Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: **Wetzker, Konrad**

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Becsky Róbert**
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: **Pettenkoffer Rita**
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF., JÚLIUS–AUGUSZTUS **2009. 7–8. szám**

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

➢ **Dr. JARJABKA Ákos**
Köszöntő 2

➢ **FARKAS Ferenc – KAROLINY Mártonné – POÓR József**
Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján 3

➢ **KAROLINY Mártonné**
Az értékteremtő HR-szervezetek 11

➢ **POÓR József**
Az emberierőforrás-menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban 24

➢ **JARJABKA Ákos**
A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése 36

➢ **SZŰCS Pál**
Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban 49

➢ **DOBRAI Katalin – FARKAS Ferenc**
Tudásintenzív üzleti szolgáltatások 56

➢ **TITKOS Csaba**
A személyiség kaizen-elve 67

➢ **EGRI Miklós**
Quorsum hoc pertineo defectus? – A hibázás és a szervezeti viselkedés összekapcsolódása 76

➢ **Könyvismertető** 87

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

http://www.corvinus-mba.hu

CORVINUS UNIVERSITY of BUDAPEST
School of Management

KÖSZÖNTŐ

60. születésnapján elismeréssel és barátsággal tisztelgünk Farkas Ferenc egyetemi tanár kollégánk előtt. Egy tartalmas életút nevezetes állomásához érkezett. Az elmúlt, munkával töltött, tiszteletre méltó időszak minden bizonnyal, életének meghatározó hányada.

Farkas Ferenc kollégánk munkásságát, tehetségét és szorgalmát egyetlen cél, nevezetesen a pécsi közgazdászképzés megalapozásának és fejlesztésének, ezen belül a vezetési és szervezési (menedzsment) ismeretek oktatásának és kutatásának szolgálatába állította. Egyetemi tanulmányai befejeztével – rövid gyakorlati munka után – a pécsi közgazdászképzés alapítóinak táborába állt, végigjárva az utat a tanársegédi státustól a professzoriig.

Oktatott és kutatott a vezetés és szervezés különféle területein. Jelentős hazai és nemzetközi eredményeket ért el az emberierőforrás-menedzsment, a változásmenedzsment és a nonprofit menedzsment területeken. Részt vett több hazai és nemzetközi kutatási programban és konferencia munkájában, pályázatok elbírálásában.

Szakterületén a doktori és habilitációs események rendszeres résztvevője, a társintézményeknél is. Tananyagként megjelent könyvei, jegyzetei és más publikációi jól jelzik és érzékeltetik – kollégái számára is – elért eredményeit. Aktívan jelen van nemcsak szűkebb környezete és a hazai, hanem a nemzetközi tudományos közéletben is.

Oktatásszervezőként is sokat tett a pécsi közgazdászképzésért, a karért, az egyetemért. Ezt jelzi dékánhelyettesi és dékáni tevékenysége, ennek során aktív közreműködése a közgazdászképzés új típusú (jelenlegi) rendszerének előkészítésében. Részt vállalt egyetemi és egyetemközi koordinációs feladatok ellátásában, valamint akkreditációs (MAB) tevékenységben is. Jelenleg – a Vezetési és Szervezési Tanszék munkájának irányításán túl – rektorhelyettesi feladatot lát el.

Farkas Ferenc kollégánk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának meghatározó fontosságú professzora 60 éves lett. Ez a kor már visszatekintésre is készteti az embert. Ezt Ő tiszta lelkiismerettel teheti. Reméljük, hogy még hosszú ideig jelen lesz a kar és az egyetem életében, fontos befolyásoló tényezője lesz az előrehaladást szolgáló folyamatoknak. Ezzel a tanszékünk munkájáról is áttekintést adó különszámmal köszönteni kívánjuk kedves kollégánkat, bízva abban, hogy kellemes emlékek idéződnek fel benne, amikor belelapoz. A kéziratok szakmai lektorálása minden cikk esetében megtörtént, ennek alapján véglegesítették a szerzők tanulmányaikat. Ezúton is köszönjük a lektorok: Antal Zsuzsa, dr. Foritos Klára, Molnár Mónika, dr. Szvitacs István, dr. Ternovszky Ferenc segítségét.

Kedves Feri!

A pécsi közgazdászképzés kezdeteitől hosszú éveket, évtizedeket töltöttünk együtt közvetlen munkakapcsolatban, kollegiális-baráti viszonyban, hitünk szerint jó célokért munkálkodva.
Azt kívánom, hogy éltessen az Isten jó egészségben családoddal együtt még sokáig!

Pécs, 2009. január

A tanszéki kollégák nevében:

Dr. Szűcs Pál
PTE–KTK, egyetemi docens

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke oktatási feladatainak ellátása mellett elsősorban tudományos kutatási műhelyként funkcionál. Ebből kifolyólag nagy örömünkre szolgál, hogy ezen ünnepi alkalmat felhasználva bemutathatjuk tanszékünk tevékenységét. Így a Tisztelt Olvasó – többek közt – megismerkedhet egy aktuális nemzetközi kutatás végeredményével, emellett változatos témájú elméleti tanulmányokat és egy készülő egyetemi jegyzet részletét is olvashatja, hogy ezzel a „portfólióval" is érzékeltessük munkánk sokrétűségét. A tanszék nevében élvezetes szellemi utazást kívánok:

Dr. Jarjabka Ákos
PTE–KTK, egyetemi docens
szerkesztő

FARKAS Ferenc – KAROLINY Mártonné – POÓR József

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT MAGYARORSZÁGI ÉS KÖZÉP-KELET-EURÓPAI SAJÁTOSSÁGAI A CRANET-KUTATÁS ALAPJÁN[1]

A tanulmány egy több éve folyó nemzetközi vizsgálathoz csatlakozott magyar kutatócsoport munkájáról számol be. A kutatás az emberierőforrás-menedzsment vállalati szintű alkalmazásainak azonosságait és különbözőségeit vizsgálja. A tanulmány fókuszában ezen belül a magyarországi és hat közép-kelet-európai ország emberierőforrás-menedzsmentjének sajátosságai állnak. A vizsgálati minta alapján levonható következtetések tudományos vita tárgyát képezhetik.

Kulcsszavak: **emberierőforrás-menedzsment, konvergencia-divergencia, kutatási hálózatok, nemzetközi összehasonlítás**

A termelő- és szolgáltatóvállalatok világméretű globalizálódása az elmúlt évtizedekben alapvető változásokat hozott az emberi erőforrások felhasználásának és menedzselésének miként jében is. Az emberierőforrás-menedzsment az élessé váló nemzetközi környezetben a versenyelőny megteremtésének egyik kulcstényezője lett (Sparrow – Hiltrop, 1994). Miközben folyamatosan vívja harcát a saját legitimációjáért, ahogyan azt *Szőts-Kovács Klaudia* kitűnő írásában (2006), egy negyven évvel ezelőtti publikációból idézi: „a személyzeti szakértők csoportjának történelme egyenlő a vezetői csapat teljes értékű tagjának státusáért vívott küzdelemmel" (Antony – Crichton, 1969: 165. o.). Mindeközben megjelentek a szignifikáns erőfeszítések (Schuler – Dowling – Cieri, 1993) a stratégiai nemzetközi emberierőforrás-menedzsment integratív keretének kidolgozására. Ez a megközelítés azóta is a HRM és a stratégia összefüggéseit kutatja nemzetközi színtéren, több-kevesebb sikerrel.

E tanulmány szerzői jó egy évtizede kezdték meg kutatómunkájuk eredményeit összefoglaló publikációk közlését (Elbert – Farkas – Karoliny – Poór, 1994). Ez a munka társszerzőkkel való együttműködésben már hét kiadást ért meg (Karoliny – Farkas – Poór – László, 2004), illetve a felhasználók körét illetően szélesedett (Karoliny – Lévai – Poór, 2005). Közben a fókusz folyamatosan a stratégiai jellegre és a nemzetköziesedésre helyeződött – követve egyrészt az adott tudományterületen megfigyelhető, egyik meghatározó vonulatot; másrészt a nemzetközi vállalatok magyarországi terjedése által kiváltott igényeket (Poór szerk., 1996; Poór – Farkas szerk., 2001; Poór, 2006).

A korábbi nagymintás vállalati kutatásaink (Csetneki – Karoliny – Poór – Spisák, 2000) a különböző méretű, profilú, tulajdonosú stb. szervezetek emberierőforrás-menedzselési sajátosságait kívánták feltárni. Fontos megállapításra jutottunk az emberierőforrás-rendszerek kialakításának befolyásoló tényezőiről, az emberierőforrás-menedzselési funkciók működéséről, az alkalmazott módszerekről, a személyi tényezőkről és más elemekről. Tapasztalatokat szereztünk az összehasonlító jellegű vizsgálatok módszertanának alkalmazásáról, bár ez idő tájt még csak országon belül, szervezetek közötti szinten.

Ezalatt a nemzetközi emberierőforrásmenedzsment-alkalmazások vizsgálatában az összehasonlító kutatások térhódítása nyomán mértékadó, új eredmények születtek (Budhwar –Sparrow, 2002). Ezek az összehasonlító kutatások jellemzően a következő kérdésekre keresik a választ:

- Milyen a HRM szerkezete az egyes országokban?
- Mely stratégiák alkalmazása a legjellemzőbb?
- A stratégiákból mit ültetnek át a gyakorlatba?
- Mik a hasonlóságok és a különbségek az alkalmazásokban?
- Milyen befolyásoló hatással bírnak az olyan tényezők, mint pl. a kultúra, a kormányzati politikák és az oktatási rendszer?

Ilyen kérdésekre a korai válasz Jackson és Schuler, (1995), valamint Locke és Thelen (1995) nyomán úgy adható meg, hogy a tényezők befolyásoló hatásának mértéke és iránya környezetfüggő és – ha nem is országról országra, de – régióról régióra változik. A változások jellegének és mélységeinek vizsgálata napjaink emberierőforrásmenedzsment-kutatásainak legfontosabb kérdésévé vált.

Konvergencia, változatlanság vagy divergencia?

A Cranfield Network

A Cranfield Network (CRANET, az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat) projekt eredményei, a problémák felismerése és az azokra időközben született megállapítások alapján járul hozzá a nemzetközi HRM fejlődéséhez. Mindig is nagy vállalkozás volt változatos társadalmi-gazdasági és kulturális környezetben összehasonlító adatokat gyűjteni a szervezetek HRM-gyakorlatáról. Az emberek vezetése az elmúlt évek során a különböző nemzeti környezetben működő szervezetekben a stratégiaalkotók és a szakszervezetek számára egyaránt egyre fontosabbá vált. A nemzetközi szervezetek terjedése, a nemzetközi munkaerőpiac és az egységes európai piac kialakulása csak néhány azok közül a körülmények közül, amelyek következtében egyre nagyobb az igény a konvergencia és a divergencia területeinek megértésére a vezetői gyakorlatban. Az információk, az elemzések és a következtetések fontosak lennének a munkaerőpiac érdekhordozói számára.

Mindezek ellenére bár növekvő mennyiségű, de mégis korlátozott számú összehasonlítható, empirikus információ áll rendelkezésükre. Azok az elérhető adatok, amelyek olyan szervezetektől származnak, mint az Európai Bizottság, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet a makro-munkaerőpiaci nézőpontra koncentrálnak. Ez fejezi ki a stratégiai érdekhordozók elsődleges érdekeit. Azonban ma is korlátozott azoknak az eredményeknek a száma, amelyek a vezetési gyakorlatra világítanak rá, hasonlóan nagy léptékű összehasonlításokat végezve ágazatokon, országokon, közép- és nagyvállalatok szétles körén keresztül. A Cranet-projekt elsődleges célja ezt a hiányt pótolni az egyesült királyságbeli Cranfield Egyetem Üzleti Karának irányításával (Tregasikis et al., 2004).

A nemzetközi összehasonlító felmérés kritikus erőforrása a kutatócsoport, ugyanis ők értelmezik az adatokat (Brewster et al., 2006).

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési Tanszéke 2004-ben ilyen kritikus erőforrássá vált azzal, hogy bekerült a nemzetközi kutatócsoportba.

Amikor az ismert európai HRM-kutatók, szerzők (Brewster et al., 2004; Sparow – Hiltrop, 2000; Evans et al., 2002) az európai HRM sajátosságait vizsgálták, akkor ez idáig a nyugat-európai gyakorlat jellegzetességei alapján tették ezt. A kelet-közép-európai HRM önálló csoportként való tárgyalását mára éppen a Cranet-kutatások terjedése tette lehetővé. A korábbi években (1992, 1998, 2003) elvégzett Cranet-kutatások nyomán számos publikáció jelent meg a régió egyes országainak HR-gyakorlatáról. Ide sorolhatók, a teljesség igénye nélkül, az angol Brewster (2004), a bolgár Vatchkova (2005), Vatchkova et al., (2006), a cseh Koubek (2004) és az észt–szlovén szerzőpáros Alas — Svetlik (2004) tollából megjelent írások.

A vizsgálati minta, a résztvevők megoszlása

A kutatás alapjául szolgáló egységes Cranet-kérdőív mintegy hatvan kérdésből áll.

A kérdőív statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a Cranet-kutatás zárt kérdéseket alkalmaz, a vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kéri a válaszadóktól. Emellett azonban minden esetben lehetőséget biztosít a megadott lehetőségeken kívüli egyéb válaszok kifejtésére is. A kérdőívek válaszainak feldolgozása az SPSS szoftverrel történt.

A magyar minta a Top 100, a nemzetközi vállalatok, a Magyar Kereskedelmi Kamara és az önkormányzatok címlistáiból véletlenszerűen kiválasztott 1100 szervezet kérdőív kitöltőiből formálódott.

A Cranet 2005-ös adatbázisába tehát a fentiekben jellemzett azonos kérdőívek használatával 32 országból – közte ez évben először Magyarországról is – érkeztek adatok, vélemények a szervezetek személyzetbiztosítási, foglalkoztatási és emberierőforrás-menedzselési jellemzőiről. Az adatbázis lezárásáig 59 magyar szervezet adata állt rendelkezésre. E tanulmányunk elemzéseihez viszont a később érkezett további 38 kérdőívben szereplő adatokat is felhasználjuk. Az így kiegészített teljes nemzetközi minta elemszáma 7952, melyből 864 kelet-európai, benne 97 magyar résztvevővel.

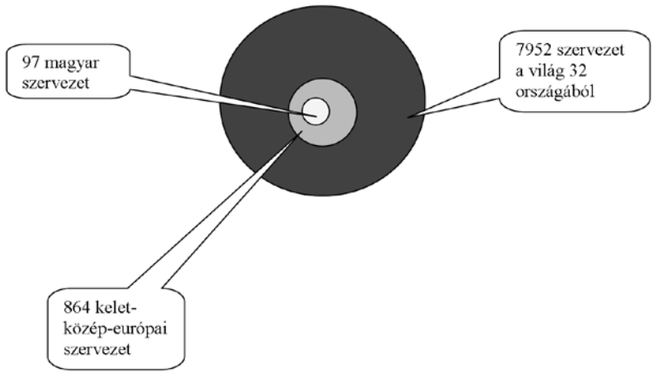
A következőkben e három – egymás részhalmazát képező – csoport jellemzőit hasonlítjuk össze: a hasonlóságok és különbségek területeinek és mértékének feltárását célozva. Az emberierőforrás-menedzselés magyar és kelet-közép-európai sajátosságait állítjuk tehát fókuszba, amikor a véleményformáláshoz a világ további 26 országának szervezeteitől származó, és a kérdőívek azonossága miatt összehasonlítható elemeket tartalmazó információk szolgálnak alapul.

Az 1. ábrán szemléltetettek szerint elemzéseink középpontjában tehát a 97 magyar vállalat és intézmény áll. Elsődleges viszonyítási alapul a teljes kelet-közép-európai minta szolgál, benne

6 ország – Bulgária, Csehország, Észtország, Magyarország, Szlovákia és Szlovénia – 864 vállalatával és intézményével. A teljes résztvevői kört 32 ország – köztük jó néhány Európán kívüli – 7952 vállalata és intézménye alkotja.

1. ábra

Az elemzés részhalmazai és fókuszai



A vizsgálati minták ágazat és szervezeti méret szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja.

A Cranet standard kérdésein túl a magyar felmérésben pl. a tulajdonosok kilétét is vizsgáltuk. A válaszok szerint a hazai és külföldi tulajdonú szervezetek mintabeli képviselete majd azonos arányú: 49,5 és 50,5 százalék. Érdekes lehet az egyik olyan megállapításunk, ami e kiegészítő szempont alapján fogalmazható meg. A jelzett eredménykategóriáikat tekintve ugyanis a külföldi tulajdonú vállalatok sikeresebbnek vallották magukat, mint a magyar tulajdonosú társaik.

A 97 elemű *magyar* minta statisztikai szempontból meglehetősen kicsinek mondható. Ekkora elemszám mellett természetesen nem lehetséges megkérdőjelezhetetlen következtetéseket levonni. Számos kérdésre nem is minden résztvevő válaszolt, így adott kérdéseknél a valós elemszám még alacsonyabb lehet. A véletlen okozta bizonytalanság így jelentősen befolyásolhatja eredményeinket, ezért bemutatott elemzéseink során csak a statisztikailag létező kapcsolatokat említettük, s nem vontunk le következtetéseket adott kérdések közötti összefüggés (nem kizárható, hogy látszólagos) hiányából. Ezzel igyekeztünk elkerülni, hogy tévesen függetlennek ítéljünk esetlegesen egymástól függő ismérveket. Miközben a bemutatott kapcsolatok a mintabeli 97 vállalatra mindenképpen igazak, ezen állítások nagyobb sokaságra (például az összes magyar vállalatra) való általánosításakor azonban elővigyázatosnak és kritikusnak kell lennünk. Hasonlóan nem kerültek elemzésre az olyan válaszok, ahol egy csoportba vagy osztályközbe tíznél kevesebb vállalat került, hiszen az így adódó összefüggések tekinthetők olyannyira véletlenszerűnek, hogy túlzott nagyvonalúság lenne azokat statisztikainak nevezni. Minden próbát 5%-os szignifikanciaszinten értékeltünk, segítendő azt, hogy csak „erős” megállapításokat tegyünk, ezzel is csökkentve a hibás következtetések lehetőségét.

1. táblázat

A magyar (n = 97)**, a kelet-európai** (n = 864) **és a teljes kutatásban részt vevő összes ország mintabeli szervezeteinek** (n = 7952) **megoszlása** (%)

Ágazatok	ország(ok)			Alkalmazotti létszám (fő)	Ország(ok)		
	magyar	kelet-európai	összes		magyar	kelet-európai	összes
Mezőgazdaság	0,0	2,2	2,1	– 250	38,5	41,6	33,4
Ipar	46,2	52,6	38,8	251 – 1000	34,4	43,0	43,0
Szolgáltatás	39,8	39,7	48,0	1001 – 5000	20,8	13,3	17,3
Egyéb	14,0	5,5	11,1	5001 –	6,3	2,1	6,3
Összesen:	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**Összesen:**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

A teljes felmérés 32 országát magában foglaló 7952 adatot tartalmazó mintája összességében nagynak mondható, de itt is figyelembe kell venni azt, hogy igen sok ország esetében a minta viszonylag kicsi volt (pl. Fülöp-szigetek = 52, Franciaország = 140) a veszélyek és elkerülésükre szánt megfontolásaink, megoldásaink ezért az előzőekben vázoltakhoz hasonlóak.

Vizsgálati megállapítások

A Cranet-felmérés eredményei alapján megerősítve érezzük azokat a korábbi kutatási tapasztalatainkat (Farkas – Karoliny – László, 2003; Karoliny, 2006; Karoliny – Poór, 2005; Poór – Gross – Farkas – Roberson – Karoliny – Susbauer, 2007; Poór – Karoliny – Héjja, 1998), melyek azt mutatták, hogy a magyar vállalatok HRM-jében *lezajlott a „rendszerváltás"*.

Az összehasonlító vizsgálatok alapján azt is megállapíthatjuk, hogy a volt szocialista országok valamikor igen hasonló *HR-gyakorlatában* szintén *lényeges*, *de nem mindenhol azonos irányú és mértékű változások következtek be*. A magyarországi változások sok tekintetben gyorsabbnak tűnnek, mint a kelet-európai régió más országaiban bekövetkezettek.

Azok a HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét érintő *magyar sajátosságok*, amelyek eltérnek mind a kelet-európai, mind a teljes minta átlagértékeitől nem számottevőek, ám mégis érdekesek:

- az egyébként is női dominanciájú *HR*-terület legerőteljesebben (80%) a magyar mintában bizonyult *női szakmának;*
- a *HR-vezető keresésekor* más kelet-európaiakétól erősebben, a teljes minta átlagától viszont gyengébben hagyatkoznak külső forrásokra, így *a külső és a belső toborzási forrás használatának aránya majd azonos;*
- a cégek meglehetősen nagy hányada (35 %) működik *saját számítógépesített HR információs rendszer nélkül;*
- amennyiben a szervezet *nagyobb vállalat* vagy divíziócsoport része, a *HR-terület kulcspolitikáinak meghatározói között* az országos központ gyengébb befolyással rendelkezik. Így *a helyiek befolyása erőteljesebben érvényesül*, melynek fő területei: a képzés-fejlesztés, a munkaügyi kapcsolatok, sőt még a bérügyek is. Nemzetközi központ léte esetén annak fő befolyásterülete a vezetőfejlesztés.

E téren a magyartól és a teljes mintáétől együttesen eltérő *kelet-európai jellegzetességnek* mutatkozott, hogy:

- minden vizsgált *HR-funkció döntéseinek befolyásolói* között jóval erőteljesebbnek jelezték a *szervezeti vezetők szerepét*, elsődleges felelősségét;
- ez a vélemény, illetve gyakorlat köszönhető talán annak is, hogy a kelet-európai minta cégei között a többinél meghatározóbb a kisebb méretű szervezetek és így a kisebb létszámú HR-részlegek aránya.

További azonosságok és különbségek

1. A HR-funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák, az érintett szereplők körét vizsgálva a másik két mintáétól elütő *magyar jellegzetességeknek* találtakat négy kulcsterület – a *személyzetbiztosítás, a képzés-fejlesztés, a javadalmazás-ösztönzés és az alkalmazotti kapcsolatok* – mentén csoportosítva vázoljuk.

A *személyzetbiztosítás* kapcsán a magyar gyakorlat sajátosságai a következők:

- a *toborzás-kiválasztási módszerek* közül itt a *jelentkezési lapot* alig, a *referenciát* pedig szinte kizárólag vezetőkiválasztáskor alkalmazzák, ám a *grafológiát* a vezetők és szakalkalmazottak kiválasztásakor gyakrabban használják, mint más mintákban. A fizikai alkalmazottak keresésekor viszont a hirdetés alkalmazása erőteljesebb, mint máshol;
- a *létszámcsökkentési* célú módszerek közül a többi mintában jellemzőnél erőteljesebben alkalmazott a *kiszervezés*;
- a *rugalmas foglalkoztatási formák* közül a táv-, az otthoni munka, a sűrített munkahét a többi mintában észlelt alacsony szintet is alulmúlja, a munkakör-megosztás, az éves munkaóra-szerződés, pedig csak nyomokban van jelen.

A *képzés-fejlesztés* kapcsán említésre méltó magyar sajátosság, hogy:

- a formális *teljesítményértékelésben* érintett vezetők és szakalkalmazottak aránya kiemelkedően magas;
- míg *az értékelés* a teljes mintában jellemzően három- (felettes, felettes felettese és önértékelés), addig a magyar mintában *kétszereplős* (a felettes felettesét nélkülöző) *esemény*;
- a *képzési költséghányad* mutatójának domináns szintje (2–4%) a magyar törvényi előírás alapján kötelező 1,5%-os képzési hozzájárulás miatt érvényesül. Talán a mutató *legmagasabb mintaátlagértékszintje* (3,54%) is alapvetően ennek köszönhető;

- a *képzési igény meghatározói* között itt a legerőteljesebb a *közvetlen vezetők* szerepe.

A *javadalmazás, ösztönzés* területéről kiemelhető, hogy a szakszervezetek alapbér-meghatározásban betöltött pozíciója igen gyenge. Ennek hatására a magyar mintában nem érvényesül az a teljes mintában jellemző tendencia, miszerint a fizikaiak körében elsődleges az országos/ágazati alkun nyugvó alapbér-megállapítás.

Az *alkalmazotti kapcsolatok* témakörében ehhez kapcsolódóan megállapítható, hogy:

- a magyar mintában a *legmagasabb a nem szervezett dolgozók aránya;*
- így nem meglepő, hogy *az alkalmazottak felé irányuló kommunikációs csatornák közül a szakszervezetek mellőzése a legerőteljesebb;*
- a *teamtájékoztatás* (team-briefing) módszere *korlátozottan* működtetett, és alkalmazásának növekedési üteme is mérsékeltebb, mint a másik két mintában.

