásainak növelésével és a kereskedők eladási tevékenységének fokozásával. Szó van itt az árubemutatókról, a promóció eredményességének indexeiről, a promóciós költségvetésről és kampánycélokról, továbbá a promóciós stratégia kidolgozásáról.

A pénzügyek tárgyalását a mérleg és az eredménykimutatás (a vállalat két legfontosabb pénzügyi beszámolója) ismertetése vezeti be. Ezeket a nyereségmutatók és más fontos arányszámok (a befektetés megtérülése, készletmutatók) leírása és a pénzügyi struktúra marketing szempontjából való elemzése követi. Olvashatunk itt a vállalat és a konkurencia pénzügyi struktúrájáról, a költségtényezők elemzéséről, a fedezetszámításról és a nyereségelemzésekről, köztük a cash-flow elemzésről is. A pénzügyi stratégia célja a marketing- és a pénzügyi célok összeegyeztetése, és olyan marketingterv kidolgozása, amely megvalósítja a pénzügyi követelményeket is. Ide tartozik a költségtényezők célonkénti meghatározása, az ellenőrzési pontok kijelölése, s az állandó pénzügyi megfigyelés, hogy a változó piaci körülményekre gyorsan reagálni lehessen.

A szerző végül az üzleti tervet és a marketing információs forrásait mutatja be. Az üzleti tervek vállalaton belüli használatra vagy kívülállók részére készülnek. A mindennapi tevékenységet az éves szintű – operatív – tervek alapján irányítják, az üzleti stratégiát hosszabb távra készítik. A marketingtervben a könyvben már leírt döntéseket kell összefoglalni. A tervezőnek a vállalat küldetésének figyelembevételével kell a kiválasztott környezetben meghatározni a verseny színtereit, a piacokat. A marketingterveket a könyvben leírt irányvonalak alapján a termékmenedzserek dolgozzák ki, s a kidolgozott terveket az igazgatóságnak kell jóváhagynia. A marketing információs forrásai keretében a szerző kifejti, hogy az információ a marketingtevékenység minőségét is meghatározza. A marketing információs rendszer minősége pedig a piackutatás minőségétől és az elemző kreativitásától függ. Foglalkozik az adatgyűjtéssel, a minőségi kutatásokkal, a mintavétellel, a kapcsolatfelvétel módszereivel, a kérdőíves módszerrel s hasznos tanácsokat ad a piackutatáshoz, a marketingmix kutatásainak módszereihez. Magyar-angol szójegyzék zárja a könyvet.

Rubóczky István

Sergio Zyman

CSAK A PROFIT SZÁMÍT

PERFEKT, 2001

Sergio Zyman műve a vállalatvezetés kiemelkedően jó szakkönyve. A legfontosabbról szól: a siker eléréséhez szükséges szemléletről. A vállalat egyetlen célja, hogy nyereséget termeljen. Ehhez az kell, hogy el tudja adni a termékeit, és jó árat tudjon elérni értük. Minden te-

sa, a minőségi célok kitűzése, a termékválaszték kialakítása, a csomagolási és vevőszolgálati stratégia kidolgozása, s az árbevételi célok kitűzése terméktípusonként. Csak akkor tudunk sikeres termékstratégiát kidolgozni, ha megértjük, hogy termékeink minként illeszkednek abba a környezetbe, amely a fogyasztókat és a versenytársakat tartalmazza.

A marketing elemei közül egyedül az ár hoz jövedelmet, az ár hatása rögtön érezhető a forgalom átalakulásán, az ár meghatározása különböző tényezőktől függ. Az árstratégia szorosan összefügg a termékstratégiával, kidolgozása a fogyasztói árak megállapítását jelenti. A piacon az árak gyakran változnak; változik a versenyhelyzet, kampányok alakulnak ki, s a fogyasztói követelmények sem állandóak. Az árstratégia kidolgozásának lépései: a stratégiai megközelítés kijelölése, az árak terméktípusonkénti és fogyasztói szegmensenkénti meghatározása és az elérendő árbevétel kitűzése. Itt is – mint a könyv valamennyi fejezete végén – a tervező munkáját megkönnyítő listát találunk. A disztribúció az elosztást, forgalmazást, az előállítótól és termelőtől a fogysztóhoz, felhasználóhoz történő termékeljuttatást jelenti. Nélküle az áru eladásának nem sok esélye van. Szó van a könyvben a forgalmazók típusairól, a hatékonyságról, a kereskedői kapcsolatokról, majd a disztribúció elemzéséről. A forgalmazási stratégia célja: hatékony értékesítési hálózat kiépítése, meg kell találni azokat a csatornákat, ahol a legkisebb költségek mellett a legnagyobb árbevétel érhető el. Ki kell dolgozni a kereskedők elérésének a stratégiáját is.