2. Vizsgálatunk elemzéseinek eredményei alapján megállapítható, hogy néhány szituáció a magyar és a teljes mintáétól együttesen eltérő *kelet-európai jellegzetességnek* mutatkozott.

A *személyzetbiztosítás* kapcsán:

- a *vezetőkiválasztás* során erőteljesebben támaszkodnak *a belső forrásokra* és kisebb jelentőségű e körben a pszichológiai tesztek használata;
- a *rugalmas foglalkoztatási formák* közül a részmunkaidőt és a határozott idejű szerződést *kevésbé*, a rugalmas munkaidőt pedig csak az alkalmazottak *szűkebb körében* (0–5%) alkalmazzák.

A *képzés-fejlesztés* területéről:

- a *teljesítményértékelés* a vezetők és a szakalkalmazottak körében jóval a magyar és minden alkalmazotti kategóriában némileg a teljes mintabelit alulmúló gyakoriságú;
- az értékelés itt is *kétszereplős* esemény, de jellemzően az önértékelés lehetősége hiányzik, a felfelé irányuló értékelés előfordulása igen csekély;
- a *teljesítményértékelésre* építő HR-rendszerek közül itt a javadalmazás megelőzi a képzés-fejlesztést, és az integráció mértéke is lazább;
- a *képzési költséghányad* mutató átlaga e mintában a legalacsonyabb (3,15%): egyrészt igen magas azon cégek aránya (60%), ahol a bérköltség elenyésző hányadát (2% alatt) költik képzésre, másrészt relatíve magas azoké, ahol a ráta értéke 6% fölötti;
- miközben a *képzésben résztvevők aránya* a teljes mintáénál *alacsonyabb*, a vezetők az ottaninál több, a fizikaiak pedig évi átlagban kevesebb napot töltenek képzéssel;
- a *képzési igény* meghatározásában a vezetők mellett a HR-es és az egyén szerepe is hangsúlyos, a *képzéstervezésben* pedig a közvetlen vezetők szerepe a teljes mintában tapasztaltnál is erőteljesebb.

A *javadalmazás, ösztönzés* területéről kiemelhető kelet-európai sajátosság, hogy:

- a *változó bér jelentősége erőteljesebb*, mint a másik két mintában;
- a profit/nyereségrészesedés az adminisztratív és a fizikai alkalmazottak esetén szűkebb körben használatos, mint a teljes mintában.

Az *alkalmazotti kapcsolatok* vizsgált területei közül említésre érdemes, hogy:

- a *belső kommunikáció* csatornái között ugyan itt is az *elektronikusak* növekednek a legerőteljesebben, e régióban a *fejlődés üteme* azonban - mintegy 15–20 %-kal – *lassabb,*
- a *felfelé irányuló* kommunikációs csatornák közül a *rendszeres dolgozói értekezletek és a teamtájékoztatók* nemcsak *gyengébben érvényesülnek,* hanem *lassabban is terjednek*.

3. Mindezek eredményeként a *magyar megoldások jó néhány vizsgált területen a kelet-európai,* míg *máshol inkább a globális minta jellemzőivel mutatnak nagyobb hasonlóságot.*

A HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét érintő *magyar sajátosságok* közül, amelyek más *kelet-európai országokéval* mutatnak *hasonlóságot*, a következők említésre méltók:

- a *személyzeti költséghányad* meglehetősen *alacsony* (40% alatti) értéket képvisel;
- nagyvállalat esetén a *helyi részlegek HR-politikát befolyásoló szerepét erősnek érzik;*
- a *külső HR-szolgáltatók igénybevétele* a bérek, juttatások, a leépítés és nyugdíj ügyekben a teljes mintabelinél jóval *kisebb mértékben jellemző* gyakorlat;
- a HR-szakemberek döntési túlsúlyának területeként jelezték, de mindkét mintában igen szerény (2–8%) arányban a fizetés-juttatásokat.

E körben az inkább *a teljes minta átlagához közelebb álló magyar jellegzetességek:*

- a *HR-részlegek* mintában előforduló megoszlása és azok *tipikus mérete* (1–5 fő) erős hasonlóságot mutat;

- a magyar HR-vezető *szervezeti stratégiakészítésbe való bevontságának* mértéke az összes ország felső harmadában, míg a kelet-európaiak legfelső szegmensében helyezhető el;
- a *HR-döntések* minden funkciójában jellemző a *megosztott felelősség*, azaz a vezetők és a HR-esek együttdöntése: ezek *tipikus területei a toborzás-kiválasztás és a létszámváltoztatás.* A tipikusan *vezetői túlsúlyos* területek a *létszámváltoztatás és a fizetések, juttatások* (ezek aránya e két mintában 20–20% körüli);
- *összefüggés* mutatkozik a *személyzeti költséghányad és a szervezeti eredményesség között*, miszerint – egy küszöbérték fölött – a magasabb bérköltséghányadú szervezetek alacsonyabb eredményességűek.

4. Azok a *magyar sajátosságok*, amelyek más *kelet-európai országokéval* mutatnak *hasonlóságot*, a vizsgált négy HR-kulcsfunkcióban nem számottevőek, ám figyelemre érdemesek:

- a *személyzetbiztosítás* terén közös jellemző, hogy a válaszadók a *vezetőkiválasztáskor a belső forrásokra* támaszkodást hangsúlyozzák;
- *a teljesítményértékelés* alkalmazási aránya a *fizikaiak körében* a legalacsonyabb, és a teljes mintánál mintegy 10%-kal gyengébb, holott a rendszerváltás előtt szinte csak e körben volt használatos;
- a *képzési* folyamat *megvalósítási* fázisát a *HR-részleg* uralta területnek tartják;
- a *javadalmazás* kapcsán közösen úgy vélik, hogy a *helyi részlegek* szintjén megvalósuló *alapbér-megállapítás* szerepe erőteljes*;*
- a *szervezett munkavállalót nem foglalkoztató cégek aránya* igen *magas*, a máshol létező szakszervezetek taglétszáma alacsony, illetve arányuk és így szerepük, befolyásuk hasonlóan mérsékelt;
- így nem meglepő, hogy a *belső kommunikáció* csatornái közül a *nem használtak* legnagyobb arányban a *szakszervezeti képviselők* és a munkástanácsok.

E körben az inkább *a teljes minta átlagához közelálló magyar jellegzetesség,* hogy:

- a *rugalmas munkaidőt* alkalmazók azt a munkatársak széles körére kiterjesztve használják, valamint, hogy a *részmunkaidő és a határozott idejű szerződések* is széleskörűen ismert és alkalmazott megoldások;
- a *teljesítményértékelésre* építő más HR-rendszerek rangsorát a *képzés-fejlesztés vezeti;*
- a *képzés-fejlesztés* területéről pedig az, hogy alkalmazotti csoportonként *hasonló* az *éves átlagos képzési napok száma*.

5. Egyes HR-funkciók és megoldások esetében pedig alig találhatók eltérések a vizsgált három – a magyar, a kelet-európai és a teljes – mintában. Másként fogalmazva: találtunk területeket, melyek esetében *univerzálisnak tekinthető megoldások vagy tendenciák* ragadhatók meg.

A HR-funkció jelentőségét, illetve a HR-részleg szerepét érintő univerzálisnak minősíthető jellegzetességek között említhető, hogy:

- a HR-szakma női dominanciájú;
- az írott szervezeti stratégia és a HR-stratégia szerepe meghatározó jelentőségű;
- a HR-döntések tipikusan megosztott felelősségűek, melyben a HR-szakemberek túlsúlya korlátozottan érvényesül;
- a HR-munkát erőteljesen támogatják külső szolgáltatók, melyek szerepe a képzés-fejlesztés és a HR információs rendszerek területén meghatározó és más funkciók esetében is növekvő.

6. A HR-funkciók gyakorlása közben preferált vagy mellőzött megoldások, technikák és az érintett szereplők körét vizsgálva az univerzálisnak tekinthető területek, módszerek listája a leghosszabb.

A *személyzetbiztosítás* területéről olyanok sorolhatók ide, minthogy:

- a *vezetők kiválasztására* fordított figyelem erőteljesebb, míg a fizikaiak körében gyengébb;
- a *felvételi interjú/elbeszélgetés* szinte biztosan szerepet játszik a kiválasztási folyamatban, illetve ez a *leggyakrabban alkalmazott technika*;
- a *szak- és adminisztratív alkalmazottak* tipikus keresési módszere a *hirdetés;*
- a leggyakrabban alkalmazott létszámcsökkentési módok: a belső átcsoportosítás, a létszámstop, a lejárt határozott idejű szerződések megszüntetése és az elbocsátás;
- *a túlóra és a műszakos munka* alkalmazása általánosan és széleskörűen érvényesülő gyakorlat.

A *képzés-fejlesztés* területéről:

- *az értékelők* között a *közvetlen vezetőké a kulcsszerep*, míg a *vevőké*, az ügyfeleké *elhanyagolható,* de a *munkatársaké* is *csekély*: e szempontból ítélve tehát a vevőközpontúság éppúgy a mítoszok közé sorolható, mint a teammunka jelentősége;
- a *képzési formák* közül a belsőké a prímszerep, hiszen az alkalmazottak majd fele ilyen típusú

képzéseken vesz rész, míg a külsőkön csupán 1/5-ük;
- a *képzési folyamat befolyásolói* közül a szakszervezetek szinte teljesen hiányoznak. A képzési igény meghatározásában a vezetők szerepe mindenhol fontos. A képzés-tervezés a HR kompetenciaterülete, de a közvetlen vezetők befolyása itt is erőteljes;
- a vezetők *karrierfejlesztésének* legfontosabb eszközei a projektteamek, a szervezetközi és más speciális tanulást serkentő feladatok. A nem vezetői pozíciókban dolgozóknak hasonló megoldásokat kínálnak, csak az érintettek köre szűkebb, illetve a módszerek alkalmazási gyakorisága mérsékeltebb.

A *javadalmazás, ösztönzés* területén univerzálisnak észlelt megoldások:

- a *vezetők* körében az *alapbér-megállapítás tipikus szintje az egyéni*, illetve a vállalati szint;
- a *regionális kollektív alkuk jelentősége* minden alkalmazotti kategóriában a *legutolsó helyen* áll;
- a *változóbér érintettjei* közül a *vezetők* három szempont – az alkalmazás gyakorisága, az egyidejűleg alkalmazott kritériumok száma, és a vállalati teljesítménytől függően kapott változóbér érintettjei – szerint *is kitüntetett helyen* állnak,
- a *változóbér lehetséges alapjai* közül toronymagasan *vezet az egyéni* teljesítmény *és utolsó a teamteljesítmény;*
- a pénzügyi participáció leggyakrabban alkalmazott formája a nyereségrészesedés, érintettjei gyakorisági sorrendben: a vezetők, a szak-, az adminisztratív és a fizikai alkalmazottak.

Az *alkalmazotti kapcsolatok* vizsgált területei közül univerzálisnak észlelt jellege miatt említésre érdemes, hogy:

- a *belső kommunikáció* fő érintettjei, minden vizsgált témakör kapcsán a leginkább tájékoztatottak a *vezetők*;
- a leginkább *növekvőnek* tartott *csatorna az elektronikus*, a legalacsonyabb arányban használt a szakszervezet;
- a tipikus *felfelé irányuló*, alkalmazotti véleményt továbbító *mód a közvetlen felettesen keresztül* vagy *közvetlenül a csúcsvezetéshez* eljuttatott üzenet: e körben az attitűdfelmérés szerepének terjedését várják;
- minden mintában *szignifikáns*, de eltérő tartalmú *kapcsolat* van a mintákban a *szervezetek alkalmazotti létszáma és a szakszervezetek befolyása*, illetve azok változása *között*.

Lábjegyzet

[1] A kutatás a 62129 számú OTKA támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

Alas, R. – Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a DualistApproach. In: *Brewster, C. – Mayrhofer, W .– Morley, M.* (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London

Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. Human Resource Management Review, 4: 365–382. o.

Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London

Brewster, C. – Wood, G. – Brookes, M. – Van Ommeren, J. (2006): What Determines the Size of the HR Function? A Cross National Analysis. Human Resource Management, 45: 3–21. o.

Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R. (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 (2002), 377–403. o.

Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranet-Cranfield University, Cranfield

Elbert, N.F. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (1994): Személyzeti/emberierőforrás-menedzsment kézikönyv, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. McGraw-Hill/Irwin, Homewood

Farkas F. – Karoliny M.-né – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (I. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf.10. szám, 3–19. o.

Farkas F. – Karoliny M-né – László Gy. (2003): Diagnózis az emberi erőforrások menedzseléséről. (II. rész) Humánpolitikai Szemle XIV. évf. 11. szám, 3–16. o.

Jackson, S.E. – Schuler, R.S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. Annual Review of Psychology, 46, 237–264. o. In: *Budhwar, P. S. – Sparrow, P.R.* (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 (2002), 377–403. o.

Karoliny, M.-né (2006): Pioneers on the HR Ground. Experiences from Hungary. EIASM 21th Workshop on Strategic Human Resource Management. 30-31. March 2006. Aston Business School, Birmingham, UK

Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (szerk.) (2004): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. 4. átdolgozott kiadás.KJK-Kerszöv, Budapest

Karoliny M.-né – Lévai Z. – Poór J. (szerk.) (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban: Módszertani kézikönyv. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

Karoliny-Csetneki Zs. – Poór, J. – Spisák, Gy. (2000): Human Resource Management Practices at Large Hungarian Private Companies. In: *Rekettye, G.* (Ed.) (2000): The Significance of the Last Decade. 176–193. o.

Karoliny M.-né – Poór J. (2005): Convergences and Divergences in Human Resource Management–Hungarian Perspectives. "Nové trendy v podnikovom manažmente" Zbornik z mezdinárodnej konferencie, Szept. 13–14. Košické Hámre, SR. 108–120. o.

Koubek, J. – Vatckova, E. (2004): Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: *Brewster, C. –Mayrhofer, W. – Morley, M*. (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? Elsevier, London

Locke, R. – Thelen, K. (1995): Apples and oranges revisited: contextualized comparisons and the study of comparative labor politics. Politics and Society, 23, 337–367. o. In: *Budhwar, P.S. – Sparrow, P.R.* (2002): An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, Human Resource Management Review, 12 (2002), 377–403. o.

Poór J. (szerk., 1996): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Poór J. – Farkas F. (2001): Nemzetközi menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Poór J. – Gross A. – Farkas F. – Roberson M. – Karoliny M.-né – Susbauer, J. (2007): Human Resource Management in Central Europe: Policies and Practices IBEC (International Business and Economy Conference) Emerging Issues in the Global Economy January 4–7, 2007. San Francisco, CA USA

Poór J. – Karoliny M.-né – Héjja L. (1998): Major Trends of Human Resource Management within Local and Foreign Owned Ventures in Hungary on Workshop on Strategic Human Resource Management. Brussels, Belgium April 6–7.

Schuler, R.S. – Dowling, P.J. – De Cieri, H. (1993): An integrative framework of strategic international human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 4:4 December 1993, 717–764. o.

Sparrow, P. – Hiltrop, J.M. (1994): European Human Resource Management in Transition, Prentice Hall, London

Szőts-Kovács K. (2006): Merre tart az emberierőforrás-menedzsment?, Vezetéstudomány, XXXVII. évf., Különszám, 46–55. o.

Tregasikis, O. – Mahoney, K. – Atterbury, S. (2004): Appendix 1–International Survey Methodology: Experiences from the Cranfield Network, Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Elsevier, London, 437–450. o.

Vatchkova, E. (2005): Competence-based Human Resource Management Training. "HRM in a Knowledge Based Economy" Ljubljana, 2–4 June.

Vatchkova, E. – Musztyné B.B. – Gyurkó Zs. (2006): Emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. Személyügyi Hírlevél, június

KAROLINY Mártonné

AZ ÉRTÉKTEREMTŐ HR-SZERVEZETEK

Az egyre erősödő versenyfeltételek között mind több szervezetet foglalkoztat az alapfolyamatokat „csak" kiszolgáló, támogató, nagymértékben adminisztratív tevékenységeket végző – amilyen a pénzügy, a belső ellenőrzés, a kontrolling, az IT, a jogi, a kommunikációs és az emberierőforrás- (a továbbiakban: HR) menedzselési munka is – funkcióinak gyorsabbá, olcsóbbá, hatékonyabbá, sőt értékteremtővé tevő megoldásokat. A nagyméretű, sokszor globális szinten versenyző szervezeteknek HR-részlegeik átalakítása során a globális egységesítés és a regionális vagy lokális testreszabás igényét szem előtt tartva kell a HR-költségek csökkentését, és egyúttal a minőség javulását eredményező szervezeti megoldásokat találni. A kihívást gyakran a globális és lokális megfelelés egyidejű érvényesítésének igénye jelenti, ami mögött a világszinten összehangolt működés, valamint a töredezett munkaerő- és fogyasztói piachoz való alkalmazkodás egymással ellentétes kényszere feszül. A HR-szervezetek három jellemző típusának – köztük a legújabb forma részletesebb – bemutatása mellett az kap hangsúlyt, hogy ezek nem önmagukban, hanem az üzleti szervezeti jellemzőkhöz illesztve válthatják valóra az értékteremtés ígéretét. A tanulmány az Ulrich – Brockbank (2005) amerikai szerzőpáros e témakörben írt nagyszerű munkáját kiindulópontként használva tekinti át a HR-szervezetek alakításának elméleti közelítéseit. Az egyes elvi megoldások megvalósulásának gyakorlati példái az európai és közte a hazai piacokon működő cégek tapasztalatait vázolják.

Kulcsszavak: **értékteremtés, emberierőforrás-menedzsment, szervezeti forma, szolgáltatóközpont, egységesítés, testreszabás, hatékonyság, funkcionális HR-szervezet, outsourcing**

Az érték többértelmű kategóriája legalább két vonatkozásban kapcsolódik a HR-munkához. Az egyik az a mai HR-szakemberek többsége által ismert és gyakorolt szerep, ami a szervezeti értékek alakításához fűződik. Ezek a morális alapelvek, magatartásszabályok megfogalmazásához, érvényesítésük személyes példával is támogatott biztosításához, nyomon követéséhez, a szervezeti kultúraformáláshoz kapcsolódó szerepek ugyan fontosak, ám az értékteremtő HR kapcsán többről, illetve valami egészen másról lesz szó.

Az értékre, az érték létrejöttére, az értékteremtés szituációjára egy másik értelemben is szoktunk ugyanis gondolni. Értékesnek általában akkor tartunk valamit, ha az saját igényeinket kielégíti. Az olyan dolgokat, szituációkat, amely másnak talán felesleges is lehet, ám számunkra hasznos. Amennyiben az értéket e perspektívából szemléljük, belátható, hogy az érték tartalmát, jellemzőit sokkal inkább a felhasználó határozhatja meg és nem az azt kínáló. E logikát követve a HR-szakember akkor teremt értéket, amikor segít valakinek céljai elérésében. A HR-programok, -módszerek akkor és annyiban hasznosak, amennyiben az általuk érintett felhasználókat saját szempontjaik érvényesülésében támogatják.

A *HR-értékteremtés* tehát e közelítés értelmében olyan HR-szervezet és -gyakorlat kialakítását feltételezi, melynek szakemberei a HR-munka érintettjei – az alkalmazottak, a vezetők, a vevők/ügyfelek és a befektetők – számára pozitív hozadékkal járó megoldást képesek kínálni.

A HR-szervezetek alaptípusai

Az értékteremtés e szemléletmódját követő HR-vezetők saját részlegük alakításakor erőforrásaikat és azok szervezési módját a támogatandó szervezet igényeihez illesztik. Ez a szervezet egészét illetően a részvényesi értéket fokozó és a szervezet általános megítélését javító vállalati stratégiát megvalósító HR-forma és -gyakorlat kialakítását várja el. Az üzleti egységek szintjén pedig olyan megoldások alkalmazását, melyek segítségével a HR-részleg az egység stratégiai céljaira koncentrál, támogatja megcélzott vevőköre beazonosítását és kiszolgálását, és végül, de nem utolsósorban az alkalmazottak számára is értéket képviselő gyakorlatot követ.

A hatékony szervezeti struktúra alakításának alapkövetelménye a környezeti kihívásokat kezelő szervezeti

stratégiához illeszkedés megvalósítása. Ehhez igazodva a termékek és szolgáltatások, a vevők és versenytársak, az alkalmazott technológiák és a szervezeten belül érvényesülő kultúra adott szervezetnél jellemző szűkebb vagy tágabb köre alapján a cégek egyszerűbb vagy bonyolultabb szervezeti felépítési formákat választanak, úgymint: egy üzletágú, horizontálisan vagy vertikálisan diverzifikált szervezetek és holdingok. Ezekhez a struktúrákhoz illeszkedően a HR-részlegek a következő három alaptípus szerint szervezhetők: centralizált – funkcionális HR-szervezet; háromrétegű – megosztott szolgáltatású HR-szervezet; valamint a decentralizált – független HR-szervezet.

A ***funkcionális HR-szervezetben*** a HR-specialis-ták szakterületeik (úgymint: személyzetbiztosítás, képzés, utódlástervezés, teljesítményértékelés, kompenzáció, juttatások, szervezet- és munkakörtervezés, a folyamatok átszervezése, az alkalmazotti kapcsolatok alakítása és HR információs rendszerek működtetése stb.) elméleti és gyakorlati elemeit centralizáltan és így professzionálisan művelve valósítják meg az értékteremtést.

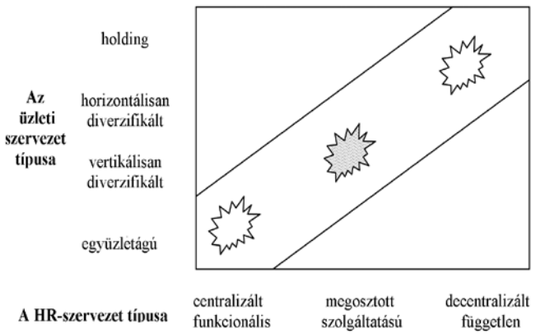
A ***független HR-szervezetben*** a HR-tevékenységeket decentralizáltan, az üzleti egységekhez telepítve intézik, ahol a HR-szakembert üzleti partnernek vagy HR-generalistának nevezik. Az egyes HR-funkciók (a személyzetbiztosítás, képzések, a kompenzáció stb.) területén minden üzleti egység saját HR-erőforrásokkal rendelkezik. A HR-értékteremtés itt azáltal jöhet létre, hogy minden üzleti terület a saját szükségleteihez rugalmasan illeszkedő HR-gyakorlatot alakíthat ki, valósíthat meg.

A ***megosztott szolgáltatású*** HR tulajdonképpen az előző két verzió sajátos ötvözete. A tranzakciós, végrehajtó jellegű, operatív HR-feladatok értékteremtése a hatékonyság fokozásából – szolgáltatóközpontok, az alkalmazottak önállóságára építő technológiák alkalmazása és a kiszervezés – fakad. A transzformációs, stratégiai feladatok pedig a központi kontrollt segítő egységesítést és az üzleti egységek igényeihez alkalmazkodó autonómiát kiegyensúlyozó HR-szervezet kialakításával teremtenek értéket. Így egy olyan háromrétegű, „szendvics" szervezet jön létre, melynek felső és alsó szintjén az egységesség és a hatékonyság biztosítása áll a fókuszban, míg a középsőben az egységes elemeken belüli testreszabás, az egyedi üzleti igények kielégítésének lehetősége.

Az előzőekben vázolt három HR-struktúratípus üzleti szervezetekhez illesztésének az Ulrich – Brockbank (2005) szerzőpáros felfogása szerinti célszerű módját az 1. ábra szemlélteti. Eszerint az egyszerűbb vállalati forma számára funkcionális HR-szervezet, a (horizontálisan vagy vertikálisan) diverzifikált üzleti szervezetnek a megosztott szolgáltatású HR szervezeti forma, a holding számára pedig a független HR-szervezet létrehozása kívánatos.

1. ábra

Nagyvállalatok üzleti és HR-szervezeteinek összehangolása



Forrás: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts p. 178. alapján

Azt, hogy elméletileg milyen típusú HR-szervezetet célszerű kialakítani, elsődlegesen az adott üzleti szervezet típusa és stratégiája kellene, hogy befolyásolja. A HR-struktúra alakulására azonban a gyakorlatban gyakran nagyobb hatással van a divat – és a tanácsadók szava –, mint a stratégia. A legutóbbi időkben ez is hozzájárult a megosztott szolgáltatású HR-struktúra népszerűvé válásához, ami egyébként általában a HR-vezetők érdekeit is jól szolgálta. Ez azonban nem jelentette egyúttal a HR-munka más érintettjei érdekeinek hasonló érvényesülését is. Az értékteremtésnek azonban – mint azt fentebb láthattuk – alapfeltétele a HR és az üzleti struktúra illeszkedése. Az alábbiakban ezek részletesebb bemutatása következik.

Az együzletágú vállalatok számára centralizált, funkcionális HR-szervezet

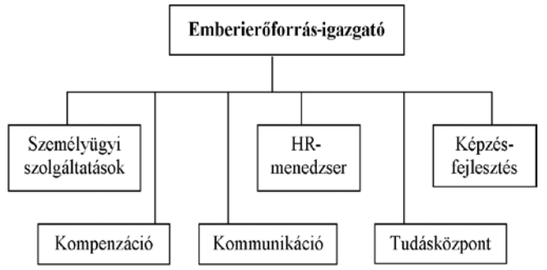
Az induló vállalkozások kezdetekben HR-es szakember foglalkoztatása nélkül, a kis- és középvállalkozások pedig kisszámú HR-személyzettel dolgoznak. Mindaddig, amíg a vállalatnak nincsen 50–75 alkalmazottja, általában se szükség, se lehetőség nincs teljes munkaidős HR-szakember foglalkoztatására. E cégeknél a tulajdonosok és a szakterületi vezetők látják el a HR-területhez tartozó feladatokat is. Ahogyan a vállalat növekszik, elkerülhetetlenné válik olyan szakember alkalmazása, aki kialakítja a HR-feladatokat érintő alapvető szabályrendszert és gyakorlatot (pl. a munkaerő-felvétel, a képzés, a fizetések vagy a működés adminisztratív tennivalói területén). Ez a *HR-generalista* a vezetői team tagjaként nemcsak a szervezeti változtatások végrehajtásában, de azok tervezésében is részt vesz.

A vállalat létszámának növekedésével – ha nem is lineárisan, de – a HR-alkalmazottak száma is növekszik. Amíg azonban az üzleti tevékenység szűk területre fókuszálva is növekedhet, addig a HR-szakemberek körében *vertikális, illetve területi munkamegosztás* jön létre. A HR-szakértők, a *specialisták* továbbra is a vállalati központban tevékenykednek, ahol az érdekelt felek elvárásait figyelembe vevő, az átfogó vállalati stratégia megvalósulását támogató elveket és szabályokat, megoldásokat dolgoznak ki. A *HR-generalisták* pedig a szakértők által kidolgozott eljárások és módszerek alkalmazásával közvetlenül az üzemekben, divíziókban dolgozva segítik a vállalati célok elérését. A centralizáltan működő funkcionális HR-szervezet így az *egységes megoldások* érvényesítésével és a szolgáltatások integrálásával alacsony költségek mellett biztosítja a cégen belüli egyöntetűséget.

A funkcionális HR-szervezetek HR-specialistákat leggyakrabban a személyzetbiztosítás, a képzés-fejlesztés és a kompenzáció területén alkalmaznak. Egy konkrét vállalati példa a 2. ábrán látható.

2. ábra

Példa a HR-részlegen belüli funkcionális munkamegosztásra



Forrás: Karoliny Mártonné dr. (2008): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Koncepciók, elvek, módszerek, gyakorlati példák. PTE KTK Pécs, pp. 41–42.

Az egyes funkciók és ezek egymáshoz viszonyított relatív súlya, fontossága szektoronként és időben változhat – ahogy ez pl. a nagy francia vállalatoknál viszonylag új HR-részlegek (a kompenzáció és juttatások) megjelenésének indokairól és gyakorlatáról szóló ismertetésben (Ism. Enyedi, I. 2008) is olvasható.

A viszonylag szűk üzleti területen működő, az ún. együzletágú szervezetnél tehát erős funkcionális HR-szervezet kialakítására és működtetésére van szükség. Olyan HR-specialistákra, akik képesek egyrészt a cég üzleti igényeihez illeszkedő HR-gyakorlat kialakítására, másrészt pedig elég befolyással rendelkeznek ahhoz, hogy elérjék annak a szervezet minden részegységében történő érvényesülését. Így biztosítható egyrészt, hogy a munkavállalók a vállalat minden egységében hasonló körülményekkel találkozhassanak, másrészt pedig az, hogy a vezetők ismerhessék a velük szemben támasztott – a munkavégzésük helyszínétől függetlenül, egységesen érvényesülő – elvárásokat. A szervezeti egységekbe telepített HR-szakembereknek pedig lényeges, hogy miközben egy adott szervezeti egység vezetőjének munkáját támogatják, tisztában legyenek a HR-részleg hierarchiáján belüli hatásköri kapcsolataik.

E szervezetek tipikus hibái között előfordul, hogy teret engednek az önálló megoldásoknak, a központ és a helyi egység HR-szervezete szeparálódásának, elkülönülésének vagy hogy a vállalati központban dolgozó, az üzleti élet valóságától magukat távol tartó HR-specialisták lassan reagálnak az üzleti változásokra.

Összegzésként megállapítható, hogy *a funkcionális HR-szervezet habár hagyományos szervezeti forma, de jól szolgálja a szűk üzletággal rendelkező szervezeteket.* Csupán a divat kedvéért nem is célszerű felváltani azt a ma divatosabb, megosztott szolgáltatású HR-szervezeti formával – hacsak az üzleti stratégia és szervezet változása nem azt követeli.

A holdingok számára decentralizált, független HR-szervezetek

A tiszta holding az eltérő és egymástól független üzleti tevékenységet folytató vállalatok halmaza. *Minden egyes vállalata* a piac és az ügyfélköre elvárásait figyelembe vevő üzleti stratégiával rendelkezik, és ennek megvalósítása érdekében hozza létre *saját funkcionális HR-szervezetét*. Ennek vezetője irányítja a HR-politika és -gyakorlat kialakítását és végzését.

A holdingközpont általában csupán egy *kisebb létszámú HR-egységet tart fenn*, melynek feladatköre az üzleti egységek közötti információmegosztás és az esetleges koordinációs igény kielégítésétől az üzleti területek közötti szinergiahatást és márkaegységet fokozó megoldások biztosításáig terjed. A központi HR-egység az általános irányvonal kijelöléséhez az alapvető HR-értékek keretrendszerének kidolgozásával, a kritikus HR-feladatok kijelölésével és a minimumelvárások megfogalmazásával járul hozzá, azért, hogy ezek a holding közös stratégiájának irányába tereljék a független szervezeteket. A holdingközpont HR-eseinek operatív feladatai általában olyan feladatok ellátására korlátozódnak, mint a csúcsvezetők teljesítmény- és javadalmazásmenedzsmentje,

utódlástervezése, vezetői képességeinek fejlesztése, valamint a stratégiai és kiemelt fontosságú szakemberek toborzása. Miközben a holdingközpont HR-egysége nem szabja meg az üzleti egységek HR-stratégiáját, sokrétűen segíti, hogy az ott dolgozó HR-szakemberek magas hozzáadott értékű és az üzleti érdekeket szem előtt tartó HR-megoldásokat fejleszthessenek ki.

A holdingok HR-szervezetének támogatása, koordinálása során kerülni kell az olyan tipikus hibákat, mint a különálló üzleti egységek elszigetelődésekor előforduló: „spanyolviasz többszörös feltalálása", vagy a „nem a mi ötletünk" attitűd alapján a máshol kidolgozott megoldások automatikus elutasítása.

Összegzésként megállapítható, hogy bár viszonylag kevés valódi holding létezik, minél inkább erre hasonlít egy szerveződés, annál inkább kell, hogy érvényesüljön az egyes egységek HR-szervezeteinek és tevékenységeinek függetlensége.

Diverzifikált üzleti szervezetű vállalatoknak megosztott szolgáltatású, háromrétegű HR-szervezet

A funkcionális vagy független HR-szervezet közötti választás több vonatkozásban is vagy-vagy kérdésnek tűnik. A HR-tevékenységet vagy a vállalati központban vagy az üzleti egységek szintjén végzik; vagy centralizált, vagy decentralizált módon; vagy egységesen, vagy a helyzethez alkalmazkodóan. Az egyes üzleti egységek HR-gyakorlata vagy egyforma, vagy különböző; az információáramlás jellemzően vagy felülről lefelé irányul, vagy fordítva stb. Az előrelépésnek tűnő átszervezések során a szervezetek gyakran az egyik szélsőséges helyzetből a másikba kerülnek, és nem veszik észre, hogy az üzleti szervezettel való összehangolás lenne a kulcskérdés.

A helyes megoldás megtalálását nehezíti, hogy a legtöbb nagyvállalat se nem tisztán együzlet se ne tisztán holdingszervezet. Valahol a két szélsőség között helyezkednek el, és vertikálisan és horizontálisan kapcsolódó diverzifikált szervezeti egységei is vannak. Ugyan különböző piacon versenyző üzleti egységekből állnak, ám bizonyos szinergiahatást is elvárnak tőlük. Az ilyen üzleti szervezetek számára ajánlják a HR-erőforrások szervezésének (*meg)osztott szolgáltatások* (angolul: shared services) megnevezésű, viszonylag új keletű formáját. A felületes szemlélő számára ez a forma centralizált megoldásnak tűnhet, ám nem az. Az 1. táblázat összehasonlítható módon foglalja össze a három HR-szervezeti alaptípus sajátosságait.

1. táblázat

A HR főbb szervezettípusai

Dimenzió	Funkcionális centralizált HR	Megosztott szolgáltatású „szendvics" HR	Független decentralizált HR
Az üzleti szervezet	**egy üzletágú**	**diverzifikált**	**holding**
A HR-politika (elvek, szabályok) kidolgozója	a központ funkcionális specialistája	az alternatívák kidolgozói a szakértői központ specialistái	kidolgozói és végrehajtói is az üzleti szervezet funkcionális specialistái
A HR-feladatok megvalósítása, végzése	a központi specialisták irányításával	a szakértői központ által felkínált lehetőségek közül választó helyi HR-szakemberek irányításával	az üzleti egység szerves részét képező helyi HR-specialisták irányításával
A felelősség viselője	a vállalati központi HR	megoszlik az üzleti működés és a HR között	a helyi üzleti szervezet vezetője
A szolgáltatás orientációja	a szervezet minden egységében egységes szolgáltatások	az üzleti egység igényeihez illeszkedő és a tanulási és megosztási folyamatokkal egységesülő szolgáltatások	minden üzleti egység számára egyedi szolgáltatások
Rugalmasság, alkalmazkodás	a belső erőforrások használatának elrendelése	a szakértői központ által vezérelt alkalmazkodás valósulhat meg	minden üzleti egység megalkotja, amire szüksége van
Költségelszámolás	az üzleti egységekre terhelt HR-költségek	az üzleti egységek az igénybe vett szolgáltatások után fizetnek	az üzleti egységek költségvetésükből fedezik saját HR-költségeiket
Helyszín	erős központ, egységekhez telepített HR-generalisták	a helyzet megkívánta helyeken	kis központi HR-iroda, a HR-stáb az üzleti egységeknél
A HR-esek jellemző képességelvárásai	tervezési és végrehajtási HR-technikai szakértelem	tervezési szakértelem mellett tanácsadói, támogatói készségek	üzleti szakértelem és az üzlet HR-technikai jellegzetességeinek ismerete
Az értékképzés kritériuma	a vállalat részvényesi értéke	HR-értékteremtés a vezetők, az alkalmazottak, a vevők és a befektetők számára	az üzleti egységek profitabilitása

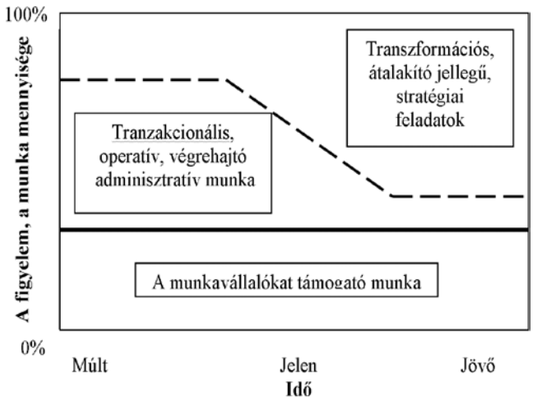
Forrás: Booz-Allen Hamilton:„Getting Shared Services Right: Capturing the Promise" http:/www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf. alapján adaptálva in: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, p. 183. alapján

Ahogy a megosztott szolgáltatás koncepciója fejlődik, egyre közelít annak az igénynek a kielégítéséhez, hogy a törzskari funkciók – amilyen a HR is – outputjai is hozzájáruljanak az üzleti érték növeléséhez. A költségmegtakarítás és a tranzakciós, végrehajtó jellegű feladatok hatékonysága ugyan mindig fontos szempont, emellett azonban a transzformációs, átalakító jellegű feladatok – az üzletvitel érintettjei számára egyaránt értéket teremtő üzleti stratégia megtervezése és megvalósítása – egyre nagyobb figyelmet kapnak.

Így van ez a HR-munka területén is, melynek várt átalakulását a 3. ábra szemlélteti, melyben a *vastag vonal* azt mutatja, hogy bizonyos, az alkalmazottakhoz kapcsolódó, őket támogató HR-feladatok mindig is léteztek, és hogy ezek a jövőben is megmaradnak. Minden vállalatnál szükség van ugyanis pl. az alkalmazottak felvételére, a bérek kifizetésére, juttatások, képzési lehetőségek biztosítására, az alkalmazotti érdekek képviseletére. A HR-feladatoknak ezt a szolgáltatás, támogatás jellegű, tradicionális körét el kell látni, méghozzá hibátlanul.

3. ábra

A HR-munka átalakulása



A szaggatott megtört vonal azt mutatja, hogy a múltban az HR-tevékenységek döntő részét az *operatív, végrehajtó jellegű, adminisztratív feladatok* adták. Manapság a vállalatok azonban arra törekszenek, hogy a diverzifikációval járó átalakulás során ezeket a feladatokat úgy hajtsák végre, hogy ezek minőségromlás nélkül, tehát a hatékonyság fokozásával a HR-munkatársak figyelméből, idejéből ne emésszen fel 15-20 százaléknál többet. E folyamat részeként a HR olyan megoldásokat kell, hogy keressen és találjon, ami egyrészt e tevékenységek végrehajtásának *hatékonyságát* növeli, másrészt az elvégzendő feladatokat csökkenti, ami bizonyos feladatok *szervezeten kívülre* telepítését vagy *elhagyását* jelenti.

Az utóbbi megoldás kapcsán arról van szó, hogy bizonyos tevékenységek, amelyek hagyományosan a HR részét képezték, az értékteremtés szempontjából mérlegelve feleslegesnek, így megszüntetendőnek bizonyulhatnak. Hogy a HR-munka érintettjei szempontjából mely tevékenységek hoznak létre hozzáadott értéket, a következő kérdések megválaszolása segíthet eldönteni: *Növeli-e a tevékenység a befektetők számára a szervezet materiális értékét? Segíti-e az adott tevékenység a vevőkapcsolatok fejlődését a megcélzott vásárlói körben? Javítja-e a tevékenység a vezetők számára fontos szervezeti jellemzőket? Javítja-e az adott tevékenység a munkavállalók képességeit, vagy teremt-e számukra más szempontból értéket?*

A transzformációs, átalakító jellegű, stratégiai feladatok súlya, jelentősége a 3. ábra tanulsága szerint *megerősödik*. Ennek kapcsán a szervezetek fő dilemmája, hogy a szervezet mely szintjén és milyen önállóság mellett végezzék az ilyen jellegű HR-feladatokat. Az egyik lehetséges megoldás, hogy a vállalat, vállalatcsoport központjában, centralizáltan végzik, melynek következtében a szervezet minden területén, üzletágában egységes megoldások születhetnek és érvényesülhetnek. A másik szélsőséges megoldás mellett decentralizált módon, az egyes üzletágak egymástól függetlenül alakítják üzleti igényeikhez illeszkedő HR-megoldásaikat. A nagy szervezetek jó része azonban a szélsőséges megoldások helyett valamilyen egyensúlyt kíván kialakítani a központosított, egységes megoldások előnyei és a decentralizált, független, így a különböző üzletágak eltérő igényekhez rugalmasan illeszkedő megoldások között.

A továbbiakban a HR-szervezetek 3. ábrán szemléltetett átalakuláshoz vezető utak rövid áttekintése következik.

A végrehajtó jellegű, operatív HR-feladatok csökkentése

Mindazon végrehajtó jellegű, operatív HR-tevékenységek kapcsán, amelyek ha csupán kismértékben is, de értéket teremtenek, vagy törvényi előírás miatt kell őket végezni, vagy egyszerűen nélkülözhetetlenek az üzleti tevékenységek folytatásához, a hatékonyságfokozás leggyakrabban választott megoldásai: a szolgáltatóközponthoz telepítés, a technologizálás és a kiszervezés. Ez a három út általában együttesen teszi lehetővé, hogy az adminisztratív HR-tevékenységek végrehajtása gyorsabb, jobb és egyúttal olcsóbb is legyen.

Szolgáltatóközpontok szervezése

A szolgáltatóközpont koncepció a 90-es években jelent meg, amikor bebizonyosodott, hogy a fő üzletágat támogató, törzskari jellegű, szolgáltató tevékenységek egy része hatékonyabban végezhető egységesített, központosított formában. A tőle várt előnyök miatt a HR mellett más, támogató szolgáltatási területeken – jellemzően a pénzügyi, ritkábban a logisztikai és az IT-folyamatok esetében – is egyre több területen jelennek meg a szolgáltatóközpontok, amelyek többnyire *szolgáltatási szerződés alapján dolgoznak a belső ügyfelek számára.*

A HR szolgáltatóközpontok a *méretgazdaságosság* révén az alkalmazottak ügyeit kevesebb és célorientáltabban hasznosított erőforrás segítségével képesek kezelni. További előny származik abból, hogy a szolgáltatóközpontok létrehozásakor egységesítik a folyamatokat, ezáltal csökken a felesleges és/vagy párhuzamos munkavégzés. (Pl. egy globális vállalatnál az új szolgáltatóközpont létrehozása előtt a képzésre jelentkezés több mint tízféle módját alkalmazták. Az újonnan életbe léptetett *egységes eljárásmód* költségcsökkentést és hatékonyság emelkedést is eredményezett.) További haszon várható attól, hogy a szolgáltatóközpontok bárhonnan – a szervezeten belülről vagy kívülről – és általában a nap bármely időszakában elérhetőek, hiszen ez az alkalmazottak számára a szolgáltatás színvonalának javulását jelenti.

A mintegy másfél évtizedes tapasztalatok alapján mára beigazolódott, hogy a nem helyben, személyesen nyújtott HR-szolgáltatás is működőképes lehet. Az alkalmazottak ma már egyre több helyütt hajlandók elfogadni, hogy rutin, standard kérdéseikre szolgáltatóközpontoktól kapjanak válaszokat. Bebizonyosodott, hogy az ilyen természetű központosításnak nincsenek határai, illetve nincsenek területi értelemben vett korlátai. Egy HR-vezető megfogalmazása szerint: „Ha a HR-feladatokat a munkavégzés helyszínétől csak négyszáz méterrel távolabbra helyezzük, akkor akár négyezer kilométerre is telepíthetjük azokat." A szolgáltatóközpont helyszínéül tehát elvileg a világ bármely része választható. A telephely-választási döntést erősen befolyásolják a munkahely-teremtési és -működtetési költségek, aminek következtében napjainkban a szolgáltatóközpontok számára gyakran választják a nagyon távoli és nagyon olcsó ázsiai (indiai) helyszínt. A rendszerváltást követően új, kiegészítő előnyt biztosító szempontok (pl. soknyelvűség, közelség) miatt új területként egyre tekintélyesebb szerepet töltenek be e tekintetben a közép-kelet-európai régió nem annyira olcsó, ámde nem is olyan távoli országai. Olyannyira, hogy az országhatáron kívülre helyezésre használatos „off-shoring" angol terminológia helyett az ide történő kihelyezésre, illetve az Indiából a nyugat-európai anyaországokhoz közelebb eső régióba visszatelepítés megjelölésére új szakszó is született, ez a „nearshoring" (Economist, 2005).

Egy svájci alapítású, ma a világ több mint 150 országában jelenlévő, 70 ezer alkalmazottat foglalkoztató cég pl. két éve Magyarországon alapította második alvállalatát, egy közös szolgáltatóközpontot (Shared Service Centert, SSC), melyben európai vállalatai pénzügyi és HR-tevékenységeinek támogatását együttesen mintegy száz fő végzi. A jelenleg 35 fős HR-es közül 17-en a német nyelvű országok támogatói, 4-4 fő az olasz, illetve angol, 3-3 pedig a spanyol/portugál és a francia nyelvű európai egységek kiszolgálója.

A HR-folyamatok közül a munkavállalók státusával kapcsolatos adminisztrációval és a szervezeti pozíciók nyilvántartásával az üzletsegítő központ minden munkatársa napi rendszerességgel foglalkozik. A képzések, a teljesítményértékelés és a jelentéskészítés feladatait pedig a csoport egy-egy tagja végzi. Az egyes munkafolyamatok az adott országok HR-részlegei és az SSC munkatársainak együttműködése révén valósulnak meg. Az egyes országok helyi HR-munkatársai telefonon, valamint e-mailben kommunikálnak a budapesti SSC HR-eseivel. Munkájukat a cég vállalatirányító számítógépes rendszerének HR-modulja támogatja, melyben változtatásokat az SSC dolgozói hozhatnak létre. E rendszerben tehát pl. egy dolgozó felvételekor a helyi HR-es által kitöltött formanyomtatványon kívül a budapesti SSC megkapja az aláírt munkaszerződést, a dolgozó személyes és banki adatait, valamint önéletrajzát. Ezek alapján az SSC létrehozza a dolgozó profilját, amihez a rendszer a munkatárs azonosítását segítő „személyi számot" generál.

A teljesítményértékelés folyamatának adminisztrációs feladatait szintén Budapesten végzik. A teljesítményértékelés elektronikus úton zajlik, melynek dokumentumai az SSC adatbázisában vannak rögzítve. A budapesti HR-dolgozók látják, hogy a dokumentum épp a dolgozónál, a közvetlen felettesénél vagy a felette álló menedzsernél vár kitöltésre, szerkesztésre vagy jóváhagyásra. Kérésre a dokumentumhoz való hozzáférés jogát az SSC megváltoztathatja, tehát például a felettestől további javításra visszakerülhet a dolgozóhoz.

Az SSC az alkalmazottakat közvetlenül – egyelőre – csupán a képzésre jelentkezés és a teljesítményértékelés folyamatában támogatja, azonban már a rövid távú terveik között szerepel a „Contact Center"-szerű működés beindítása. Ehhez azonban előbb a csoportok tagjainak meg kell ismerniük az egyes országban

érvényes törvényeket, rendeleteket, szabályzatokat. A vállalat tervezi, hogy a Budapestről támogatott országok listáját is tovább bővíti (Hallgatói HR projektmunka, 2008).

A piacorientált szervezeti koncepció alkalmazásának előnyei a közszféra érdeklődését is felkeltette (Bernd – Paolino, 2006). E szektorban Európa-szerte kritikus cél a szolgáltatásnyújtás hatékonyságának növelése, a folyamatok optimalizálása, a költségtakarékos, ám minőségi szolgáltatás biztosítása. A folyamatok egyszerűsítéséből, egységesítéséből és optimalizálásából, továbbá a munkatársak specializálódásából adódóan itt legalább 20%-os optimalizálási potenciálra számítanak. Miközben a külföldi helyszín választása politikai okból a legtöbb közigazgatás számára nem jön szóba, a hatékony működtetés más feltételei hasonlóak a piacorientált szervezetekében érvényesülőkhöz. Nevezetesen a hozzáértő munkatársak, a megfelelő székhely és a technikai támogatás. A központ által egységesen kezelendő feladatok, folyamatok és az azokat támogató workflow programok az új rendszerű működés kritikus elemei.

A szolgáltatóközpontot működtető cégek alkalmazottainak kiválasztásakor az egyik kardinális kérdés a nyelvtudás. Az egyik Magyarországon működő központban pl. az angolon és a spanyolon kívül olyan egzotikusnak számító nyelveken beszélőket is alkalmaznak, mint a japán, illetve a kínai kantoni és madarin nyelvjárásai; egy másikban pedig tizenegy nyelven nyújtják a szolgáltatásaikat (Baranyai, 2007).

A szolgáltatóközpontnak természetesen nemcsak előnyei, de *hátrányai* is vannak. Ezek közé tartozhat a használatuk mellőzése és a személyes érintkezések során gyűjthető mellékinformációk elvesztése. A kockázatok ellenére a szolgáltatóközpontok a nagyvállalatok körében igen népszerűek. Az ezzel járó hasznok azt jelzik, hogy megéri foglalkozni a központok létrehozása során potenciálisan fellépő problémákkal.