A marketingkommunikáció a vállalatok és a fogyasztók közötti információcserét jelenti. Alapelemei: a reklám, az eladásösztönzés (promóció), publicitás és a személyes eladás. A szerző részletesen foglalkozik a reklám- és médiatípusokkal, a reklámköltségek kialakításával, a reklám hatékonyságát befolyásoló tényezőkkel, majd a reklámstratégia elemzésével, kidolgozásával, köztük a kampány időzítésével és értékelésével is. A promócióról (értékesítés vagy vásárlásösztönzésről) szóló fejezetben azokat a módszereket és eszközöket ismerjük meg, amelyek célja a forgalom növelése a fogyasztók vásárlásainak növelésével és a kereskedők eladási tevékenységének fokozásával. Szó van itt az árubemutatókról, a promóció eredményességének indexeiről, a promóciós költségvetésről és kampánycélokról, továbbá a promóciós stratégia kidolgozásáról.

A pénzügyek tárgyalását a mérleg és az eredménykimutatás (a vállalat két legfontosabb pénzügyi beszámolója) ismertetése vezeti be. Ezeket a nyereségmutatók és más fontos arányszámok (a befektetés megtérülése, készletmutatók) leírása és a pénzügyi struktúra marketing szempontjából való elemzése követi. Olvashatunk itt a vállalat és a konkurencia pénzügyi struktúrájáról, a költségtényezők elemzéséről, a fedezetszámításról és a nyereségelemzésekről, köztük a cash-flow elemzésről is. A pénzügyi stratégia célja a marketing- és a pénzügyi célok összeegyeztetése, és olyan marketingterv kidolgozása, amely megvalósítja a pénzügyi követelményeket is. Ide tartozik a költségtényezők célonkénti meghatározása, az ellenőrzési pontok kijelölése, s az állandó pénzügyi megfigyelés, hogy a változó piaci körülményekre gyorsan reagálni lehessen.

A szerző végül az üzleti tervet és a marketing információs forrásait mutatja be. Az üzleti tervek vállalaton belüli használatra vagy kívülállók részére készülnek. A mindennapi tevékenységet az éves szintű – operatív – tervek alapján irányítják, az üzleti stratégiát hosszabb távra készítik. A marketingtervben a könyvben már leírt döntéseket kell összefoglalni. A tervezőnek a vállalat küldetésének figyelembevételével kell a kiválasztott környezetben meghatározni a verseny színtereit, a piacokat. A marketingterveket a könyvben leírt irányvonalak alapján a termékmenedzserek dolgozzák ki, s a kidolgozott terveket az igazgatóságnak kell jóváhagynia. A marketing információs forrásai keretében a szerző kifejti, hogy az információ a marketingtevékenység minőségét is meghatározza. A marketing információs rendszer minősége pedig a piackutatás minőségétől és az elemző kreativitásától függ. Foglalkozik az adatgyűjtéssel, a minőségi kutatásokkal, a mintavétellel, a kapcsolatfelvétel módszereivel, a kérdőíves módszerrel s hasznos tanácsokat ad a piackutatáshoz, a marketingmix kutatásainak módszereihez. Magyar-angol szójegyzék zárja a könyvet.

Rubóczky István

Sergio Zyman

CSAK A PROFIT SZÁMÍT

PERFEKT, 2001

Sergio Zyman műve a vállalatvezetés kiemelkedően jó szakkönyve. A legfontosabbról szól: a siker eléréséhez szükséges szemléletről. A vállalat egyetlen célja, hogy nyereséget termeljen. Ehhez az kell, hogy el tudja adni a termékeit, és jó árat tudjon elérni értük. Minden te-

vékenységének azt kell szolgánia, hogy nyereséges legyen. Olyan szemlélettel kell irányítani, amely ezt tekinti az alapvető kritériumnak és a legfőbb szervező elvnek. Aki másként gondolja, vagy nem képes azt következetesen érvényre juttatni, az rossz vezető. Meg kell találni és módszeresen alkalmazni azokat az eszközöket, amelyek biztosítják, hogy a cég tartósan nyereséges legyen. Kiemelkedően fontos ezek sorában a marketing.

Így összegezhetők Zyman szemléletének keretei – és kétségtelen, hogy ez nyerő szemlélet. Amit itt tanít, arra mindenkinek szüksége van, aki a cégét nyereségessé akarja tenni, aki meg akarja érteni, miért nyereséges mások vállalkozása, és főként felül akar kerekedni az utóbbiakon. Ez az a szemlélet, amely a cég minden tevékenységét a nyereséggel mérhető eredményesség szolgálatába állítja. Aki a stratégiáját az itt előadottak szerint építi fel és érvényesíti, az biztosan megtalálja, hogyan húzhatja a cége a legnagyobb hasznot a marketingeszközök és az azokat kínáló szolgáltatók alkalmazásából.