A technológia alkalmazása és az alkalmazotti önállóságra építés

Bizonyos végrehajtó jellegű, operatív HR-tevékenységek technologizálásának sok előnye lehet. Egy gondosan megtervezett informatikai rendszer lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak maguk lássák el a rájuk vonatkozó adminisztratív HR-feladatok jó részét. On-line elérhetnek vagy maguk intézhetnek sok személyzeti tevékenységet, pl. HR-információkat kérhetnek le, kérelmeket küldhetnek, betekinthetnek személyi adataikba, módosíthatják, aktualizálhatják azokat stb. Hozzáférhetnek olyan információkhoz, mint pl. a már szabadságon töltött és fennmaradó napok száma, a karrierlehetőségek és az ahhoz szükséges képesítések és meglévő képességszintjük kérdőíves felmérése.

Ezeket a feladatokat ráadásul szinte bármikor végezhetik, hiszen a számítógépes rendszerek a nap huszonnégy órájában elérhetők – nincs munka-, illetve ügyfélfogadási idejük, mint a HR-es munkatársaknak –, a szolgáltatásminőség megítélése emiatt kedvezően alakulhat. Növekedhet továbbá a nyilvántartások pontossága, fokozódhat azok naprakészsége is, hiszen az alkalmazottak szükség esetén azonnal frissíthetik adataikat. A vezetők szintén könnyen hozzáférhetnek a személyzeti információkhoz (pl. múltbeli képzési és fizetési adatok) és ezáltal jobb döntéseket hozhatnak.

A szolgáltatóközpontok működtetése mellett is általában a technológia biztosítja azt az első helyet – a HR-portált –, ahol a munkavállalók a HR-rendszerrel találkoznak. Az intraneten a munkatársak és a vezetők általában önkiszolgáló (Employee Self Service, Management Self Service) módon juthatnak hozzá a személyzeti információkhoz, szolgáltatásokhoz. Tapasztalatok alapján egy ilyen hozzáférés segítségével a munkavállalók a felmerülő problémák hatvan százalékát on-line módon maguk meg tudnák oldani. Amennyiben személytelennek érzik a digitális ügyintézést, akkor felhívhatják a szolgáltatóközpont contact centerét, ahol beszélhetnek is valakivel.

A BASF a világ egyik vezető vegyipari vállalata, több mint 80 ezer fős alkalmazotti gárdájából mintegy 35 ezren a ludwigshafeni telephelyen dolgoznak. Számukra alakították ki a személyzeti ügyek csoportos kezelését támogató platformot. Ez a számítógépes környezet az alkalmazotti szolgáltatóközpontot, az önkiszolgáló HR-állomásokat a vezetők és az alkalmazottak számára, valamint a HR Intranet HR Web-et foglalja magában (Lange, 2006). A sikeres alkalmazás fontos eleme, hogy az önkiszolgáló rendszeren keresztül minden munkatárs kezdettől fogva önállóan le tudja hívni a HR-szolgáltatásokat. A szolgáltatóplatform fő csatlakozási pontja a telefon és a számítógép. Minthogy azonban a termelésben dolgozók nagy részének nincs a munkahelyén számítógép, a bankautomatákhoz hasonló, fix terminálpontokat alakítottak ki. Ludwigshafenben a munkatársak által gyakran látogatott épületekben (pl. étterem) hat ilyen pontot létesítettek. Az alkalmazottak a terminálokon keresztül jelszó segítségével férhetnek hozzá az önkiszolgáló rendszerhez és személyes adataikhoz. Kódolt űrlap segítségével kapcsolatba léphetnek a HR-tanácsadókkal, de olyan HR-műveleteket is elérhetnek, mint pl. a munkaidő-változtatás, amihez a bérkalkulátor segítségével előzetesen tájékozódhatnak annak pénzügyi következményeiről.

A technológiai megoldások, előnyeik miatt – mint fentebb láthattuk – a HR-területen is egyre elterjedtebbek. Ezek alkalmazásához is párosulnak azonban *tipikus buktatók*. Ezek az egyedi igények túlhangsúlyozása – a készen kapható termékek adaptálása helyett egyedi HR-portál és szolgáltatáskészíttetés –, a kapcsolatok fontosságának elfelejtése – a hosszú távon legjobb alkalmazotti bánásmód érvényesítése helyett a tranzakció gyorsaságának túlhangsúlyozása – és magyarázatot sem igénylően a cél nélkül gyűjtött adatok sokasága és a magánszféra zavarása.

A gondok és kihívások ellenére a technológia vívmányai mindinkább teret nyernek az alkalmazottak ügyeinek intézésében. Ahogyan a technika nyújtotta lehetőségek felhasználóbaráttá, könnyen hozzáférhetővé és biztonságossá válnak, a munkavállalók egyre egyszerűbben szervezhetik saját karrierjüket. Az ilyen adatok és információk birtokában a vezetők is mind könnyebben hozhatnak a vállalat számára értékteremtő döntéseket.

A kiszervezés, közös források használata

A kiszervezéseket fogadó cégek előnyét a tudás- és a méretgazdaságosság biztosítja. A tudásgazdaságosság okán ugyanis az ilyen cégek lépést tudnak tartani úgy a legújabb HR-kutatási eredményekkel, mint a technológiai fejlődéssel. Így a legújabb kutatási eredményeken, ötleteken alapuló feladatellátást tudnak kínálni – a lehető leghatékonyabban. A méretgazdaságosságra építve a szolgáltatók egyre inkább nem egyedi HR-tevékenységeket, hanem tevékenységi csomagokat ajánlanak. Arra biztatják ügyfeleiket, hogy hagyjanak fel azzal a gyakorlattal, hogy a különböző HR-tevékenységeket (toborzás, képzés, kompenzáció stb.) eltérő partnerekre bízzák, akiknek eltérő a munkavégzése és közelítésmódja.

A *kiszervezés* azon az elven alapul, miszerint a tudás olyan vagyontárgy, amely akkor is hasznosítható, ha nem kizárólagosan egyedül birtokolják azt. A HR-tevékenységek egy része is olyan terület, ami végezhető közös szakértelemre alapozva, a szervezeti határokon átnyúló kapcsolatok kialakításával. Vagy úgy, hogy két vagy több vállalat közösen hoz létre és működtet szolgáltatóközpontot, vagy úgy, hogy azonos – ilyen tevékenységi körre specializálódott – HR szolgáltató cégnek lesznek partnerei. Az előbbi megoldásra hazai példa az amerikai Convergys Corporation, amely Budapesten hozta létre első európai személyzeti szolgáltatásokat nyújtó központját. A kiszervezett HR-adminisztráció nemzetközi piacát vezető társaság 2006 óta a magyar fővárosból intézi a multinacionális megbízók 15 európai országban dolgozó több tízezer alkalmazottjának személyzeti ügyeit (Sági, 2006).

Az amerikai Everest Research Institute előrejelzése szerint (In: Enyedi, 2008) a HR-outsourcing alakulásában a 2005 óta világszerte tapasztalt stagnálás után 2008-ban újra fellendülésre lehet számítani. A HR-kiszervezés az USA-ban közel két évtizedes múltra tekint vissza, a globális piac dollárban mérve már többmilliárdos (2007-ben 25,4 Mrd USD) üzletet jelent. Az Everest szerint azonban a HR-kiszervezés elterjedtsége ma még mind a piaci szegmentumok, mind a földrajzi térségek tekintetében csekély. Az ilyen tranzakcióknak még mindig 70%-a jut Észak-Amerikára, annak ellenére, hogy az elmúlt három évben az európai megrendelők is igen aktívak voltak. Az Everest tanulmánya szerint a HR-outsourcinggal kapcsolatos ügyletek átlagosan hét HR-folyamatot tartalmaznak, melyek között 2004 óta egyre gyakrabban szerepel a képzés, a toborzás és a javadalmazás. Az ügyletek 50%-a az adminisztratív folyamatok és technológiák kihelyezésére (béradminisztráció, béren kívüli juttatások kezelése, az alkalmazottak adatainak kezelése, információs rendszerek, kontaktcenterek stb.) korlátozódik.

Egy Európában – nevezetesen Svájcban – végzett felmérés (In: Enyedi, 2008) megkérdezettjei közül azonban négyből csupán egy dolgozik olyan vállalatnál, amely külső szolgáltatóval végeztet el bizonyos HR-tevékenységeket, és ezek a cégek is csak nagyon kevés HR-folyamatot mertek kiszervezni. Leggyakrabban a személyzet ellátásával kapcsolatos szolgáltatásokat (egészségügy, büfé stb.) bízzák külső cégekre, ezt a személyzeti marketing/toborzás, a személyzeti és béradminisztráció, valamint a kiválasztáshoz kapcsolódó feladatok (assessment center, tesztek) követik. A legritkábban kihelyezett feladatok közé a személyzetfejlesztést, a javadalmazást, a személyzeti kontrollingot, a munkaerő-tervezést és -felhasználást, valamint a teljesítményértékelést sorolták.

A 2004-es Cranet-felmérés (Farkas – Karoliny – Poór, 2007) tanulságai szerint *(lásd 2. táblázat)* míg a külső szakmai szolgáltatók igénybevételének területei és azok gyakorisági sorrendje a kelet-európai országokban a világtendenciákhoz hasonlóan alakult, az igénybevétel mértéke elmaradt attól.

A kiszervezés népszerűségét magyarázó *potenciális előnyök* között az egyik elsőrendű szempont az általa elérhető *költségcsökkenés.* A mintegy 15-20 százalékosra becsült költségmegtakarításhoz vezető kiszervezés azonban megköveteli a HR-tevékenységek *egységesítését,* ami a hatékonyságfokozás egyik alapvető forrása.

2. táblázat

A külső HR-szolgáltatók igénybevételének mértéke a Cranet survey (2004) kelet-európai és teljes mintájának szervezeteinél

	Külső HR-szolgáltatók igénybevételének mértéke (%)					
	Bérszámfejtés	Juttatások	Nyugdíj	Személyzet-fejlesztés, -képzés	Leépítés, elhelyezés	HRIS
6 kelet-európai ország	45,80	47,50	35,60	86,20	40,00	69,10
32 ország	59,20	64,00	67,30	88,60	57,10	74,30

Forrás: Farkas, F. – Karoliny, Zs. – Poór, J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai Working Paper Series Volume 1, Issue 1. PTE KTK, Pécs p. 60. alapján

Az összeolvadások, felvásárlások révén növekvő nagyvállalatoknál gyakran előfordul, hogy jó ideig igen eltérő HR-rendszerekkel dolgoznak. Ezeknél további előny, hogy rövid idő alatt elérhető az az egységesség, aminek a létrehozása a kiszervezés nélkül akár éveket is igénybe venne. Ha a kiszervezéseket fogadó szolgáltatók számítógépes megoldásokat alkalmaznak, ez az alkalmazottak számára on-line, így állandóan – a hét bármely napján és a nap bármely órájában – elérhető hozzáférést tesz lehetővé. Az így végrehajtott kiszervezést a munkavállalók – mint azt az előzőekben tárgyalt módozatoknál is említettük – is hatékonyság- és minőségjavító megoldásnak érezhetik.

Végezetül az előnyök között említhető, hogy az adminisztratív feladatok kiszervezése növeli annak valószínűségét, hogy a HR-szakemberek gondolkodásmódja és tevékenységei is stratégiaivá váljanak. Az adminisztratív terhektől való megszabadulás teszi lehetővé számukra, hogy figyelmüket a stratégiai feladatok felé fordítsák. A vezetőknek pedig azt, hogy az alapvető üzleti tevékenységekre koncentrálhassanak.

Ezek az előnyök azonban csak hosszabb ideig tartó vizsgálatok alapján bizonyíthatják a kiszervezés valódi hasznát. Ugyanakkor a friss eredmények azt sugallják, hogy a kiszervezés hatásai pozitívak. A kiszervezésnek is megvannak azonban a maga *kockázatai és buktatói.* Ezek a felkészületlen szolgáltató választása, tisztázatlan szerződési feltételek, változásmenedzselési hiányosságok, valamint szerepmódosulás és -konfliktus a HR-szervezetben és a feladatok végzése feletti kontroll elvesztése.

A kockázatok ellenére sokan valószínűsítik, hogy míg a nagyvállalatok az adminisztratív, operatív HR-feladataik csoportjait továbbra is ki fogják szervezni, a kisebb vállalatok megállnak az egyes HR-feladatok kiszervezésénél. A kiszervezések mindkét típusánál érvényesülhetnek a vállalatok határain átnyúló együttműködések, melyek így a jövő meghatározó tendenciájává válhatnak.

Az átalakító, stratégiai HR-feladatok megosztása

A megosztott szolgáltatású szervezeteknél a transzformációs, átalakító HR-munka hivatott a centralizálás és a decentralizálás, az egységesítés és a rugalmasság, a vállalati kontroll és az üzleti egységek autonómiája megfelelő arányának kialakítására. Amennyiben bármelyik szélsőséghez közelít a megoldás, akkor vagy funkcionális/centralizált HR vagy független/decentralizált HR lesz belőle. Az arany középút megtalálásához a HR érvényesülését biztosító négy résztvevő szerepeinek megértése szükséges. Ezek a vállalati központ és a szakértői központok HR-esei, az üzleti egységhez telepített HR üzleti partner és vonalbeli menedzserek, azaz a szakterületi vezetők.

A vállalat központi HR-esei

Az osztott szolgáltatású szervezet *központi HR-eseinek szerepei* jellemzően a következő területre terjednek ki: egységes kulturális arculat formálása, a vezérigazgatói célkitűzések megvalósításának támogatása, döntéshozatal a szakértői központok és a kihelyezett HR közötti vitás ügyekben, a vállalatcsoport-szintű alkalmazottak kinevelése és HR-szakemberek képzésének, fejlesztésének biztosítása.

A központi szerepkörök felsorolásszerű megnevezése a legtöbb esetben egyértelmű feladatokat takar. Magyarázatot talán az első szerepkör igényel. Egységes kulturális arculat formálására azért van szükség, mert a diverzifikált üzleti stratégiától függetlenül sok külső partner (stakeholder) a cég egészével alakít ki és tart fenn kapcsolatot.

A részvényeseket leginkább az összesített teljesítmény érdekli, és a legnagyobb vevők gyakran több divízióval is kapcsolatban állnak. Ugyanígy az egységes vállalati arculat az, ami a munkavállalókat az egyes divíziókhoz vonzza. A vállalati központ HR-esei tehát a közös értékekre fókuszálva kell, hogy alakítsák a vállalat kultúráját és jó hírnevét. E szerepkör azonban többet jelent az értékek meghirdetésénél, hiszen azok a

részvényesekkel, beszállítókkal, ügyfelekkel és az alkalmazottakkal fenntartott kapcsolatokban kell, hogy érvényesüljenek.

A szakértői központok

A szakértői központok (angolul: Centers of Expertise; egyes helyeken Center of Excellence, azaz kiválósági központok címet viselve) úgy működnek, mint egy szervezeten belüli tanácsadó cég. Szolgáltatásaik felhasználóinak igénybevétel-arányos díjat számolnak fel, a rendszeresen használt alapszolgáltatások költségeit pedig az üzleti egységekre terhelik. Az előkalkulációs díj alapja az önköltség, de piaci árképzést is alkalmazhatnak. A vállalat méretétől függően szerveződhetnek a teljes vállalatot, egy-egy régiót, vagy csupán egy országot támogatóan. Tanácsadási szolgáltatás igénybevételekor a külső céggel való szerződéskötést megelőzően az üzleti egységeknek a szakértői központhoz kell fordulniuk. Amennyiben az a külső beszerzés mellett dönt, az újonnan megszerzett tudás a vállalat egészének menülistájához adódik. A szakértői központ működését a kereslet (demand-pull) alakítja – ha az üzleti egységeknek nem értékelnek, és így nem vesznek igénybe bizonyos szolgáltatásokat, azok megszűnnek.

A szakértői központok HR-esei – a tervezők és folyamat-tanácsadók – *a* szervezeten belül alkalmazható *HR-megoldásokból kínálati listákat, menüket állítanak össze*. Ezek a listák legitimálják egy adott HR-megoldás szervezeten belüli használatát. A kihelyezett HR-esek ebből választhatják ki a saját igényeiket leginkább kielégítő megoldást, melynek megtalálásához segítséget kaphatnak a szakértői központ folyamat-tanácsadóitól.

Például a kihelyezett HR-generalista szervezetében művezetői képzési program iránti igény fogalmazódik meg. A szakértői központ rendelkezik egy listával, amin például olyan megoldások szerepelnek, mint: belső workshop, külső workshop, videoprogram, számítógéppel támogatott tanulási gyakorlatok, a 360°-os visszacsatolás gyakorlatai stb. (Ha nem létezne ilyen lista, akkor a szakértői központ tagjai meglévő tudásuk alapján összeállítanak egyet.)

A folyamatok szakértője átadja a megfelelő listát a kihelyezett HR-szakértőnek, segít abból kiválasztani az adott üzleti tevékenység szempontjából legmegfelelőbbet, és javaslatot is fűz a kiválasztott variáció megvalósításához. Azonban a legalkalmasabb megoldás kiválasztása és annak megvalósítása is a kihelyezett HR-szakértő felelőssége. Ha a folyamatok szakértője egyetért azzal, hogy a meglévő listán nem szerepel a felmerült igényt hatékonyan kielégítő megoldás, megkérik a tervezési szakértőt egy olyan verzió kidolgozására, amely az adott igényre megfelelő megoldást kínál. Az így keletkező új módozat pedig felkerül a listára.

A szakértői központok *felügyelik a szervezeten belüli tanulási folyamatokat*. Egyrészt új dolgok megtanulását kezdeményezik, amikor a tervezési szakértők újabb elemekkel egészítik ki a listákat, másrészt pedig a közös tudást gyarapítják, amikor a folyamatszakértők az egyes üzleti egységek tapasztalatait ismertetik. Pl. megosztják a művezetői képzéssel kapcsolatos tapasztalataikat, hogy saját programjuk kidolgozásakor ne kelljen minden egységnek újra végigjárni a mások által már kitaposott utat – méghozzá úgy, hogy a buktatókat ismerve azok elkerülésére is felkészülhetnek. A folyamattámogatók maguk is rész vehetnek a tudásátadási folyamatban, vagy közvetlen kapcsolatfelvételre ösztönözhetik a tapasztalatokkal már rendelkező, illetve az azokat igénylő feleket.

A szakértői központok meglehetősen új kezdeményezések és több veszéllyel is járnak. *Tipikus problémáik* közé tartoznak, hogy:

- a belső tanácsadó szakértők a napi üzleti valóság problémáitól elszakadó, vagy túlságosan is uniformizált, „konzerv” megoldásokat ajánlanak;
- a személyes szakmai hitelképességük miatt aggódó független HR-szakértők a szakértői központok kitűnő javaslatait is hajlamosak figyelmen kívül hagyni;
- ha az egységeknek előírásszerűen a szakértői központokhoz kell fordulni, akkor a központok hajlamosak abban a hitben ringatni magukat, hogy azok azt szívesen is teszik stb.

A fentiekben említett kockázatok egyike sem kezelhetetlen, és nem lehet gátja a szakértői központok továbbfejlődésének.

A kihelyezett HR-esek

A megosztott HR-struktúrát választó vállalatok esetében a HR-szakemberek egy része a földrajzi szempontok alapján, a termékvonalak mentén vagy a funkciók (mint pl. K+F vagy gyártás) szerint kialakított szervezeti egységekhez kihelyezve dolgozik. Megnevezései között a leggyakrabban használatos címek a „kapcsolati menedzser”, „HR üzleti partner” vagy „HR-generalista”. Főbb szerepköreik általában a következők:

- A kihelyezett HR-szakemberek *részt vesznek az egység üzleti stratégiájának megvitatásában*, kialakításában. Segítenek, javaslatokat tesznek minden területen, ahol a vállalat további befektetésekkel új lehetőségeket aknázhat ki.
- A stratégia alakításával párhuzamosan *elvégzik a szervezet HR-munkájának auditálását, értékelését* annak érdekében, hogy megállapítsák, mire lenne szükség a stratégia megvalósítása érdekében.
- Az auditálási információik alapján a szakértői központok menülistájáról *kiválasztják az egyes HR-területek stratégiatámogató, értékteremtő megoldásait, gondoskodnak ezeknek az igényelt szervezeti képességek létrahozatalát eredményező összehangolásáról, valamint meghatározzák megvalósításuk sorrendjét.*

Akár kicsi, akár nagyobb méretű a kihelyezett HR-részleg, az üzleti egység HR-szakembere az üzleti megfontolások alapján kell, hogy működtesse azt. Saját stratégiával, költségvetéssel és akciótervvel kell rendelkeznie, és a stratégia megvalósításához erőforrásokra van szüksége. A számonkérhetőség biztosítása érdekében pedig a HR-teljesítmény alakulásának nyomon követéséhez indikátorok és mérések szükségesek.

A kihelyezett HR-szakemberek akkor tudják ellátni ezeket a feladatokat, ha a hagyományos HR-feladatkört jellemző adminisztratív, rutin végrehajtó jellegű feladatokat kiengedik a kezükből. Az új típusú HR-szervezetben így a munkavállalók adminisztratív szükségleteinek kielégítését a szolgáltatóközpontok és a technológia együttesen szolgálja, miközben a HR-szakemberek a vonalbeli vezetők partnereként az üzleti problémák megoldása érdekében szervezetfejlesztési és a szervezeti hatékonyság javítását támogató képességeiket mozgósítják.

A vezetők

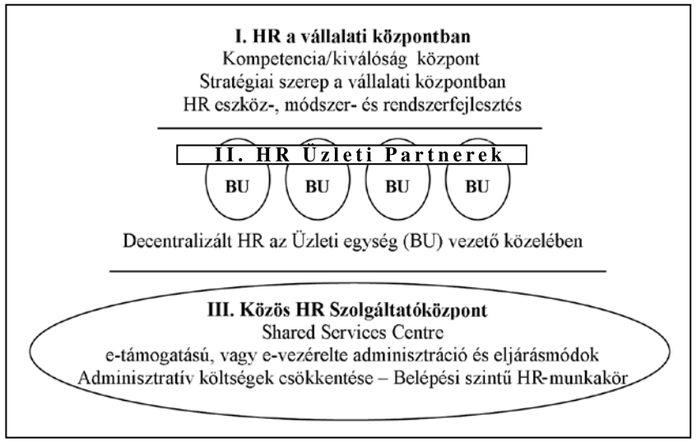
Azok a vezetők, akik a HR-t fontosnak tartják céljaik elérésében, nem hagynak minden HR-feladatot a HR-esekre. Mivel ők viselik a felelősséget működési területük minden erőforrásának hasznosításáért, ők a végső döntéshozók – HR-ügyekben is. Elvárják ugyan, hogy a HR-szakemberektől megfelelő áttekintést és releváns javaslatokat kapjanak, de a felelősségviselésről nem mondhatnak le.

Ennek keretében időt és figyelmet fordítanak arra, hogy a megfelelő emberek a megfelelő képességek birtokában a megfelelő helyen dolgozzanak. Az emberekre és a szervezetre egyaránt úgy tekintenek, mint olyan erőforrásokra, amelyek fejlődéséhez befektetésre van szükség. A másoktól elvárt magatartást illetően saját viselkedésükkel is példát mutatnak. Megkövetelik a körültekintő szervezetértékelést, valamint figyelemmel kísérik az alkalmazotti és szervezeti ügyeket. Ők a szervezeti kultúra megszemélyesítői. A HR-szakértőkre támaszkodnak a fontos HR-ügyek és -tervek megalkotásakor, és kihívások elé állítják, tájékoztatják őket az üzleti eredményt befolyásoló döntések kapcsán.

A hatékonyságfokozást célzó, végrehajtó jellegű feladatok kapcsán vázolt szervezeti formát öltő HR-megoldás – az akár közösen működtetett szolgáltatóközpont –, valamint az átalakító jellegű HR-feladatok értékteremtő végzéséhez keretül szolgáló szervezeti szerepek ötvözetének tekinthető az a HR szervezeti modell, melyet a 4. ábra jelenít meg.

4. ábra

A hárompillérű/rétegű HR-szervezet



Forrás: Dir Buyens, D. (2007): Strategic HRM: The Three Pillar Model: A Blueprint for future HR. Changes in Organizations and the Changing Role of HRM: Managing International Human Resources in a Complex World. (CD) The 9-th International Human Resource Management Conference Tallinn, Estonia, June 12–15.

A 4. ábrán megjelenített hárompillérű, pontosabban háromrétegű szervezet tekinthető egy olyan „szendvicsnek”, melynek felső és alsó szintjén az egységesség és a hatékonyság biztosítása, míg a középsőben az egységes elemeken belüli testreszabás, az egyedi üzleti igények kielégítésének lehetősége áll a fókuszban.

E szervezeti modellhez hasonló megoldás érvényesül egy termékeiről hazánkban is jól ismert, a világ több száz országában – köztük Magyarországon is – jelen levő, együttesen mintegy 220 ezer alkalmazottat foglalkoztató globális vállalatnál is (Hallgatói HR-projektmunka, 2008). Szervezeti felépítésében a föld-

rajzi régiók szerinti tagozódáson kívül a termék, illetve termékcsoport (kategória) és a funkcionális elvű szervezeti egységképzési elvek egyaránt érvényesülnek. A komplex multidivizionális formában a horizontálisan és a vertikálisan diverzifikált egységek is megtalálhatóak. Üzleti szervezetéhez illeszkedő HR-szervezete stratégiai partnerként szolgáltat és biztosít hozzáadott értéket az ún. kategóriák és régiók felé a szakértői csoport – üzleti partner – shared service center hármas tagozódást alkalmazva.

A globális szinten működő Expertise teamek egységes stratégiai megközelítéseket dolgoznak ki egy-egy régió számára, ami lehetővé teszi, hogy a régión belül egységes platformon lehessen kezelni a különböző szakmai kérdéseket. Ennek során döntéseket hoznak arról is, hogy mi legyen az egységes szakmai módszertani megközelítés, és hogy egy adott témában ki lehet a régión belüli kizárólagos beszállító. Egységesen kezelik pl. az igénybe vett jövedelemszint-felméréseket, a HR ügyviteli rendszereket stb.

A HR business partner a vállalaton, funkción és régión belül az üzleti egységek felé a belső stratégiai, üzleti tanácsadó szerepét tölti be. Mint ilyen közvetíti, helyi szinten kommunikálja, megérteti a stratégiai kérdéseket, megvalósítja, menedzseli a változási programokat. A vezetők számára pedig coach és tanácsadó az üzlet területén. A stratégia adaptálása az üzleti partnerek és a helyi szakértők (Expertise) feladata. Ez a munkamegosztás jól szemlélteti a tudásmegosztás, -közvetítés, tudásalkotás és -menedzsment két eltérő módját. Az üzleti partner ugyanis a komplex, nem uniformizálható, egyedi feladatok szintjén járul hozzá a megoldások kialakításához és közvetítéséhez – személyes kommunikációval, coachinggal és támogatással. A shared service centerek szakértője pedig az uniformizálható, nagy volumenben előforduló, írásban rögzíthető, elektronikusan is bonyolítható folyamatok területén dolgozza ki a stratégiai kérdések megoldásmódjait.

A HR-szervezeten belüli megvalósítási szint a Shared service center. Ezeket országonként, illetve országcsoportonként szervezve hozták létre. Itt bonyolítják az összes munkavállalóval kapcsolatos tranzakciót, működtetik a nyilvántartó rendszereket és az egységes HR-folyamatokat, mint például a kiválasztási, beléptetési folyamat, a tréningek szervezése, a kiléptetés stb.

Egyesek a megosztott szolgáltatású HR koncepcióját és benne a háromszintű HR-szerepeket a fent vázoltakhoz képest némileg eltérően, az 5. ábrán szemléltetett módon interpretálják.

A ma divatos (meg)osztott szolgáltatású HR-szervezetek kialakítása és az adott üzleti szervezet változó igényeihez igazítása egyrészt időigényes, másrészt komoly változásmenedzselési erőfeszítéseket elváró feladat. Az oly kívánatos költségcsökkentési és minőségjavítási pozitív ígéretek mellé e forma választása esetén is jócskán párosulnak *potenciális problémák*, rövidebb-hosszabb távon fennmaradó kérdések, dilemmák. Az utóbbiak közé tartoznak pl. az alulértékelt adminisztratív HR-szerepek, a szolgáltatás stratégiai szerepének bizonyítási nehézségei vagy a projektszervezetek támogatásának e forma keretei közé illesztése.

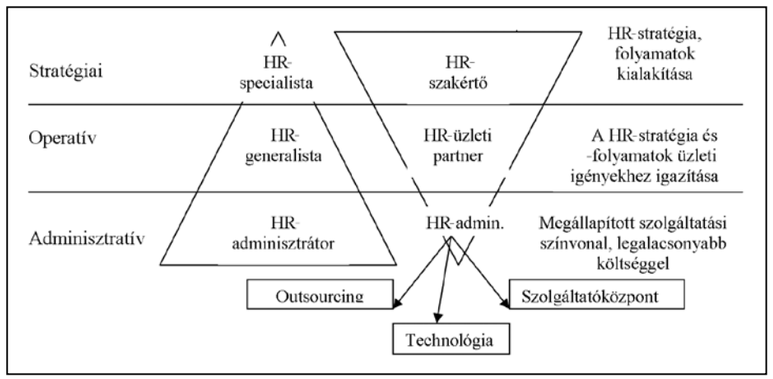
Kialakításának és működtetésének nehézségei ellenére a nagyvállalatok körében alkalmazott formák között hosszú amplitúdójúnak tűnik az a divathullám, ami vállára vette ezt a HR-szervezeti megoldást.

Összegzés

Ahogyan azt a tanulmány hangsúlyozta, érték akkor keletkezik, amikor a HR-szervezet az üzleti szervezettel összehangolt formában működik. Eszerint az együzletágú szervezeteknél a funkcionális HR-re, a holdingoknál a független HR-re, a diverzifikált vállalatoknál, pedig a megosztott szolgáltatású HR-szervezet létrehozására van szükség.

5. ábra

A három üzleti szinten működő HR



Forrás: Szilágyi, Z (2008): Shared Services HR Theory and Practice. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13-14. June

A HR-feladatok kételemű – végrehajtó/tranzakciós és átalakító/transzformációs – tipologizálása segítségével könnyen áttekinthető, hogy egy-egy szervezet átalakításakor, mely célok elérése érdekében, milyen lépések megtételére van szükség. A végrehajtó jellegű adminisztratív feladatok esetében a cél a hatékonyság fokozása, melynek útja az egységesítés, technologizálás, a szolgáltatóközpontok, call-centerek létrehozása, a kiszervezés vagy kiiktatás. Az átalakító jellegű feladatok esetében a cél az érdekelt felek elvárásainak kielégítése vagy túlszárnyalása érdekében az eltérő igényekhez való rugalmas alkalmazkodás lehetővé tétele.

A megosztott szolgáltatású HR-szervezetek létrehozásakor kulcsfontosságú szempont az egyes szereplők pontos szerepkörének és felelősségének meghatározása. A vállalati központ határozza meg a szervezeti értékeket, dolgozza ki az elveket és alakítja ki a nyomon követési rendszereket. A szakértői központok tervezik meg az alkalmazandó rendszereket, módszereket és lehetővé teszik az egységek közötti tudásáramlást. A kihelyezett HR-szakemberek – munkájukat az üzleti egységek vezetőivel összehangolva – feltárják az üzleti problémákat, felhasználják a szakértői központok tudásbázisát. A vezetők pedig, miközben magukra vállalják a HR-tevékenységek egy részét, a helyi HR-szakemberekre támaszkodnak a stratégia megvalósítását segítő HR-szervezet kialakításában.

Ideális esetben a HR-szervezet összhangba kerül a vállalat üzleti stratégiával. Ahogyan az üzleti stratégia változik, ehhez a HR-szervezetnek is alkalmazkodnia kell. A HR-szervezet sikerességének próbája, hogy mennyire elégedettek vele érintettjei: a vevők, a befektetők, a vezetők és az alkalmazottak. E komplex és változó elvárásegyüttes alkalmasint eredményezheti azt, hogy a végrehajtó jellegű feladatokra, a standardizált eljárások hatékonyságára szentelnek nagy figyelmet. Máskor viszont az értékteremtés, a hatásosság kerülhet fókuszba, ami a vállalat materiális értéknövekedését, vevőkörének bővülését, illetve a vállalati és munkavállalói képességek javulását célozza és eredményezi.

Felhasznált irodalom

Baranyai R. (2007): Imádják a nyelveket beszélő fiatalokat a szolgáltatóközpontok. Világgazdaság, március 6. p. 7.

Berndt, R. – Paolino, M. (2006): Prozesse bündeln – mit System: = io New Management 75. k. 10. sz. pp. 36–40. Ism.: Liebner, A. (2007): A pénzügyi és személyzeti folyamatok megújítása a közigazgatásban – a shared service koncepció alkalmazása. Humánpolitikai Szemle 7–8. szám, pp. 128–134.

Farkas F. – Karoliny Zs. – Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai (a kutatási jelentés magyar nyelvű teljes változata) pp. 46–79. Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison (research report-full text) pp. 1–45. Working Paper Series Volume 1, Issue 1. UP FBE – Dean G. Rappai, PTE KTK Dr. Pappai Gábor Dékán Pécs

Hallgatói HR-projektmunkák (2008) PTE KTK GTI Vezetés-szervezés Tanszék, Pécs

Karoliny, M.-né (2008): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Koncepciók, elvek, módszerek, gyakorlati példák. PTE KTK, Pécs

Lange, M. (2006): Zeit Für Personalarbeit. Personnel, 58. k. 4. sz. júl.–aug. pp. 46–48. Ism.: Kaposi, M. (2007): Több idő marad a személyzeti munkára közös humánerőforrás-ügyfélszolgálati központ létrehozásával. Humánpolitikai Szemle 1. szám pp. 83–87.

Nemzetközi irányzatok a humánerőforrás-szolgáltatások kihelyezésében. Ism.: Enyedi I. (2008): Humánpolitikai Szemle 4. szám, pp. 79–84. három forrásmunka alapján: HR Outsourcing To Increase In 2008. = HRM Guide, 2007. nov. 6.; HR Ripe for Outsourcing. = HRM Guide, 2007. jan. 19. http://www.hrmguide.net; Human Resources – das Outsourcing-Potenzial ist enorm. = io New Management, 2008. 3. sz.

Outsourcing in Eastern Europe: The rise of near-shoring (2005) Dec 1st. BUDAPEST, TALLINN AND WARSAW The Economist print edition

Ságyi Gy. (2006): Európai HR-központ Budapesten. Világgazdaság, január 27. p. 11.

Szilágyi, Z. (2008): Shared Services HR Theory and practice. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13–14 June

Új HR-részleg a francia vállalatoknál: javadalmazás és jutalmazás. Ism.: Enyedi I. (2008): Humánpolitikai Szemle 1. szám pp. 80–85. Compensation & Benefits. Une fonction qui a la cote. = Personnel, 474. szám, 2006. nov., pp. 30–33. alapján

Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Köszönet a lektori véleményben megfogalmazott értékes észrevételekért, melyek immáron a cikk átdolgozott verzióját gazdagítják.

POÓR József

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT ÁTALAKULÁSA A KELET-EURÓPAI RÉGIÓBAN

A kelet-európai országokban[1] – beleértve hazánkat is – az előző rendszer keretein belül a modern emberierőforrás-menedzsment (HR) vonásai csak nyomokban voltak fellelhetők. Legtöbb esetben a tudományos vezetés (scientific management) irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők. Az átalakuló országok HR-részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a privatizációt követő nagy tömegű létszámleépítésekkel. Az elvégzett kutatások szerint a helyi menedzserek és HR-szakemberek jóval humánusabb leépítési gyakorlatot követtek, mint a nyugati világból érkezettek. A nemzetközi vállalatok átrajzolták a munkaerőpiac jellegét és a HR-gyakorlatot a volt szocialista országokban. Az empirikus kutatások egyértelműen igazolják, hogy a HR a nemzetközi vállalatoknál egyértelműen stratégiai pozícióba került. A jelzett átalakulás nem maradt hatástalanul a helyi cégekre. Nincs átfogó menedzsment és HR-tudás a régió országairól. Az egyetemi képzésben és továbbképzésben hiányoznak a régiót bemutató kurzusok. Viszonylag ritkák az országokon átnyúló közös menedzsmentkutatások. Jelen tanulmány kifejezett célja, hogy a teljesség igénye nélkül hozzájáruljon ennek a tudáshiánynak a további csökkentéséhez[2].

Kulcsszavak: **emberierőforrás-menedzsment, nemzetközi HR, Kelet-Európa, Magyarország**

Az emberierőforrás-menedzsment fejlődését többféle módon lehet áttekinteni.

- Az egyik igen gyakori bemutatás, amikor a különféle szerzők (Amstrong, 1999; Mathias – Jackson, 2003 és még sokan mások) áttekintik a HR szerepének átalakulását a különböző *menedzsmentirányzatok* (tudományos vezetés, emberi viszonyok, HR megjelenésekor és napjaink HR-je) keretében.
- Az emberierőforrás-menedzsment, mint önálló funkció, bizonyos vállalati mérethatár fölött létezhet csak gazdaságosan, ezért hosszú ideig a nagyvállalatok kiváltsága volt ez a terület. A legtöbb HR-könyv a *nagyvállalati körre* vonatkozóan tárgyalja a diszciplína fejlődését. Ezekben a munkákban a HR fő funkciót és befolyásoló tényezőit mutatják be a szerzők (Bohlander – Snell, 2007).
- A különböző szektorok (pl. állami, magán és helyi) eltérő igényeket támasztanak a HR-rel szemben. A közszolgálati (központi és a helyi közigazgatási) szektor igen jelentős számban foglalkoztat munkaerőt. A modernizációs kényszerek nem hagyják érintetlenül a közszférabeli tradicionális HR-megoldásokat sem. Ezért egyre nagyobb az érdeklődés e területen a *magánszférában sikerrel alkalmazott HR-módszerek* iránt (Poór, 2008).
- A nemzetköziesedés és globalizáció hatására a '80-as években létrejött *a nemzetközi emberierőforrás menedzsment (IHRM)* mint önálló tudomány (Evans et al., 2002; Dowling et al., 2008). Sokan a jelentősebb menedzsmentkultúrákhoz (amerikai, ázsiai és európai) kapcsolva tárgyalják a HR fejlődését (Brewster et al., 2004). Jelen munkánkban is ezt a felfogást követjük.

Nincs könnyű helyzetben az, aki régió HR-gyakorlatának történelmi perspektívában történő feldolgozására vállalkozik. Már az is nehézséget jelent, hogy mi tartozik a kelet-európai régióba. Ahogy már korábban jeleztük, a cikkben a volt szocialista országok európai részét értjük alatta. További nehézséget jelent, hogy jelenleg a források hiánya miatt nagyon nehéz egy ilyen munkát elvégezni. Ezért is kezdeményeztük a tanszékünkön folyt OTKA-kutatás[3] keretében, hogy külföldi társszerzők (bolgár, cseh, észt, horvát, lengyel, román, szerb, szlovén) közreműködésével a 2006–2007-es évben feldolgozzuk a régió adott országára jellemző HR-gyakorlatot. Ezenkívül szakirodalmi források alapján külön tanulmány készült az orosz HR jellemzőiről. Egyes esetekben a külföldi szerzők a rendszerváltás előtti időszakot is feldolgozták, más esetekben viszont csak az 1989 utáni éveket tárgyalták. A régi rendszerben a volt Szovjetunió, Jugoszlávia és Csehszlovákia szövetségi államok voltak, és több olyan országot is magukba foglaltak, amelyeket a külföldi kutatási partnereink önálló történelmi entitásként kezeltek. A cikkben csak a legáltalánosabb megállapításokra szorítkozhattunk. Ritkán térünk ki tulajdonformából (állami és külföldi) és vállalati méretekből (pl. nagy cégek és KKV-k) adódó speciális megfontolásokra. Tárgyalásmódunk inkább kvalitatív, semmint kvantitatív. A téma empirikus vizsgálatáról bő terjedelemben lehet olvasni tanszékünk munkatársai (Farkas et al., 2007; Poór et al., 2008) által készített más publikációkban. A fentiekben leírtak figyelembevételével, a kelet-európai régióra vonatkozóan, a teljesség igénye nélkül ismertetjük a HR régióbeli jellemzőit és fejlődési tendenciáit.

A múlt

A régió egy-egy adott országának hagyományaiból, gazdasági fejlettségi szintjéből és az előző rendszer különböző mértékű központosítottságából fakadóan kisebb-nagyobb fejlődésbeli különbségek figyelhetők meg az egyes kelet-európai országok HR-gyakorlatában. Ezekben az országokban az előző rendszer keretein belül a modern HR csak nyomokban volt fellelhető. Legtöbb esetben a *tudományos vezetés (scientific management)* irányzatához tartozó közelítések voltak jellemzők.

Más, volt szocialista országok tapasztalatai

A továbbiakban ismerkedjünk az egyes volt szocialista országokra jellemző HR-gyakorlatokkal.

- ***Bulgária:*** A '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a bulgáriai HR-tevékenység szoros állami ellenőrzés alatt állt. A vállalatoknál működtek különböző, hagyományos HR-feladatokat ellátó osztályok, mint a személyzeti osztály, bér- és munkaügyi osztály, tréning és személyzetfejlesztés, szociális ügyek osztálya, munka- és egészségvédelmi osztályok. A létszámtervezés azonban központilag zajlott a vállalatoknál, a béreket pedig országos szinten állapították meg. Az érdekegyeztetés itt is főként jóléti és szociális kérdésekre szorítkozott. A munkaügyi nyilvántartás és a munkaköri besorolás szintén országosan történt (Vatchkova et al., 2006).
- ***Csehszlovákia:*** A személyzeti osztályok vezetői választották ki a vállalatok igazgatóit (Brewster, 1991). Ezen osztályok mellett még más részlegek is működtek a csehszlovák vállalatoknál, amelyek hagyományos munkaügyi és HR-feladatokat láttak el. Így többek között léteztek bér- és munkaügyekkel, tréning- és személyzetfejlesztéssel, szociális ügyekkel, munka- és egészségvédelemmel foglalkozó osztályok is. A létszámtervezés a központi tervosztály hatáskörébe tartozott. A béreket pedig országos szinten, a központi terv keretei között határozták meg. Az érdekegyeztetés alapvetően jóléti és szociális kérdésekre szorítkozott (Koubek – Brewster, 1995).
- ***Észtország:*** A személyügyi részlegek tevékenysége arra szolgált, hogy lehetővé tegye az állami és hatósági szervek teljes körű ellenőrzését az emberek felett. Más vezetési funkciókkal összehasonlítva a személyügyi terület elfogadottsága nagyon alacsony szintű volt. Az '50-es évek végét és az azt követő évtizedet az enyhülés jellemzi, egy mérsékelt gazdasági reform vette kezdetét az országban. Annak érdekében, hogy a szovjet vállalatok javítsák szervezettségi színvonalukat, „tudományos" műhelyek alakultak a munkahelyi környezet javítása, a munkafolyamatok fejlesztése és a bérrendszerek kialakítása érdekében. Néhány iparvállalat elkezdett a szakemberek és a menedzserek értékelésével és karriertervezésével foglalkozni. Az ilyen feladatok megoldása azonban nemcsak a személyügyi részlegnél ismert adminisztratív kompetenciákat, hanem nagyobb szakértelmet is igényelt. Ezért a tartui egyetemen elkezdték a pszichológusokat az említett problémák megoldására is felkészíteni. Diplomás pszichológusok lettek az első személyügyi szakemberek az észt vállalatoknál és a fejlesztési központokban. Nagyobb vállalatoknál az első számú vezetők humán erőforrással és fejlesztéssel foglalkozó helyetteseket neveztek ki maguk mellé. A '70-es években sikerült kapcsolatot teremteni a finn vezetési és személyügyi szakemberekkel. Az így megszerzett személyügyi ismereteket azonnal alkalmazták az iparban.
- ***Lengyelország:*** A központi tervutasításos gazdaságban a kulcspozíciók a vállalatoknál többnyire a párthű szakembereknek voltak fenntartva. Még az alsóbb szintű menedzseri pozíciók is csak rit-

kán nyíltak meg nem párttagok számára. A vezetői munkakörök betöltése nem valamiféle objektív kiválasztási kritériumok szerint történt; sokkal inkább egy bizonyos jelölt és a vállalat vezetése (többnyire a vezérigazgató), valamint a pártszervezet közötti megállapodás alapján. A rendszerváltás előtt semmi sem történt a vállalati létszámgazdálkodás ésszerűsítése érdekében (Listwan – Stor, 2007).

- ***Oroszország:*** A korábbi szovjet korszak alatt a tipikus orosz emberierőforrás-részlegek elsődleges tevékenysége a személyzeti adminisztráció vagy a nyilvántartás-vezetés volt. Ezeket a részlegeket igen gyakran nyugdíjba vonult szovjet katonatisztek vezették, bürokratikus, sokszor kizsákmányoló katonai módszerekkel (Overmann, 1991).
- ***Szerbia:*** Az emberierőforrás-menedzsment jelenlegi gyakorlatát jelentősen befolyásolja a XX. század második felében kialakult munkás önigazgatás rendszere. A döntéshozói hatalmat a munkások kezében összpontosító rendszer nem foglalkozott a dolgozók megfelelő ösztönzésével, így a termelékenység nagyon alacsony szintre süllyedt, ami végül a gazdasági és a politikai rendszer bukását eredményezte (Szlávicz, 2006).
- ***Szlovénia:*** A vállalatok kulcspozícióit olyan embereket töltötték be, akik nemcsak szakmailag, de politikailag is megbízhatóak voltak. Ebben az időszakban a személyügy fő feladata az volt, hogy eltávolítsa a vállalatoktól azokat az embereket, akik együttműködtek a megszállókkal vagy politikailag megbízhatatlannak bizonyultak. A jugoszláviai önigazgatási rendszer bevezetésével és a társadalmi partnerséggel a vállalatok vezetése elvileg megoszlott a vállalatvezetők és a dolgozói kollektíva között. Ez utóbbi helyi letéteményesei a vállalati tanácsok voltak. A legfontosabb döntéseket, beleértve a személyi döntéseket is, ezek a tanácsok hozták. Ezt követően a gyakorlatban a vállalatok némileg függetlenedtek a pártállamtól. Bár a törvények erősen korlátozták a személyügy mozgásterét, abban dönthettek a vállalatok pl., hogy hány embert alkalmaznak, de a törvény határozta meg a foglalkoztatási szabályokat és a bérezést. Az ’50-es évek végétől továbbképző tanfolyamokat szerveztek a személyügyi vezetőknek. Ennek ellenére a dolgozók közreműködése a személyügyi problémák megoldásában elégtelen volt, és a vállalatoknál nagyon kevés személyügyi szakembert foglalkoztattak (Svetlik et al., 2006).

Hazai gyakorlat a szocializmusban

Hazánkban a hagyományos emberierőforrás-menedzsment filozófiája ipari és termelési irányultságú volt (Kővári, 1995). A társadalmi célkitűzések középpontjában az ipari termékek termelése állt, ehhez a munkaerő specializáltságának növelésére bürokratikus folyamatokat alkalmaztak. Ennek következményeként a szélesebb területeket lefedő munkaköri leírás és a magasabb fokú személyi elkötelezettség újdonság volt a nyugati stílusú vegyes vállalatoknál dolgozók számára.

A vállalatok kulcspozícióit a párt és az állami bürokrácia szorosan figyelemmel kísérte (Poór – Wolfe, 1992). A menedzsmentmunkát nem tekintették szakmának, az előléptetésekre vonatkozó döntések nem teljesítményértékelésen alapultak (Pearce, 1991). Sok esetben a szakemberek kiválasztását és a személyzeti döntéseket nagymértékben befolyásolta a párt- és a kormányzati politika, illetve a pártállami célkitűzések[4]. A vezetőket arra utasította a párt, hogy ötvözzék az egyszemélyes és a kollektív vezetés jellemzőit.

A hagyományos magyar személyzeti funkció két különálló területből állt. Külön részleg, a személyzeti osztály foglalkozott a vezetők és káderek kiválasztásával, felvételével és előléptetésével. A munkaügyi osztály pedig a vállalatok alkalmazottaik, munkásaik felvételével, fizetési és juttatási kérdéseivel. Ez az osztály intézte a korábban említett káderek bér- és munkaügyi teendőit (Bangert – Poór, 1995). A későbbi években különös hangsúlyt kapott a személyzetisek szakmai fejlődésének biztosítása, évente részt kellett venniük egy külső képzési programon (Gazdag, 1989; Kővári, 1995).

A magas szintű teljesítmény ritka volt, az elvárás az átlagos színvonal volt (Kovach, 1994). Teljesítménybérezés alig létezett, az egységesítő (egalitárius) fizetési struktúrák élveztek elsőbbséget. Nagyon összetett teljesítményalku világa (Héthy – Makó, 1972) alakult ki ebben a környezetben. Így többek között megemlíthetők azok az alkalmazottak, akik egyszerűen csak bementek dolgozni, megtarthatták munkájukat, ha pedig felettesük valamilyen lényeges feladatot szeretett volna elvégeztetni velük, akkor azt prémium formájában kellett honorálni. Ezek a prémiumok elérhették az alkalmazott alapfizetésének akár 200%-át is. Mivel a prémiumok mértéke személyes tárgyalásokon dőlt el, a gyanú és bizalmatlanság légköre alakult ki, mivel az emberek attól tartottak, hogy a másik kolléga esetleg jobb javadalmazást tudott kialkudni magának (Bob et al., 1992).