Zyman a Coca-Cola alelnöke és marketing igazgatója volt. Művének a piaci verseny alapos ismeretéből, nagy győzelmek és nagy vereségek tapasztalataiból leszűrt üzenete: Aki jól ért a marketinghez, az nyereséghez jut általa. Aki nem ért, abból a marketing-szolgáltatók húznak hasznot. A marketing elsősorban és mindenek felett céltudatos gondolkodásmód. Aki rendelkezik ezzel, az erre építi a marketingeszközök módszeres alkalmazását, és nyer. Aki nem, az a marketing halandzsa használatával igyekszik ezt leplezni, és veszít. A marketingnek eszközként kell szolgálnia a vezetés kezében. „A marketing azt jelenti, hogy módszeresen és okosan állunk elő olyan tervekkel és teszünk olyan intézkedéseket, amelyek hatására több ember gyakrabban és többet vásárol a termékünkből, vagyis a cég több pénzhez jut. Ez lehet az egyedüli indoka, hogy a marketingre pénzt költsünk. Ha a marketingtevékenységünk nem viszi a fogyasztókat tárcájukkal a kezükben a pénztárhoz azért, hogy a termékünket megvásárolják, akkor ne folytassuk, mert nem érdemes. Céged minden más tevékenységét a marketinget észben tartva kell megtervezni és végrehajtani. Ha a marketing nem lényege a vállalkozásodnak, halálra vagy ítélve. A marketinghez értő versenytársad ki fog szorítani."

A cégnek aktív stratégiával kell biztosítania sikerét a piacon. Ennek alapelve: „Addig nem keresel pénzt, amíg el nem adod az árud, és nem tudod addig eladni azt, amíg nem veszed rá az embereket, hogy vegyék meg. Ezt teszi a marketing." És az üzleti siker elengedhetetlen feltétele, hogy „mindennek, amit a vállalat tesz, a stratégiából kell kiindulnia és azt kell szolgálnia. Ugyanakkor minden egyes dolgozónak, akinek a munkája hatással van a fogyasztókra – vagyis alapvetően mindenkinek a cégnél – világosan tudnia kell, hogy mi a stratégia, annak érdekében, hogy a döntései és intézkedései még közelebb vigyenek a célhoz." A stratégiának iránymutatóul kell szolgálnia mindenhez, és a cég minden tevékenysége hatással van annak megvalósítására: „Bármi, amit egy cég csinál – teherautóinak lefestésétől kezdve, azon át, hogy mennyi ideig tart felvenni a telefonokat, egészen addig, hogy mit mondanak a gyárban dolgozók a barátaiknak – kommunikál a közvéleménnyel. Tehát a cégnél mindenkinek ismernie és értenie kell a stratégiát." Valóban, a piacnak a cégről alkotott véleményét, a termékei iránti keresletét formáló legfontosabb üzeneteket nem a reklám közvetíti, bárhogy is törekedjék az erre, hanem azok a tapasztalatok, amelyeket az emberek a céggel való kapcsolatokban szereznek és amelyeket egymásnak átadnak. Zyman minden gondolatmenetének alapja, kezdő- és végpontja a nyereség elvárás. Kíméletlen következetességgel teszi a marketinget is a helyére: A reklámozásnak és a marketingnek árut kell eladnia. A népszerűség eszköz, de nem cél. A cég számára mit sem ér a „virtuális fogyasztás", vagyis az a jelenség, hogy a fogyasztók szeretik a céget, szeretik a termékeit, de nem érzik szükségét, hogy megvegyék.

Különösen nagy figyelmet érdemlő tétele, hogy a sikert nem elfogadni, hanem elemezni kell. Kiértékelésének egyik fő célja annak feltárása, hogy mi működik és miért. Ezt azért kell megtenni, hogy tudjuk, valójában milyen eszközök és tényezők segítettek a siker elérésében, és így azt meg tudjuk ismételni, és úgyszintén más területen vagy más viszonyok közt is el tudjuk érni. Megeshet az is, hogy a dolog egészen másként működött, mint ahogyan azt feltételeztük. Minden esetben meg kell tudnunk, valójában mi hozta meg az eredményt, hogy a továbbiakban már tudatosan e szerint járjunk el.