Fontos viszont arról is szólni, hogy jól definiált körülmények között igenis valós és helyesen premizált teljesítmények születtek. A teljesség igénye nélkül érdemes utalni a vállalati munka- és üzemszervezéssel

összefüggő különböző központi párt- és kormányhatározatokra[5] és helyi erőfeszítésekre, amelyek következtében a nyugati országokból teljesítményt javító módszerek – MTM[6], racionalizálási módszerek (Susánszky, 1974), speciális üzemi szintű átszervezések (Ladó, 1986), külföldi tanácsadók foglalkoztatása (Poór, 1989) – kerültek be hazánkba. A jelzett módszerek hatására számos helyen jelentős teljesítményjavulást (Dobay et al., 1981) értek el, aminek következtében az érintett dolgozók igen jelentős pótlólagos jövedelmekhez jutottak. Ezzel összefüggésben fontos szólni arról, hogy a központilag vezérelt bérgazdálkodás a legtöbb esetben a jelzett sikeres kezdeményezéseket hosszabb távon nem tudta megfelelően integrálni, emiatt nagyon gyakran visszaállították a teljesítményjavulást megelőzően alkalmazott bérgazdálkodási megoldásokat.

A szakszervezetek, amelyeknek a dolgozók több mint 90%-a tagja volt, sokkal inkább a párt igényeinek próbáltak megfelelni, és kevésbé védelmezték a dolgozók jogait. Persze akadt egyetlen kivétel, de nem Magyarországon: ez volt a lengyel „Szolidaritás” szakszervezet. A szakszervezeti képviselők az állami bürokrácia részei voltak (László, 1995).

A rendszerváltás után

A rendszerváltó kelet-európai országokban a menedzsment más területeivel együtt átalakult vagy átalakulóban van a HR is. A továbbiakban, ahogy már korábban jeleztük a teljesség igénye nélkül, ismerkedjünk meg a régió országaiban tapasztalt HR-tendenciákkal.

Más rendszerváltó országok gyakorlata

- ***Csehország:*** Az országban 1995-ben lefolytatott felmérés azt mutatta, hogy az újonnan alakult HR-részlegek szakembereinek többsége igen kevés gyakorlati tapasztalattal (1–3 év) rendelkezik e területen. Nagyon sokan más területekről jöttek át erre a szakterületre (Koubek – Brewster, 1995). A HR-funkció megváltozása, átalakulása egy hosszú folyamatnak tűnt ekkor, mivel túl sok akadállyal kellett szembenézni. Elsősorban meg kellett változtatni a felső vezetők felfogását a HR-funkcióról. Másodszor, növelni kellett a HR-oktatásban részesülők számát, és lecserélni az ezen a területen alkalmatlan vezetőket és alkalmazottakat. Garantálni kellett, hogy a személyügyi tanácsadók valóban szakmabeliek, és nem csak „pénzcsinálók” legyenek. Végül, de nem utolsósorban biztosítani kellett, hogy a nemzetközi vállalatok ne csak tiszteljék a cseh törvényeket, hanem alkalmazzák a fejlettebb országok által használt HR-módszereket. A tapasztalatok szerint a HR-területének fejlesztéséhez pozitívan járultak hozzá a cseh és külföldi szakértők, a témában publikált könyvek és cikkek, valamint számos szakfolyóirat létezése. Viszonylag széles a kínálat a különféle tréningek és személyzetfejlesztési képzések területén. Egyszóval, jó lehetőségek állnak a vállalatok és menedzsereik rendelkezésére a jelzett akadályok legyőzéséhez (Koubek, 2007).
- ***Észtország:*** A különböző külföldi nagyberuházások eredményeként és a külföldi piaci lehetőségek megnyílása következtében gyors gazdasági és technológiai fejlődés következett be Észtországban. A munkaerőpiacra a gyenge szakszervezet lett a jellemző, mely semmilyen befolyással nem rendelkezett a munkaügyi kapcsolatok területén. (Megjegyzés: Ezzel az állításunkkal nem azt szeretnénk sugallni, hogy a korábbi rendszer keretei között a szakszervezetek hatalmas befolyással bírtak volna. Inkább arra utaltunk, hogy szervezettségük visszaszorult, és még a szociális ügyekben sem tudták érvényesíteni akaratukat.) Hatalmas létszámleépítések zajlottak a magáncégeknél. A ’90-es évek elején új törvények léptek életbe, melyek a legfontosabb személyügyi területeket érintették. Ezek közül a legjelentősebbek: a foglalkoztatási törvény, a kollektív bérmegállapodás, a közalkalmazotti törvény, a felnőttképzési törvény stb. Ezt az időszakot a személyügyi szakma jelentős fejlődése jellemezte. Az első fejvadász cégek azért jöttek létre, hogy megfelelő menedzsereket és szakembereket találjanak. Ezek a cégek olyan szelekciós módszereket alkalmaztak, amelyeket a nyugati cégek is elfogadtak. A szervezetek és a személyügyi menedzserek elkezdték kialakítani személyügyi politikájukat a stratégiai célok elérése érdekében. A személyügyi szakterület olyan szintre fejlődött, amely lehetővé tette, hogy a személyügyi vezetők a vezetés élvonalába kerüljenek (Svetlik et al., 2006).
- ***Horvátország:*** Az országnak az 1991-es önállósodása után jelentős gazdasági, politikai és társadalmi gondokkal kellett megküzdenie. A modern emberierőforrás-gazdálkodás meghonosodását nagyban gátolta a társadalmi és gazdasági bizonytalanság, a nagyarányú munkanélküliség és a gazdaság alacsony teljesítménye. Emellett a XX. század második felére jellemző szocialista és munkás-önigazgatási gazdasági és politikai rendszer hagyatéka is nehezítette a modern vállalatirányítási módszerek elterjedését. Az elmúlt évek

alatt megszülettek a munkával kapcsolatos legfontosabb szabályozások (Munka Törvénykönyv, egészségbiztosítási, nyugdíjbiztosítási stb. törvények). A horvátországi munkaerőpiac jellemzői sokban hasonlítanak a magyarországira. A következő sajátosságokat emelnénk ki: rugalmatlan, alacsony a részmunkaidősök és a távmunkások száma, nem jelentős a szakmaközi mobilitás és nem fordítanak számottevő összegeket a munkavállalók tudásának, tapasztalatának és képességeinek fejlesztésére. Az új évezred elején a Horvátországban megtelepülő külföldi cégek magukkal hozták a modern emberierőforrás-menedzsment rendszerét és alapelveit is. Ma már a horvát cégek többsége belátta, hogy a jelentős nemzetközi versenyben csak azok a vállalatok maradhatnak fenn, melyek stratégiai és operatív szinten is vallják és alkalmazzák a modern HR alapelveit (Barasic, 2008; Szlávicz, 2007).

- ***Lengyelország:*** Az empirikus kutatások eredményei megerősítik azt az általános nézetet, miszerint a HR az ennek fontosságát hangsúlyozó kijelentések ellenére még mindig nem foglal el intézményes értelemben elég erős pozíciót a lengyel vállalatoknál. Fölmérve a személyzeti funkciókat hangsúlyozni kell, hogy a legtöbb személyzeti feladat, mint pl. a létszámgazdálkodás, teljesítménykiértékelés, juttatások és továbbképzés, alapvetően végrehajtási szinten szerepelnek a vállalatoknál. Mindenesetre érdemes megjegyezni, hogy a HR-hez való megfelelő hozzáállás fontosságának felismerése mindkét területen (a privatizált volt állami vállalatoknál és az újólag alapított magánvállalkozásoknál is) megfigyelhető. A hivatkozott tanulmány bemutatja, hogy noha a vizsgált vállalatok 83%-a deklaráltan fontosnak tartja a HR-stratégiát, 45%-uknak semmi ilyesmije nincs (Listwan – Stor, 2007).
- ***Oroszország:*** Az ország munkaerőpiacára (hasonlóan az orosz mentalitásra) még mindig nagyon jellemző a „*minden nagyon nagy*” elve: az erősen hierarchikus berendezkedés, a hatalmi távolság. A munkaerkölcsben még napjainkban is elfogadott tény, hogy az alkalmazottak a lehető legkevesebbet dolgoznak, szinte tettetik a munkát. A vállalatokon belül komoly alá-fölérendeltségi viszonyok uralkodnak mindamellett, hogy az egyes részlegek élesen elkülönülnek egymástól. A merev, bürokratikus HR-struktúra miatt teljes mértékben hiányoznak a karriertervezési programok. Az orosz munkavállalókra ugyanis jellemző, hogy kiemelkedően fontosnak tartják a munkakönyvükben feltüntetett pozíciójukat. Így lehetséges, hogy egy jó munkaerőt egy egyébként sokkal jobban fizető, sokkal kreatívabb munkakörbe képtelenek felvenni a munkáltatók pusztán azért, mert a felajánlott pozíció megnevezése egy szinttel az általuk betöltött státusnál alacsonyabban van. Moszkvában szinte egyáltalán nem létezik munkanélküliség. A munkavállalók egyik helyről a másik megüresedett pozícióba vándorolnak, ami főleg a rendkívül erős mobilitási hajlandóságra vezethető vissza. Ezeken túlmenően jellemző az orosz munkaerőpiacra, hogy a felső vezetők tipikusan a harmincas korosztályból kerülnek ki. Éppen ezért nagyon nehezen fogadják el, ha egy számukra „idős” felső vezető utasításait kell követni. A nők alárendelt szerepe még mindig erősen érezhető az orosz társadalomban, így a munkaerőpiacon is. Még mindig inkább az anyai, családi gondoskodás képviselői, mintsem egyenrangú munkavállalók. A női vezetők elfogadása emiatt csak látszólagos, és igen nehéz ezt ellensúlyozni a mindennapokban (Shekshena, 1998).
- ***Románia:*** Napjainkban több mint hárommillió román munkavállaló dolgozik Európában és a Közel-Keleten, melynek következtében évente ellentételezés nélkül 2-3 milliárd euró érkezik az országba – a hazautalások és az otthoni költések nyomán. A nagymérvű kivándorlás számos negatívummal is járt, több régióban (pl. Bukarest és környéke, erdélyi nagyvárosok) krónikussá vált a szakemberek hiánya. Ez a fejlődés odavezetett – már arról is lehet olvasni –, hogy a román határ környékén (pl. Békéscsaba és vidéke) magyarországi munkavállalók ingáznak át a szomszédos, határmenti román megyékbe. A román munkaerő is kezd drágulni, Temesváron és Erdély más városaiban nem várt költségemelkedésről beszélnek. Az itt megtelepült multinacionális vállalatok kezdik azt hangoztatni, hogy a túlzott költségnövekedés miatt esetleg mérlegelni fogják itteni részlegeik áttelepítését Ukrajnába vagy a Távol-Keletre. A jelzett munkaerő-piaci folyamatok miatt nincsenek könnyű helyzetben a román vállalatok és közszolgálati intézmények. A kritikus szakmákban nehéz jól képzett szakembert (pl. IT, kommunikáció, controlling stb.) találni. Különösen nehéz a helyzet a hegyvidéki területeken és az elmaradott régiókban. Egyre több vállalat a másiktól igyekszik megszerezni, elcsábítani a szükséges munkaerőt (Corina et al., 2005; Dobozi et al., 2008).

- ***Szlovénia:*** A ’90-es év elején megszűntek a korábbi Jugoszlávia önigazgatási rendszerei. Ennek következtében az alkalmazottakat megfosztották a személyügyi kérdésekbe való közvetlen beleszólástól, azonban nőtt a szakszervezetek befolyása. A piacgazdaság és a demokrácia kialakulásának hatására a politika a gazdaságon kívülre került. Mindamellett az állam megtartotta befolyását többségi tulajdonában lévő vállalatokban, a felső vezetőket az állam delegálta. Kormányváltáskor a topmenedzserek is távozni kényszerültek ezeknél a vállalatoknál, függetlenül elért teljesítményüktől. Személyügyi területen a kulcsszereplők a felső vezetők, a vonalbeli vezetők és a személyügyi szakemberek lettek. Ekkoriban lehetetlen volt olyan szakembert találni, aki egy fontos személyügyi pozíciót visszautasított volna. A ’90-es években folytatódott a személyügyi menedzserképzés. A Ljubljanai Egyetem Társadalomtudományi Karán a személyügyi menedzsment szak kiegészült egy master fokozatú képzéssel. A személyügyi menedzsment tárgyat sok egyetem és főiskola tanította. Új kutatások készültek, amelyeket összekapcsoltak nemzetközi kutatásokkal, mint pl. a Cranet kutatási hálózattal. Egyre több független személyügyi tanácsadó cég kínálja szolgáltatásait a vállalatoknak. A ’90-es években a Személyügyi Menedzsment Szövetség növelte működési körét, magasabb szakmai szintet ért el (Svetlik, 2006, 2007; Vaupot, 2008; Poór et al., 2008).
- ***Szerbia:*** A háború sújtotta ország 2000 októberében hatalomra került demokratikus kormánya több lépést is tett a piacgazdaságra való áttérés hatékonyabbá tételére. Sajnos Szerbiában az elmúlt években nem végeztek felmérést a HR-funkciók sajátosságairól, alkalmazásuk módjáról és elterjedéséről. Országos szintű, reprezentatív felmérés a Cranet módszertana szerint csak 2008-ban volt várható. Az új évezred elején elkezdett reformok következtében egyre több vállalkozó és cég ismeri fel a dolgozók képzésének és fejlesztésének fontosságát. Ehhez bizonyára hozzájárultak azok a külföldi cégek is, amelyek Szerbiában is a nyugati menedzsmentelveket követték és a gyakorlatba is átültették a tréningeket. Számos cég és intézmény a jól tanuló egyetemistáknak ösztöndíjat fizet, hogy aztán a jól képzett fiatalok, akiket már valamelyest megismertek és őket is megismertették a cég működési elveivel, náluk vállaljanak munkát. Mára már Szerbiában is megjelentek a professzionális képző- és konzultáns cégek. Szolgáltatásaik közül a legnagyobb kereslet a különböző kommunikációs és menedzseri készségeket fejlesztő tréningek, a speciális informatikai képzések, valamint a minőségbiztosítással kapcsolatos oktatási programok iránt van. A teljesítménymenedzsment az egyike a HR azon területeinek, ahol a legjelentősebb változásokkal kell szembenézni a közeljövőben. A fizetésekkel kapcsolatos információk még nem teljesen átláthatók és nyilvánosak (Szlávicz, 2006; Poór et al., 2008).

HR a rendszerváltás után hazánkban

A ’90-es években a HR szempontjából három jelentősebb trendet figyelhettünk meg Magyarországon.

- Az új *Munka Törvénykönyv (1992)* elfogadása. A dolgozók olyan jogokat kaptak, amelyek a korábbi rendszerben nem léteztek.
- Megszűnt a *munkakötelezettség.* A munkahelyváltoztatáshoz fűződő joggal együtt megjelent az a probléma is, hogy sok dolgozó nehezen talált munkát, Magyarországon egyre nagyobb mértékűvé vált a munkanélküliség.
- Háttérbe szorultak a szocializmus éveiben elsőbbséget élvező *egyenlősítő* fizetési struktúrák (Thurow, 1996).

A felső vezetők és a dolgozók közötti fizetéskülönbség az 5:1 arányról (Bob et al., 1992; Mercer, 2006) felszökött 25:1 arányra. Végül pedig adóterheket vezettek be mind a munkáltatókra, mind a munkavállalókra. A munkabérekre kivetett adó megdrágította az addig viszonylag olcsó munkaerőt olyan szolgáltatások esetében, amelyeket korábban az állam biztosított. A munkaadók által fizetendő társadalombiztosítási befizetés, amely az egészségbiztosítási és nyugdíjjárulékot fedezi, Magyarországon elérte az akkori bruttó bér 33%-át (László – Poór, 2003).

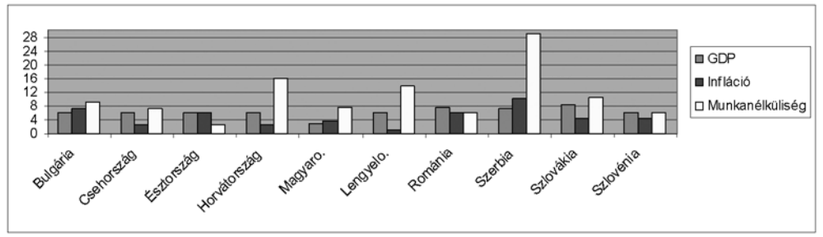
A ’90-es évek elején Magyarország gazdasági teljesítménye rosszabb volt, mint a rendszerváltás előtt. Az *infláció és a munkanélküliség* hirtelen megugrott a korábbi évekhez képest. Az ezredfordulón a magyar gazdasági és munkaügyi folyamatok legfontosabb jellemzője az EU-csatlakozási folyamatoknak való alárendeltség volt. Ebben az összefüggésben Magyarországnak mint csatlakozó országnak az alábbiakra kellett különös figyelmet fordítania (Berki, 2004):

- a gazdasági folyamatok előre meghatározott mederben tartása,
- a jogi környezet harmonizációjának megvalósítása,
- az EU különböző szervezetei és képviselői által meghatározott normáknak és elvárásoknak való megfelelés.

A privatizáció és a strukturális változások felgyorsulása révén Magyarország jelentős *GDP-növekedést* ért el a jelzett időszakban. A magyar átalakulás egy további jellemzője volt, hogy az ország ezt a jelentős GDP-növekedést csökkenő foglalkoztatási ráta mellett érte el. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy sajnos ezek a pozitív folyamatok hatásai napjainkra „kifulladtak", az éllovasból a régió utolsó országává váltunk *(1. ábra)*.

1. ábra

GDP, infláció és munkanélküliség Kelet-Európában (%) (2006)



Eurostat

(Megjegyzés az előző év százalékában.)

A magyar politikai, jogi, társadalmi és gazdasági rendszer drámai változásának hulláma nemcsak üzleti lehetőségeket, de számos kihívást is teremtett. A kihívásoknak történő megfelelés érdekében a magyar üzleti vállalkozásoknak új módszereket, rendszereket, irányelveket és szakértelmet kellett meghonosítaniuk. Véleményünk szerint az új elvárások és változások a szervezetek *emberierőforrás-menedzsmentjében* voltak a legnagyobbak.

Napjainkban a HR elmélete és gyakorlata kezdi maga mögött hagyni hazánkban a hagyományos *instrumentalista, taylori tudományos vezetés* megközelítési módját és gyakorlatát. A maslowi és herzbergi szükséglet, illetve a kétfaktorelméletek, a mclellandi motivációs kutatások és a kognitív (elvárás, cél, magatartásválasztás és a piaci érték) irányzatok felfogásai egyre szélesebb körben válnak ismertté a hazai HR és rokon tudományok képviselői körében (Kindler, 2002; Pléh et al., 2003). A golemani felfogást követve pedig úgy fogalmaznak, hogy az érzelmeket rehabilitálni kell, a gazdaságot pedig örömtelivé kell varázsolni.

Hazánkban többen vélekednek úgy, hogy a *versenyképesség* hagyományos forrásai – ideértve a védett piacokat, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat vagy a méretgazdaságosságot – már nem elegendőek a versenyelőny fenntartásához. A különböző hazai HR-műhelyek képviselői – például Kovács (1992), Kővári (1995), Gaál (1999), Poór et al. (1999), Bakacsi et al. (2002), Gyökér (1999), Pálinkás – Vámosi (2002), Roóz (2002), Karoliny et al. (2003), Makó et al. (2003), Újhelyi (2003), Fekete (2004), Tóthné (2004) és Bokor et al. (2005, 2007) – azt vallják, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek, a viselkedésmód) és menedzselésük a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételeivé váltak.

A HR-szakma hazai átalakulásával és fejlődésével kapcsolatban több jelzővel találkozhatunk a szakirodalomban. Témánk szempontjából érdemes utalni arra, hogy a hagyományos adminisztratív és érdekegyeztető jellege mellett a különböző szerzők (Fekete, 2005) megemlítik a növekvő *stratégiai,* valamint a *tanácsadói* szerepét. A HR-szakemberek munkája olyan esetekben, amikor különböző emberierőforrás-rendszereket vezetnek be, vagy szervezetfejlesztési feladatokat oldanak meg, sok hasonlóságot mutat a külső tanácsadók munkájával. A leírtak alapján egyes vélemények szerint a HR-szakemberek belső tanácsadói szerepet látnak el ilyen esetekben is (Poór, 2005).

Összefoglaló következtetések

Általánosságban véve a '80-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a HR-tevékenység nagyon szoros állami irányítás alatt állt. A személyzeti – értsd: HR-kérdéseket – a párt és állami vezetés szorosan felügyelte. Természetesen ebben a tekintetben országonként jelentős eltérések voltak. Így érdemes kiemelni Tung és Havlovic (1996) felméréseit, miszerint a párt és a belügyi szervek befolyása jóval kisebb volt a lengyelországi HR területén, mint az időközben felbomlott csehszlovákiai emberierőforrás-osztályok esetében. Fontos utalni arra, hogy hazánkban a '80-as években „kapott hangot az a nézet, hogy a gazdasági reformnak a szervezeti viszonyok és a személyzeti munka reformjával is együtt kell járnia. Addig a személyzeti munka megújítása is „felülről" kezdeményezett folyamat volt" (Karoliny, 2003). A jelzett felismerések hatására fogalmazódott meg 1985-ben az a párthatározat, hogy a szakmai vezetői tevékenységet el kell választani a pártpolitikaitól.

Az átalakuló országok HR-részlegeinek egyik első nagy kihívása volt, hogy megküzdjenek a *privatizációt* követő nagy tömegű létszámleépítésekkel (Redman – Keithley, 1998). A Csehországban és Lengyelországban elvégzett kutatások szerint az ottani menedzserek és HR-szakemberek jóval humánusabb leépítési gyakorlatot követtek, mint a nyugati világból érkezettek (Koubek – Brewester, 1995; Redman – Keithley, 1998; Mroczkowski et al., 2005). A hazai gyakorlatról készült egyik esettanulmány is hasonló tapasztalatokról számol be (Elbert – Karoliny, 2006).

Lewis (2005) a nemzetközi vállalatok kelet-európai szerepvállalásáról írt könyvében úgy fogalmaz, hogy a multik számos tekintetben *átrajzolták* a volt szocialista országok munkaerőpiacának térképét. Így többek között leépítették az egyenlősdit és bevezették a munkakörök fontossága szerinti alapbérezést. A kiugróan magas teljesítményeket kiugróan magas fizetéssel jutalmazták. A technikai tudás mellett előtérbe helyezték az idegen nyelv fontosságát. Egy bizonyos kérdésben azonban hosszú ideig nem tudtak előrelépni: „helyi vezethet-e helyit, helyit irányíthat-e nyugati, de helyit nem irányíthat-e más kelet-európai országból jövő". Mára ez a kérdés megoldódni látszik. Egyre több kelet-európai kerül olyan pozícióba, hogy a régió más országaiban az ott dolgozó helyiek beosztottjai lesznek. A multik politikamentessé tették az itteni vállalatokat. Kulcsszerepet kapott a HR. Ezek a cégek az esetek többségében jobb teljesítményeket értek el, mint a helyiek. A nemzetközi cégek ki tudták használni az ún. *erőforrás-alapú előnyüket* a viszonylag gyenge és kialakulatlan, vagy átalakuló helyi intézményi rendszerrel szemben. Ezért a legtöbb felvásárlással vagy zöldmezős beruházás révén létrejött helyi leányvállalat esetében a globális konvergencia győzött a nemzeti identitással szemben (Quintanilla – Ferner, 2003). Jelentős különbségeket határoztak meg a kutatók a privatizált – különös tekintettel – külföldi tulajdonú cégek és a helyi állami tulajdonú cégek HRM-gyakorlata között (Björkman – Pavlovskaya, 2000). Számos esetben előfordult, hogy a nemzetközi cégek kifinomult eszközökkel elérték, hogy nem jöttek létre szakszervezetek a helyi leányvállalataiknál.

A teljesség igénye nélkül utalunk arra, tanszékünk koordinálásában folyó Cranet[7] (2006) (Poor et al., 2007) és más kutatások (Karoliny et al., 2003; Bokor et al., 2005) egyértelműen igazolták, hogy ez a funkció jóval több, mint az alkalmazottak adatainak nyilvántartása. Legtöbb régióbeli országban a nagyvállalatoknál, a nemzetközi cégek leányvállalatainál és a helyi nagy szervezeteknél mára *felsővezetői funkcióvá* (Karoliny et al., 2008) vált a HR *(1. táblázat)*.

1. táblázat

HR súlya
A magyar (n = 97), a kelet-európai (n = 864) és a teljes kutatásban részt vevő összes ország mintabeli szervezeteinek (n = 7952) megoszlása (%)

Ország(ok), régiók	HR-vezető a felsővezetésben (%)	HR-vezető bevonása stratégiakészítésbe (%)
Magyarország	47	49
Kelet-Európa	52	41
Összes résztvevő	55	52

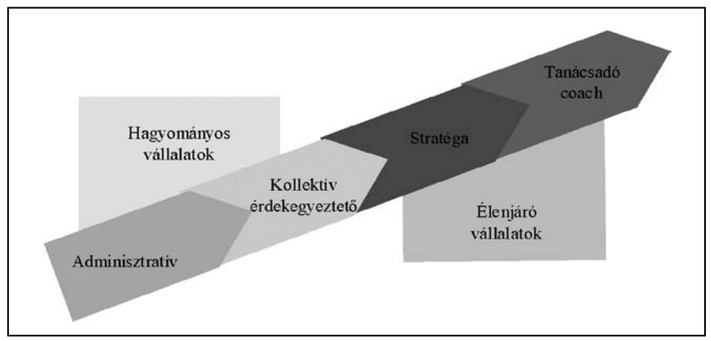
Forrás: Farkas F. – Karoliny M.-né-Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (Kutatási tanulmányok), PTE, Pécs.

A Cranet-minta adatainak elemzése alapján leszögezhető, a személyzeti részleg vezetője az összes ország válaszadóinak több mint a felénél tagja az igazgatótanácsnak vagy a felsővezetői teamnek. A magyar mintában ez az arány némileg alacsonyabb, csak 47%. Ez főleg abból adódik, hogy a hazai kisebb cégeknél a HR csak adminisztratív szerepet tölt be.

Ahogy már korábban jeleztük, számos szerepelnevezés terjedt el a szakirodalomban a HR hazai és kelet-európai gyakorlatával összefüggésben. Az egyik leggyakoribb szerepfelosztás a 2. ábrán olvasható.

2. ábra

A HR különböző szerepei



A kelet-európai átalakulás nagyon sajátos helyzetet teremtett a HR-funkció fejlesztésében, míg a helyi KKV-k vagy a hagyományosan vezetett helyi nagyvállalatok igen nagymértékben elhanyagolták (Church, 2003; Poór et al., 2007) a fejlődés szempontjából igen

lényeges tevékenységet, bár az utóbb említett cégeknél fokozatos szemléletváltozás figyelhető meg. Ezzel szemben a külföldi tulajdonú multinacionális cégek annál fontosabbnak tekintik a tudatos személyzeti munkát. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy igen sok menedzser mind a mai napig nem osztja az előzőekben leírt véleményünket (Gurkov, 2002).

A rendszerváltás kezdetén a kelet-európai országok munkaerőpiaca nem volt képes azokat a speciális igényeket (pl. piacorientált menedzsment készségek, új típusú marketing, pénzügyi és kontrollingtudás stb.) kielégíteni, amelyeket a régió különböző országaiba érkező nemzetközi vállalatok elvártak. A '90-es évek végére sokat változott a fentiekben leírt helyzet. Shekshena (1998: 460. o.) arról ír, hogy „ekkorra az *orosz munkaerőpiac jelentősen átalakult*, sokkal magasabb lett a helyiek üzleti tudása, javult az üzleti etikáról vallott felfogásuk és nőtt a jelentkezők gyakorlatias hozzáállása". Ezzel együtt azt is felismerték a témát kutatók, hogy a „kelet-európaiak – beleértve az oroszokat – hajlamosak voltak alábecsülni a szabadpiaci környezetből adódó újszerű kihívásokat és a feladatok komplexitását" (May et al., 1998: 450. o.).

Napjainkra jelentősen változott a kelet-európai országok munkaerőpiaca. Nagymértékben csökkent a hiány a menedzseri, a jogi, a közgazdasági és adminisztratív munkakörök esetében. Jelentős hiány mutatkozik azonban a műszakiak, informatikusok, orvosok és a képzett szakmunkások esetében.

Számos kelet-európai országból jelentős számú munkaerő vándorolt ki egyes nyugati EU-s országokba. Ez érdekes helyzetet teremtett pl. a korábban már említett szomszédos Romániában. A korábban nagyon olcsó munkaerő hirtelen megdrágult, ami nagyon megnehezítette az ottani munkaerőt keresők és a HR-szakemberek életét. Az EU 2004-es bővítése után újabb emigránshullám indult el keletről nyugat felé. Fontos arra is utalni, alighogy a jelentősebb emigránshullám elérte a nyugati országokat, főleg Írországot, Angliát, Olaszországot és Spanyolországot, már kezd egy ellentétes tendencia is kirajzolódni. Az ír gazdasági visszaesés miatt sok lengyel vendégmunkás a hazatérés gondolatával foglalkozik.

A volt szocialista országokban (Szlovénia kivételével) drámaian csökkent a magánszférában a szervezett dolgozók száma (Cranet, 2006) *(2. táblázat)*.

A rendszerváltó országokban a gazdasági élet átalakítása mellett a kormányzó erők előbb vagy utóbb hozzákezdtek a közszolgálat (a központi és a helyi közigazgatás) átalakításához. A jelzett reformkezdeményezések között kiemelt szerep jutott a közszolgálati/közigazgatási emberierőforrás-menedzselés modernizációjának (Karoliny – Poór, 2007; Poór, 2008). Ebben

2. táblázat

HR súlya
A szervezett dolgozók aránya (%) a magyar (n = 97), a kelet-európai (n = 864) és a teljes felmérésben (n = 7952) részt vevő szervezeteknél

A szakszervezeti tagok százalékos aránya	Magyarország	Kelet-Európa	Összes ország
0	34,70%	32,80%	20,23%
1–10	8,40%	6,70%	11,86%
11–25	11,60%	7,90%	9,81%
26–50	16,80%	15,00%	11,49%
51–75	17,90%	19,50%	14,33%
76–100	6,30%	10,00%	21,89%
Nincs információ	4,20%	8,10%	10,39%
Összesen	100,00%	100,00%	100,00%

Forrás: Farkas F. – Karoliny M.-né-Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága (Kutatási tanulmányok), PTE, Pécs.

a folyamatban igen nagy szerepet játszottak az EU által biztosított PHARE-programok, valamint a Világbank és néhány nálunk is jól ismert alapítvány által nyújtott anyagi és szakmai támogatásai.

Az előzőekben leírtakhoz kapcsolódóan fontos utalni arra, hogy nem válhatunk *HR-sovinisztává*. Hiszen nyakunkon vannak az új globalizációs kihívások (egyidejűleg a *globális, energia-, élelmiszer- és környezeti válság)*, amelyek feltehetőleg jelentősen hatni fognak mind a hazai, mind a külföldi cégek hagyományos verseny és hatékonysági felfogására. A hazai HR sajátos itthoni kihívásai közé sorolhatok a hazai munkavállalók (különösen a cigány népesség körében) *alacsony képzettségi* szintjéből, a magyar munkavállalók túlzott maszkulinitásából és a sajátos európai felfogásunkból fakadó új feladatok (Borgulya, 2007; Jarjabka, 2008). A hazai HR-nek is észre kell vennie új követelményeket, amelyek egyben új lehetőséget is teremtenek a gyakorlati megoldások kimunkálásakor az ezen a területen dolgozó szakemberek számára.

A leírtakhoz kapcsolódva felsejlik az ún. *zöld HR* kidolgozásának és alkalmazásának igénye. Az új globalizációs és helyi kihívások komplexitásuk miatt nem nagyon sorolhatók kizárólag egy-egy menedzsmentszakterület kizárólagos hatókörébe. Itt egy új lehetőség, amelyhez kapcsolódva a HR integráló szerepet tölthet be, főleg abból kiindulva, hogy az említett kihívások, az új technológiák alkalmazása mellett igen jelentős *kompetenciaváltást* (tudás, tapasztalat, magatartás, értékrend stb.) igényelnek az érintett munkavállalóktól.

Ma már több *értékes kutatás* eredménye áll rendelkezésre e témával kapcsolatban: a bolgár Vatchkova (2005), Vatchkova et al. (2006); a cseh Koubek (1995, 2004); a szerbiai – magyar származású – Susnjar, Zimanji (2005) és Szlávicz (2006); a román Manolescu (2003), Chisu (2005) és Corina et al. (2006), a szlovén Alas – Svetlik (2004) tollából egyaránt. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy a közeli jövőben a londoni Routledge Kiadónál megjelenik – az előzőekben említett szerzők többsége által írt, beleértve a jelen tanulmány szerzőjét – a régió több országára kiterjedő, első átfogó HR-munka.

Korlátok és további kutatási elképzelések

A korábbiakban már jeleztük, hogy nem könnyű fába vágja az a fejszéjét, aki régió HR-gyakorlatát kívánja felvázolni történelmi perspektívában. Tudatában voltunk és vagyunk a jelzett nehézségnek, de ha nem próbálkozunk, akkor nem is látjuk, hogy mit is értünk el és hol szükséges további kutatásokat végezni. Terveink szerint egy újabb kutatási projekt keretében a Magyarországon és a régióban megtelepülő nemzetközi vállalatok leányvállalatainak emberierőforrás- (HR) funkcióit, tudástranszferét és gyakorlati alkalmazásait, valamint mindezek történeti fejlődését vizsgáljuk. Arra keressük a választ, hogy ezek a funkciók és a gyakorlati alkalmazások hogyan alkalmazkodtak az elmúlt évek rohanó gazdasági változásai közepette.

Lábjegyzet

[1] A cikkben a volt szocialista országok európai részét értjük alatta.

[2] A cikkben bemutatott országelemzések elkészítésekor nagymértékben támaszkodtunk az általunk koordinált „HR Kelet-Európában" c. kutatási program keretében készült tanulmányokra. Külön köszönet illeti Bóday Pált, aki az Országos Humánpolitikai Egyesület részéről jelentős támogatást nyújtott az egyes kelet-európai országok HR-helyzetét bemutató tanulmányok elkészítéséhez és megjelentetéséhez. Kutató munkánk másik forrása volt a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Szervezés és Vezetési Tanszékén folyó Cranet-kutatás adatbázisa és annak keretében elkészült különféle publikációk.

[3] Kutatócsoportunk 2005-2008 között a „Konvergenciák és divergenciák a HR-ben'. c. OTKA (62169) kutatás keretében nem teljes körűen vizsgálta a cikkben jelzett sajátos problémakört.

[4] Fontos itt arra is utalni, hogy a cikkben leírt általános tendenciák mellett, már a 70-es és különösen a 80-as évektől kezdve a teljesítmény egyre inkább dominált a vezetői posztokra történt kinevezések során.

[5] A teljesség igénye nélkül gondolunk itt az 1003/1972-es kormányrendeletre a szervezetfejlesztésről.

[6] MTM=Method Time Measurement (mozdulattanulmányozás)

[7] A Cranfield Network (CRANET) (az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat), a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kar Szervezés-Vezetés Tanszéke 2004 óta tagja.

Felhasznált irodalom

Alas, R. – Svetlik, I. (2004): Estonia and Slovenia: Building Modern HRM Using a Dualist Approach. In: Brewster, C.-Mayrhofer, W.-Morley, M.(Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? London, Elsevier

Amstrong, M. (1999): Human Resource Management Practice. London, Kogan Page

Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsony A. – Imre A. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Bussiness, 37, 69–80. o.

Barasic, A. (2008): HR Horvátországban: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május, 27–29. o.

Bob, A. – Bábosik M. – Poór J. – Williams, A. (1992): A nyugati bérrendszerek alkalmazásának lehetőségei Magyarországon. Munkaügyi Szemle, 2., 14–19. o.

Bohlander, G. – Snell, S. (2007): Managing Human Resources. Thomson, London

Bokor A. – Bíró A. – Kováts G. – Takács S. – Toárniczky A. (2005): Vezetői elvárások és HR-es önképek. Munkaügyi Szemle, február, 19–24. o.

Bokor A. – Szőts-Kovács K. – Csillag S. (2007): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest, Aula Kiadó

Borgulya I.-né (2007): A munkával kapcsolatos értékek Közép-Kelet-Európában – nemzetközi felmérések tükrében. Vezetéstudomány, 7–8., 51–67. o.

Brewster, C. – Mayrhofer, W. – Morley, M. (Eds.) (2004): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? London, Elsevier

Brewster, C. (1991). The management of expatriates. London, Kogan Page

Chisu, A.V. (2005): Posturi, salarii si… beneficii. Bucuresti, Editura Irecson

Church, A. (2003): Returns to human capital investment in a transition economy: The case of Russia 1994–1998. International Journal of Manpower, 1, 11–30. o.

Corina, S. – Musztyné B.B. – Tódor M. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Romániában. Személyügyi Hírlevél, 7–8, 26–38. o.

Cranet (2006): International Executive Report 2005, Cranet Survey on Comparative Human Resource Management. Cranfield, Cranet-Cranfield University

Dobay P. – Hermann S. – Poór J. (1981): Nagyvárosi áruszállítási rendszer gyakorlati szervezésének tapasztalatai. Kereskedelmi Szemle, I. rész, 8–9., 71–74. o. és II. rész, 11., 23–29. o.

Dobozi S. – Gál A-L. – Poór J. – Veress E. (2008): HR Romániában – egy sikeres kormányzati projekt tapasztalatai tükrében. In: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27–29.

Dowling, P.J. – Festing, M. – Engle, A. (2008): International Human Resource Management. London, Thomson.Cengage

Elbert, N. – Karoliny M.-né (2006): Managing Human Resources in a local subsidiary of an MNC. In: Poór J.: Case Compilation on International Human Resource Management in Emerging and developed Countries of Europe. Cleveland, Cleveland State University

Evans, P. – Pucik, V. – Barsoux, J. (2002): The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management. Homewood, McGraw-Hill/Irwin

Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (2008): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága. (Kutatási tanulmányok) Pécs, PTE

Farkas F. – Karoliny M.-né – Poór J. (2008): Regionális különbségek az emberierőforrás-menedzselés gyakorlatában. Tér és Társadalom, 2, 103–122. o.

Fekete I. (2004): Személyügyi szervezet. In: Tóthné S.G. (Ed.) Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó

Gaál Z. (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra. Harvard Business Manager, 1. 69–74. o.

Gyökér I. (1999): Humán erőforrás menedzsment. Budapest, Műszaki Kiadó – Magyar Minőség Társaság

Héthy L. – Makó Cs. (1972): Munkásmagatartás és gazdasági környezet. Budapest, Akadémiai Kiadó

Jarjabka Á. (2008): Tendenciák a közép- és kelet-európai embereierőforrás-menedzselésben, nemzeti-szervezeti kultúrák alapján. I–II. rész, 3., 26–39. o. és 4., 24–35. o.

Karoliny M.-né (2003): Az emberi erőforrás menedzsment története. In: Karoliny M.-né

Farkas F. László Gy. Poór J. (Eds.) (2003): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK-Kerszöv

Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (Eds.) (2003): Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv. Budapest, KJK-Kerszöv

Karoliny M.-né – Poór J. (2007): Hatékony emberierőforrás-menedzsment a közszférában. Rendészeti Szemle, 2., 3–24. o.

Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. (2008): In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management – An International Comparative Survey. Journal for East European Management Studies (megjelenés alatt)

Kindler J. (2002): Az érzelmek rehabilitálása. In: Kocsi T. (Ed.): Emberközpontú gazdaság. Válasz

Koubek, J. – Brewster, C. (1995): Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic. International Journal of Human Resource Management, 2, 223–247. o.

Koubek, J. – Vatckova, E. (2004): Bulgaria and Czech Republik: Countries in Transition. In: Brewster, C.-Mayrhofer

W.-Morley, M. (Eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? London, Elsevier

Koubek J. (2007): Humánerőforrás-menedzsment a Cseh Köztársaságban. Személyügyi Hírlevél, április

Kovács S. (1992): Vezetési struktúra és személyügyi funkció. Munkaügyi Szemle, 10, 29–32, 31. o.

Kővári Gy. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Budapest, Szókratész Kiadó

Ladó L. (1986): Szervezéselmélet és módszertan. A vezetés szervezési funkciója. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

László Gy. – Poór J. (2003): Ösztönzésmenedzsment. In: Karoliny M.-né – Farkas F. – László Gy. – Poór J. (eds.): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest, KJK-Kerszöv

Lewis, P.C. (2005). How the East was won. New-York, Palgrave Macmillan

Listwan, T.– Stor, M. (2007): Emberierőforrás-menedzsment Lengyelországban. Személyügyi Hírlevél, május

Makó Cs. – Warhurst, Ch. – Gennard, J. (Eds.) (2003): Emerging Human Resources Practices Development and Debates in the New Europe. Budapest, Akadémiai Kiadó

Manolescu A. (2003): Managementul Resurselor Umane. Bucuresti, Editura Economica

Mathis, R.L. – Jackson, J.H. (2003): Human Resource Management. Mason, Thompson-Southwestern

May, R. – Young, C.B. – Legerwood, D. (1998): Lessons from Russian Human Resource Management Experience. European Management Journal, 4, 447–459. o.

Mercer (2006): Mercer Felsővezetői Javadalmazás Felmérés. Magyarország – 2006. Budapest, Mercer Human Resource Consulting

Mroczkowski, T. – Wermus, M. – Clarke, D.L. (2005): Employment Restructuring in Polish Companies during Economic Transition: Some Comparisons with Western. Experience. Journal East European Management Studies, 1, 36–54. o.

Pálinkás J. – Vámosi Z. (2002): Emberierőforrás-menedzsment. Budapest, LSI Oktatóközpont

Pléh Cs. – Kovács Gy. – Gulyás B. (2003): Kognitív idegtudomány. Budapest, Osiris Kiadó

Poór J. (1989): Menedzsmenttanácsadás vezetőknek és konzultánsoknak. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár

Poór J. – Farkas F. – Karoliny M.-né (1999) (Eds.): Személyzeti-emberierőforrás-menedzsment. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Poór J. (2005): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Kerszöv

Poór J. – Karoliny M.-né – Farkas F. (2007): Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison. In: EBS Journal, 2.,19–36. o.

Poór J. – Kiss K. – Gross A. – Francsovics A. (2007): Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. Vezetéstudomány, 12., 35–43. o.

Poór J. – Barasic, A.F. – Szlávicz Á. – Vaupot, Z. (2008): Job Analysis and Job Evaluation Systems in the Countries of Former Yugoslavia. EBS Journal, 1, 85–106. o.

Poór J. (2008): Az átalakuló román közszolgálati emberierőforrás-menedzsment. Vezetéstudomány, 7–8., 46–61.o.

Quintanilla, J. – Ferner, A. (2003): Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. International Journal of Human Resource Management, 3, 363–369. o.

Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Budapest, Perfekt Kiadó

Redman, T. – Keithley, D. (1998): Downsizing goes to East? Employment re-structuring in post-socialist Poland. The International Journal of Human Resource Management, April, 274–295. o.

Sheksheva, S. (1998): Western multinationals's human reosurce practices in Russia. European Management Journal, 4, 460–465. o.

Stevens, S.S. (1957): On the psychological law. Psychological Review, 64, 153–181. o.

Susánszky J. (1974): Bevezetés az üzemszervezés módszertanába. Budapest, Tankönyvkiadó

Susnjar, G.S. – Zimanji, V. (2005): Menedzment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet Subotica-Univerzitet u Novom Sadu, Subotica

Svetlik, I. – Alas, R. – Kohont, A. (2006–2007): A személyügyi tevékenység fejlődése Észtországban és Szlovéniában. Személyügyi Hírlevél, 1. rész (december–január), 2. rész (február)

Szlávicz A. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete Szerbiában. Személyügyi Hírlevél, május, 28–37. o.

Szlávicz A. (2007): HR Horvátországban. Személyügyi Hírlevél, március

Szlávicz A. (2008): HR Szerbiában. *i*n: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27–29.

Thurow, L. (1996): The Future of Capitalism. Nicholas Brealey Publishing

Tóthné S.G. (ed.) (2004): Humán Erőforrások Gazdaságtana. Miskolc, Bíbor Kiadó

Tung, R.L. – Havlovic, S.J. (1996): Human resource management in transitional economies: the case of Poland and Czech Republic. The International Journal of Human Resource Management, February, 1–19. o.

Újhelyi M. (2003): Ember és szervezet. Marketing & Menedzsment, 4, 37–49. o.

Vatchkova, E. – Musztyné B. B. – Gyurkó Zs. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment helyzete és fejlődési tendenciái Bulgáriában. Személyügyi Hírlevél, június

Vaupot, Z. (2008): HR Szlovéniában. In: Poór J.: HR a környező országokban. (konferencia CD) Országos Humánpolitikai Egyesület 18. Országos Konferenciája, 2008. május 27–29.

CIKKEK, TANULMÁNYOK

JARJABKA Ákos

A MODERN PROJEKTSZERVEZETEK VEZETÉSELMÉLETI ÖSSZEVETÉSE

A projektek egyfajta szervezeti válaszoknak tekinthetők a modern piacgazdaság körülményeinek turbulens változásaira. A projekt kifejezés a latin „proiectum" szóból ered, melynek jelentése „előre helyezett dolog", mely alapján a továbbiakban e tanulmány a projekteket olyan időben behatárolt szervezeti feladatoknak tekinti, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonságtartalmuk vagy jelentőségük miatt a szervezet rutinszerű alaptevékenység-ellátási megoldásaival valószínűleg nem oldhatók meg hatékonyan. Ezekre a projektkihívásokra sokféle szervezeti válaszlehetőség létezik, melyek mindegyike – egymással összehasonlítva – rendelkezik előnyös, de hátrányos tulajdonságokkal. E tanulmány célja, hogy feltárja a szervezeti gyakorlatban leggyakrabban előforduló projektszervezeti lehetőségeket, és azok vezetéstudományi típusú elemzésével és összevetésével segítse a menedzsment választási döntéshozatalát azok között.[1]

Kulcsszavak: **projekt, projektszervezet, projektteam, hibridszervezet, projektmátrix, kettős függőség, duális szervezet, gyenge, kiegyensúlyozott és erős mátrix, projektorientált szervezet, partnerség, összetett projektszervezet, virtuális projekthálózat, mikro- és makromátrixok, törzskari projektszervezet, interim menedzser, projektportfólió, projektboard**

A projektszervezetek – a szervezeti egységek hatáskörmegosztása alapján – többvonalas formációk, mivel a projektszervezetekben ideiglenesen munkálkodó alkalmazottak egyik oldalról az átmenetileg a szervezeti hierarchiában fölé kinevezett projektvezetőtől kaphatnak utasításokat, míg másik oldalról azoktól a feletteseiktől, akik a projektek felmerülése előtt, illetve után a megszokott szervezeti formában a feljebbvalójuk. Ugyanakkor a projektszervezetek két- vagy többdimenziós szervezetnek minősülnek munkamegosztás alapján, mivel az eredeti szervezetre a projektfeladat megoldása idejére egy másféle munkamegosztási elveken nyugvó projektszervezeti felépítés épül rá.

Az előbb jellemzett szervezeti viselkedés az oka annak is, amely alapján a projektek a **duális** szervezetek közé tartoznak, mivel a szervezeti környezet változása következtében a projektszervezet megváltoztatja működését, majd bizonyos műveletek lebonyolítása után ismét az eredeti működéséhez tér vissza. Erre azért van szükség, mert a végrehajtandó projekt – a bevezetőben megadott definíció alapján – rendkívül összetett, bonyolult, egyedi probléma, mely sok részfeladatból állhat, s mérete meghaladhatja azt a terjedelmet, melylyel a szervezet egy kisebb egysége esetleg önállóan meg tudna birkózni. Hozzátehető mindehhez, hogy a projektfeladatok megoldása gyakran új, innovatív megközelítést kíván a szervezeti résztvevőktől, mely esetekben a kreativitást kifejezetten gátolja a vállalat már kialakult működési rutinja.

A projektszervezetek általános szintű jellemzése

A projektek létrehozása a felmerülő szervezeti probléma újszerűségétől, nagyságrendjétől és jelentőségétől függ, s csak a feladat megoldásáig léteznek, utána fennállásuk megalapozottságát elveszítve feloszlanak. Fő szerepük egy lehetséges megoldási folyamat létrehozása, ebből következően különböző szakterületek képviselői alkotják. A projekttípusú szervezetek kialakítása jelentős előnyökkel és hátrányokkal is járhat, melyeket az 1. táblázat mutat be.