A piacközpontú vállalatirányítás számára létkérdés, hogy jól ismerje mind a tényleges, mind a potenciális ügyfeleit. Megismerésük fontos eszköze a piackutatás, ez azonban nagyon is kétélű fegyver. Aki roszszul kezeli, súlyos károkat okozhat magának. Zyman felhívja a figyelmet a piackutatás egyik igen veszélyes csapdájára: a fogyasztók általában eléggé őszinte válaszokat adnak, de nem felelnek arra, amit kérdeznek tőlük. Olyan hiba ez, amibe

könnyű beleesni, és amely súlyos veszteségeket okozhat. Ezt a tapasztalatot a Coca-Cola is jelentős bukással fizette meg. A fogyasztók megkérdezését nagy körültekintéssel kell megtervezni, és a válaszok kiértékelésénél is ellenőrizni kell, vajon tényleg a megfelelő kérdéseket tették-e fel nekik.

Egyesekben felmerülhet, hogy a piackutatás megtervezése vagy akár egyéb marketing-tevékenységeké, nem a cég feladata, hanem erre vannak a marketing-szolgáltatók. Zyman igen hangsúlyosan kiemeli, hogy a cégnek magának kell meghatároznia, kézben tartania és érvényre juttatnia a marketing-stratégiáját. Ezt nem lehet külső erőforráshoz, szolgáltatóhoz kihelyezni. Az utóbbiak nagyon hasznosak lehetnek bedolgozóként, tanácsadóként, vagy éppen a megvalósítás specializált végrehajtóiként, de a gondolkodást, a startégia alapelemeinek meghatározását nem szabad másokra áttelepíteni. Az ok egyszerű: egyetlen külső szolgáltató sem ismerheti úgy a céget mint annak saját vezetői. Továbbá, aki hagyja, hogy helyette mások alkossák meg a cég stratégiáját és nem válik urává annak, az teljesen kiszolgáltatja magát és cégét.

A tartós fennmaradás egyik alapvető tényezője a cég újtermék-politikája. Zyman ebben is nagyon határozott, és álláspontját a Coca-Cola e téren elért sikereivel támasztja alá. Az új termékek piacra vitelénél nem szabad visszariadni attól, hogy azok vevőket hódíthatnak el a cég más, korábbi termékeitől. Ahogy ő mondja „Lesz, aki versenyezni fog a termékeiddel, és megpróbálja majd ellopni a vevőidet. Valaki biztosan megteszi, akkor miért ne te legyél az?"

A piacon élet és halál kérdése, hogy a vevőink elégedettek legyenek velünk és főként a termékeinkkel. Ezért sohasem szabad csalódást okozni nekik és nem szabad olyat ígérni, amit nem tudunk teljesíteni. A tapasztalt hadvezér tanácsa a fogyasztóknak tett ígéretekhez: „Tudatosan határozd meg azt az elvárást, amelyet teljesíteni is tudsz. Még jobb, ha úgy állítod be, hogy túl is tudod teljesíteni, és ha túlteljesíted, akkor győződj meg róla, hogy azt világgá is kürtölted!"

A könyv a jól bevált gyakorlati fogások, a sikerhez vezető „ördögi praktikák" gazdag tárháza. Íme két példa: A piac a cég, illetve terméke szempontjából lényegében öt fő szegmensre oszlik: az erős felhasználók, a gyenge felhasználók, akik még nem döntöttek, a gyenge ellenzők és az erős ellenzők. Azokon a piacokon, ahol sok vevőnk van a gyenge felhasználók, valamint a még nem döntöttek között, jó módszer lehet, ha a terméket elkezdjük óriási kiszerelésben árusítani, és megfelelő ösztönzést adunk annak megvásárlására. Ez azt jelenti, hogy csak egy eladást kell elérnünk, és ezzel a fogyasztót egy időre távol tartjuk a piactól. Így időt kapunk ahhoz, hogy megnyerjük magunknak.

Az árucikkünk eladása érdekében folyamatosan új okokat kell szolgáltatni az embereknek arra, hogy miért akarják azt megvásárolni. Mindig szemmel kell tartani a fogyasztókat, és tudatosan, állandóan olyan új módszereket kell kidolgozni, amelyek rábírják őket a vásárlásra. Meg kell találni – vagy létrehozni –, és számukra is nyilvánvalóvá kell tenni az újabb és újabb okokat, hogy miért vásároljanak még többet a termékünkből.

Osman Péter

E számunk szerzői:

KONCZ Katalin egyetemi tanár, BKÁE; **KESZI Roland** szociológus, MTA Szociológiai Kutatóintézet; **FEHÉR Péter** PhD hallgató, BKÁE; **BORSI Balázs** PhD hallgató, BMGE; **OSMAN Péter** kandidátus; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **SEREGÉLY József** matematikus.