Előnyök:

a) Több nézőpont: A projektproblémák általában interdiszciplináris jellegűek, vagyis túlmutatnak egy–egy szűk szervezeti funkció keretein. Ebből a szempontból kifejezetten ajánlatos úgy összeválogatni a projekten majdan dolgozó szakembergárdát, hogy azok eltérő módon közelítsenek a feladathoz. Emellett lényeges szempont a projektben résztvevők kiválasztásánál, hogy legyenek közöttük specialisták, vagyis egy szűk szakterület részletes ismerői, illetve széles szervezeti látókörrel rendelkező generalisták is.

b) Többoldalú koordináció: A projektszervezeten belül dolgozók között nincsen igazából kialakult alá–fölérendeltségi viszony, inkább az „egy csónakban evezünk" elv érvényesül. Ezáltal szabad együttműködésre nyílik lehetőség a projekttagok között, aminek következtében autonóm módon összehangolhatják az egyes alkalmazottak tevékenységeiket. A horizontális jellegű kapcsolatok mellett azonban fontos a projektszervezetekben a vezetői pozíció(k) kijelölése is, mivel így biztosítható a projekten belüli koordináció és felelősség.

c) Együttműködés: A projektszervezet egy speciálisan, a projekt megoldásához szükséges módon összeállított csapat, melynek tagjai ugyan egy szervezethez tartozhatnak, azonban lehetséges, hogy a tagok még sosem dolgoztak együtt, s nem is ismerik egymást. A közös munka során a projektben résztvevők összecsiszolódhatnak, amely haszna később, más kollektív jellegű feladatok megoldásánál is kamatozhat. Emellett a komplex feladatok megoldása nagyobb sikerrel kecsegtethet, ha azt csoportban, egymással együttműködve próbálják megoldani.

d) Formalizáltság: A projektprobléma megoldásának első lépcsőfoka, hogy a tevékenységben résztvevők részfeladatokká tudják bontani az összetett feladathalmazt. A tagok ezután – a feladat keretein belül – szabadon, a munka jellegzetességeiből fakadóan állapítják meg egymás közt, hogy melyik alcsoport melyik részművelettel foglalkozzon. Munkájuk eredményességéről igazából csak a projektért felelős menedzsernek tartoznak beszámolási kötelezettséggel (vertikális jelleg), egymással való kapcsolatukra inkább a munkatársi viszony (horizontális jelleg) a jellemző.

1. táblázat

A projektszervezet előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
1. Több nézőpont	1. Konfliktusokkal terhes szervezet
2. Vertikális és horizontális koordináció	2. Felelős hiánya
3. Együttműködés lehetősége	3. Megbontja a szervezetet
4. Alacsony formalizáltság	4. Hatékonyságcsökkenés
5. Szakmai objektivitás elsődlegessége	5. Hatalmi harc
6. Gyors alkalmazkodóképesség	6. Lobbizás

Forrás: Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberierőforrás-felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 15. old.

e) Objektivitás: A problematika megoldásában részt vevő csapat összeállítását a projekt jellemzőihez idomultan kell a vezetőségnek kialakítania. A végrehajtásban résztvevők megítélése és díjazása mindezek után a projektcsapat eredményességétől függ, tehát a tag függetlenné válhat annak a közegnek az érdekeitől és viszonyrendszerétől, ahonnan érkezett. Ezáltal biztosítani lehet a tagok közös érdekeit, s meg lehet előzni a széthúzást, illetve az erőforrásokért való lobbizást, vagyis a szubjektív megközelítési módot.

f) Alkalmazkodóképesség: A projektszervezet gyorsan tud alkalmazkodni a vállalatot körülvevő gazdasági környezethez, mivel ha megjelenik egy, a környezeti változások által indukált probléma, arra projektszervezetet létrehozva, a szervezet alapműködését nem sértve, azonnal reagálhat a vállalat, megelőző, preventív módon. A projektszervezet legnagyobb előnyét tehát a gyors reagálási képesség jelenti más megoldásokhoz képest, hiszen egyszerre akár több projektcsapat is létezhet és szűnhet meg egymással párhuzamosan.

Hátrányok:

a) Konfliktusok: A projektszervezetre a munkatársi kapcsolatok a jellemzők, s nem a felettes-beosztott viszony. Ebből következően senki nem kényszerítheti rá a másikra a véleményét, hanem meg kell, hogy győzze őt igazáról. A demokratikus, többségi elven működő döntési technikák azonban jelentős ellenzék mellett is képesek irányt szabni a tevékenységnek, viszont a feladatok megoldásában az ellenzéknek lehetősége nyílik gátolni, lassítani, sőt szabotálni a megvalósítást, ezzel is alátámasztva saját korábbi elképzelésük helyességét. Amennyiben tehát a döntéshozatal nem konstruktív módon zajlik, akkor a projektmunka konfliktusokkal terheltté válik.

b) Felelősség: A projektfeladat megoldásáért a felelősség a tagok között alapvetően közös, még akkor is, ha az átmeneti jelleggel működő projektszervezet élén álló projektmenedzser az elsőrendű felelős a hatékony működésért. Ebben az esetben viszont kialakulhat az úgynevezett „társas lógás" intézménye, vagyis ha a tagok felismerik, hogy őket egyenként nem lehet felelősségre vonni a kudarcért, akkor hajlamosak elveszteni aktivitásukat és csökken a felelősségérzetük.

c) Szervezet: A projektszervezet a duális szervezeti formációk egyik megjelenési formája. Ez azt is jelenti, hogy egyidejűleg egy ilyen vállalati struktúra

létrehozásával ideiglenesen meg is kell bontani az eredeti vállalati felépítést. Vagyis felmerülhetnek olyan kérdések, hogy vajon ki fogja elvégezni annak a projekttagnak a munkáját, aki bár eredetileg egy meghatározott munkakört kellene, hogy ellásson, de pillanatnyilag egy projektfeladat megoldásán dolgozik? Az a kérdés is megválaszolásra vár, hogy vajon ki a felettese egy, a projektmunkában részt vevő alkalmazottnak: az eddigi felettese, vagy az időlegesen fölérendelt projektmenedzser? Ezt a kérdést különben a kettős felelősség dilemmájának is nevezik, melyről még a későbbiekben is szó esik.

d) *Hatékonyság:* A projektszervezet létrehozása egyben azt is jelenti, hogy a szervezet emberi erőforrásait ideiglenesen meg kell osztani az alaptevékenységek ellátására, illetve a projektfeladatok megoldására. Ez az egyidejűleg jelentkező kettős teher megbonthatja a szervezet működését, s egyszerre okozhat hatékonyságcsökkenést, illetve nem elégséges hatékonyságú vállalati működést mindkét területen.

e) *Hatalom:* Mivel a projektszervezet ún. „lapos" konfiguráció, mely részben autonóm módon szerveződik, ezért néha a tagok nincsenek teljesen tisztában például saját felelősségükkel és utasítási jogkörükkel. Ennek következtében gyakran előfordul, hogy némely tag saját hatalmának és befolyásának növelésére próbálja meg felhasználni a szervezet által biztosított szabadságot, s megpróbálja ráerőszakolni a másik félre a véleményét.

f) *Lobbizás:* A projektek megvalósításához erőforrások kellenek, úgymint: tárgyi eszközök, tőke, szakemberek stb. Ezek a tényezők természetesen minden projekt számára létfeltételt jelentenek ugyanúgy, mint az alaptevékenységet folytató osztályoknak. Egy szervezetben egymással párhuzamosan akár több projekt is folyhat, amelyek esetében a közös forrásokért való küzdelem elmérgesedhet. Ebben az esetben a projektek egymás ellenfeleivé, ellenségeivé válhatnak, ahelyett, hogy együttműködnének.

A projektszervezetek megjelenési formái

A projektszervezetek általános jellemzése során megismerhettük alkalmazásuk pozitív és negatív kihatásait, azonban a projektek létrehozásának számos egyedi lehetősége kínálkozik a vállalati szervezet alapformáján belül, mely jelen fejezet keretein belül kerül bemutatásra. Fontos megjegyezni, hogy bármely formációt is alakítanak ki, a vezetőnek a projektszervezeti forma eldöntésekor mindig figyelembe kell vennie a felmerülő szervezeti probléma egyedi sajátosságait, a megoldási folyamat koordinálásának lehetséges módszereit és a szervezeti alaptevékenységek megfelelő szintű ellátásának megoldási módszereit is. A menedzsernek mindezek figyelembevételével kell kiválasztania az adott üzleti szituációnak legmegfelelőbb szervezeti megoldást.

Érdekes, hogy a projektmenedzsment-szakirodalom mennyire nem képvisel egységes álláspontot a projektszervezeti formák megkülönböztetésével, elnevezésével és csoportosításával kapcsolatban. Ezek közül nézzük most a leggyakoribb formációk elnevezéseit s a következő alfejezetekben rövid jellemzésüket:

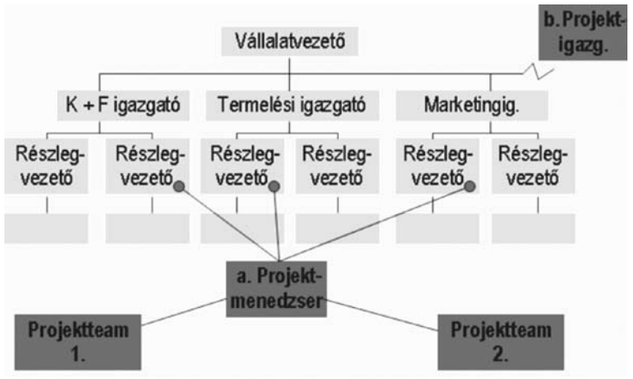
- funkcionális projekt (Gilbreath, 1986), vagy kissé bővebben, projektfunkcionális szervezet (Gray – Larson, 2003) és kissé másképpen: projektteam-szervezet,
- hibrid vagy máshogy vegyes szervezet (PMBOK Guide, 2006),
  törzskari projektszervezet (Meredith – Mantel, 2000),
- projektmátrix-szervezet (Gilbreath, 1986), úgymint
  - gyenge, ún. funkcionális projektmátrix (Gray – Larson, 2003), vagy koordinációs mátrix (Burke, 1999),
  - kiegyensúlyozott mátrix (PMBOK Guide, 2006),
  - erős vagy tiszta projektmátrix (Gray – Larson, 2003),
- projektorientált szervezet, ún projektalapú szervezet (PMBOK Guide, 2006), vagy tiszta projekt (Burke, 1999),
- összetett projektszervezetek (PMBOK Guide, 2006),
  - integrált vagy úgynevezett párhuzamos projektszervezetek (Gareis, 2007),
  - partnerség vagy stratégiai szövetségek (Gareis, 2007),
  - virtuális projekthálózat (Gilbreath, 1986), vagy másként virtuális projektteamek (Gray – Larson, 2003).

A funkcionális projektszervezet: A projektteam

A projektszervezetek egyik leggyakrabban alkalmazott formája a funkcionális projektteam. A „team" kifejezés ebben az esetben nem egy szervezeti formát jelöl, hanem a munkacsoportban együtt végzett munkára, a projektben együtt dolgozó szereplők szoros együttműködésére utal. E forma popularitásának alapját az adja, hogy az egyik leggyakrabban alkalmazott szervezeti felépítésben, a lineáris-funkcionális szervezetben alkalmazható. A projektszervezet ebben a megoldási formában középvezetői szinten ágyazódik be a szervezeti működésbe (lásd: 1. ábra a) pontja), vagyis a projektvezető ideiglenes középvezetőként funkcionál a szervezetben. Ez a tény egyben azt is jelzi, hogy stratégiai jellegű projekteknél nem alkalmazható ez a forma, hiszen ott a projektvezetésnek a vállalati felső vezetésben van a helye (lásd: 1. ábra b) pontja). Ekkor hibrid szervezeti formáról beszélhetünk, melyet a következő alfejezetben mutatok be.

1. ábra

A funkcionális (projektteam) és a hibrid projektszervezet konfigurációi



Forrás: Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberierőforrás-felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 15. old.

Abban az esetben, ha a vállalat a projektteam formáját választja, akkor a projektmenedzser valós vezetői szerepet kap, közvetlenül felügyeli és irányítja a rendelkezésére bocsátott erőforrásokat és a szakembergárdát. Minden résztvevő közvetlenül a projektmenedzser alá tartozik, akiknek ő utasítást adhat, illetve együttműködik az esetleges megrendelő képviselőjével, illetve jelentést ad a projekt előrehaladtáról a felső vezetésnek vagy a tulajdonosoknak. Ahogy a projekt befejeződik, a teamnek és a menedzsernek további feladata nincs, a csapat feloszlik, a tagok visszatérnek eredeti beosztásukba.

A teameket tehát gyakorta olyan vállalatok alkalmazzák, ahol a projektprobléma jellegzetességeivel bíró feladatok csak esetlegesen, különleges helyzetekben és ritkán jelennek meg. Ehhez a szervezet úgy alkalmazkodik, hogy eseti jelleggel, ideiglenesen hozza létre a projektteamet, amely forma alkalmazása azonban nem állandó. E szervezeti forma jellemzői közé sorolható az is, hogy egy projektteamet egyetlen definiált cél megvalósítására hoznak létre, illetve, hogy működésének megalapozására a vezetés a szervezet más területeitől független erőforrásokat juttat a team számára feladatának végrehajtásához.

A projektteam elméletileg teljesen autonóm módon működik a szervezet elsődleges munkamegosztásával képzett szervezeti egységektől, ám ne feledjük, hogy a projektszervezetbe delegált funkcionális szakember esetében kialakulhat az úgynevezett **kettős függőség** helyzete, amikor a teamtag egyszerre van alárendelve projektvezetőjének, illetve funkcionális vezetőjének. Ebben a helyzetben a funkcionális vezető megpróbál élni azzal a hatalmával, amit az elsődleges szervezet általános esetben biztosít a számára. E hatalomgyakorlási módot segíti az a teamtag által is ismert tény, hogy a szakértő projekttevékenységének vagy a teljes projekt befejeztével a projektben dolgozó visszatér az eredeti szakterületéhez, s így nem akar konfrontálódni funkcionális vezetőjével. Ez viszont azt eredményezheti, hogy a projektben dolgozók kettős felelősségi szorításba és kettős teljesítménykényszerbe kerülnek, mely negatív módon hathat projektbéli teljesítményének hatékonyságára. Éppen ezért fontos akár írásban is deklarálni a projektben dolgozók ideiglenes függetlenségét eredeti munkájuktól és egyben definiálni projektfeladatukat és hatáskörüket.

A formáció további fontos sajátossága annak összetétele, melynek igazodnia szükséges a felvetett projekt jellegzetességeihez. Ebből következően, mivel minden projektötlet más és más, ezért a megoldásért felelős projektcsoport összetétele is egyedi. Fontos azt is figyelembe venni, hogy hány főből álljon egy projektteam, ugyanis a kis csoportok (3-7 fő) szűk mozgástérrel rendelkező, így rugalmatlan formációkká válhatnak, míg a túl sok tagból álló projektteamek belső koherencia híján szétesően viselkedhetnek.

A teamek életciklusa erőteljesen kötődik a projektproblémához, ugyanis a projektfeladat felismerése hívja életre formálisan a pojektteamet, amelyben – mint minden csoportban – lejátszódnak a kezdeti viták, hatalmi játszmák és normaképzési folyamatok, annak érdekében, hogy a tagok összehangoltan tudjanak dolgozni. Ez a team formálódásának és a csapatépítésnek az időszaka, s csak ezután kerülhet sor a tényleges és hatékony csapatmunkára. A projektvezető felelőssége abban áll, hogy minél rövidebb időszak alatt igazi csapatot formáljon a hatalmi erővel összeállított egyének halmazából. Amennyiben a team sikeresen teljesíti létrehozásának célját, vagy letelik a feladat megoldására szánt idő, esetlegesen a team feléli költségvetését, a probléma megoldása ellehetetlenül, vagy a projekt folytatása okafogyottá válik, akkor a projektcsoport feloszlatásra kerül, s a projekt befejeződik. Mindezek ellenére gyak-

ran a hatalmi helyzet, illetve a csoport autonómiájának fenntartása érdekében a projektvezető és a tagok abban érdekeltek, hogy a projekt tovább folytatódjon.

E rövid jellemzés után felvetődhet a kérdés: **Mit nyerhet azzal a szervezet, ha ideiglenes funkcionális területként projektteamet hoz létre?** Belbin szerint, röviden: kreativitást és flexibilitást (Belbin, 1981). A projektteam-szervezetek előnyének tekinthető, hogy a teamen belül a részfeladatok magas szintű specializációja valósulhat meg, vagyis a feladatok megoldása a megfelelő „funkcionális mesterek" kezébe kerülhet. A teamen belül a kapcsolatok áttekinthetők és egyszerűek, s nem jellemző erre a formára a teamen belüli túlzott hierarchia, inkább a közös döntéshozatal, mely a participáció folytán motiváló erővel hathat a résztvevőkre. A csoportos döntéshozatal eltérő szakterületen képzett szakemberek között a „több szem többet lát" elv alapján szinergikus hatásokat generálhat, így javítva a döntéshozatal megalapozottságát, s egyben csoporttá kovácsolhatja a formálisan egymáshoz rendelt egyéneket, így végső soron a csoportkohézió erősítéséhez is hozzájárul.

S mitől válhat sikertelenné a projektteamek alkalmazása? A projektteamtagok gyakran „nem jönnek ki egymással", s az állandóan súrlódó felek nem akarnak idomulni, s a másiktól várják a magatartásváltozást. A csoportmunka az egyéni felelősség elsikkadását vonhatja maga után, s a munkavégzésben megjelenhet a „csoportos lógás" hatékonyságcsökkentő jelensége. Mindezeken felül a projektvezetőnek állandó koordinációs tevékenységeket kell ellátnia az eltérő tulajdonságú projekttagok között, a felső vezetés és a projektszervezet, illetve az esetleges megbízó és a projektszervezet között, az ebből adódó stressz jelentősen igénybe veheti. A csoportos döntéshozatal lassítja a projektszervezet reakcióidejét, így rugalmassága igencsak megkérdőjelezhető. A tagok kiválasztása a feladat jellegéből adódik, így gyakran ismeretlen embereknek kell gyorsan egymáshoz csiszolódnia, ami nem mindig sikerül. Az eltérő feladatok túlzott specializációhoz vezethetnek, melynek következtében a teamtagok nem tudnak egymás tevékenységébe besegíteni, s helyettesíthetetlenné válnak a résztvevők, ami növeli a projekt sikerességének kockázatát, s végeredményben a csoport nem tud élni a benne rejlő lehetőségekkel.

A hibrid vagy vegyes szervezet

A vállalatok felső vezetése gyakran vegyest (mixed organization) választ (Meredith – Mantel, 2000) annak érdekében, hogy ne legyen szükség teljesen felborítani egy eseti projektfeladat megoldásának kedvéért a már jól bevált szervezeti formációt. Ilyen megoldási lehetőség nyílik a hibridszervezeti megoldás alkalmazásával, amikor a projekt kvázi új funkcióként, a topmenedzsmenthez felső szinten (projektigazgató) közvetlenül kapcsolódva teljesen autonóm módon épül ki a szervezeten belül *(lásd 1. ábra, b, pont)*. Ebben az esetben jelenik meg az a szervezeti jellegzetesség, hogy a vállalat teljes egészében megtarthatja eredeti – jelen esetben funkcionális – felépítési jellegét.

Ezt a szervezeti formát akkor érdemes választani, ha a felső vezetés kiemelt, stratégiai jelentőséget tulajdonít a projekt végrehajtásának, egyrészt azért, mert a projektvezetés közvetlenül alá van rendelve a topmenedzsmentnek, másrészt, mivel a projektmenedzser a stratégiai vezetéssel azonos hierarchiaszinten van, s nem középvezetői szinten épül be a szervezetbe, mint a projektteamek. A problémát természetesen az emberi erőforrások rendelkezésre bocsátása jelenti, hiszen a szakemberek a projekt felosztásáig nem tartoznak az eredeti csoportvezető alá, vagy ismételten számolni kell a kettős alárendeltség kellemetlenségeivel.

Mindamellett egy új felső szintű vezető kinevezése ideiglenesen felboríthatja a szervezetben kialakult törékeny hatalmi egyensúlyt is. Ennek következtében az elsődleges szervezeti formában, vezető beosztásban dolgozók riválisként tekinthetnek a projektvezetőre, aki időlegesen ugyan, de kiemelt feladatot lát el a többieknél, pénzügyi, emberi és más erőforrásokat vonhat el a többi igazgatóságtól, s akinek személye, sikeressége esetén konkrét veszélyt jelenthet a szervezeti pozícióharcban. A felső vezető felelőssége abban áll, hogy a kommunikációs tevékenységével ezt a látszatellentétet megjelenése előtt csírájában elfojtsa.

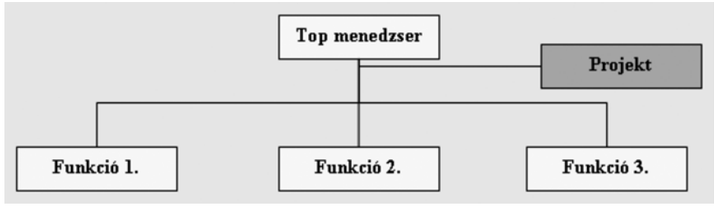
Egy speciális eset: A törzskari projektszervezet

Meredith és Mantel közös munkájukban empirikusan beazonosították a hibrid szervezeti konfigurációnak egy speciális formáját, létrehozva ezzel a törzskari projektszervezet fogalmát *(lásd a 2. ábrát)*. Ebben a szervezeti felépítésben az ideiglenesen létrehozott projektszervezet, lényegében a meglévő szervezeti formát teljesen érintetlenül hagyva, a felső vezető közvetlen alárendeltségébe kerül. Ennek a megoldásnak a legfőbb oka a projekt kiemelt stratégiai jelentősége, melyből következően a felső vezető a lehető leggyorsabban a legtöbb információhoz közvetlenül hozzáférhet, s szinte „kézi vezérléssel" azonnal reagálhat a projekt legkisebb rezdülésére is. Érzékelhető tehát, hogy mennyire fontos kérdés a hibrid és a törzskari szervezeti formák esetében is, hogy ki lássa el a stratégiailag fontos ám temporálisan létező projektszervezet vezetését? Erre a kérdésre a következő, vállalatoknál megfigyelt szervezeti válaszokat lehet érzékelni:

- határozott idejű munkaszerződéssel bíró, szervezeten kívülről érkező ún. interim projektmenedzser,
- külső tanácsadó cég specialistája,
- a projektproblémához szakmailag leginkább kötődő vállalati felső vezető,
- topmenedzser,
- valaki más a szervezetből.

2. ábra

Törzskari projektszervezet



Forrás: Meredith, J.R. – Mantel, S.J. (2000): Project Management, J. Wiley & Sons, New York, 4th edition, 153. old.

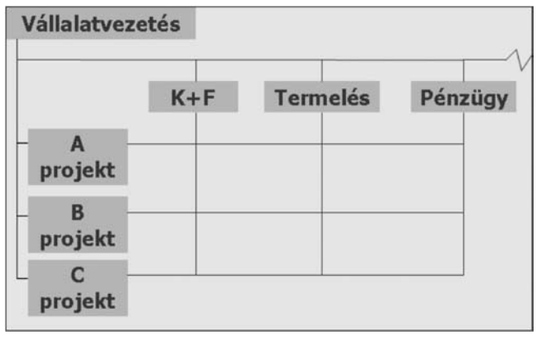
A törzskari projektszervezet a projektfeladatok befejeződésével nagyobb vállalati átszervezés nélkül leépíthető, nem okozva ezzel semmilyen fennakadást a szervezet alapfolyamatainak ellátásában.

Projektmátrix-struktúra

A projektmátrix olyan sajátos szervezeti megoldás, melyben a funkcionális egységek vezetőivel a projektmenedzserek teljesen egyenértékűek, velük azonos hierarchiaszinten helyezkednek el. Amennyiben a teljes szervezetre kiterjedő mátrixot nézzük, akkor olyan kétdimenziós szervezetről van tehát szó, melyben a funkcionális szervezeti elemek alkotják a mátrixszervezet „függőleges" szövedékét, míg a projektigazgatóságok a „vízszintes" fonatát *(lásd 3. ábra)*. Ekkor természetesen lehetőség nyílik arra, hogy egymás mellett párhuzamosan több projekt is folyjon, megfelelő belső szervezeti koordinációval és forrásmegosztással. Amennyiben azonban mikromátrixról beszélünk, akkor mind a projektteam, mind pedig a hibrid formáción belül is ki lehet alakítani a projekt belső szerkezetét a mátrix elvei alapján, így tulajdonképpen „szervezet a szervezetben" jelenség válik megfigyelhetővé. Fontos megjegyezni, hogy a projektmátrixok kialakulhatnak a mátrixszervezetek azon speciális formáinál, a tenzorszervezeteknél, ahol a munkamegosztás szempontjából egyszerre akár három, vagy több elven is kialakítható a munkamegosztás.

3. ábra

A projekt-mátrix szervezet konfigurációja



Mátrixmegoldás akkor ajánlható a vállalati felső vezetésnek, ha a szervezetben folyamatosan keletkeznek kisebb-nagyobb horderejű projektek, melyek részben szimultán jellegű feladatokat jelentenek a menedzsment számára az alapfeladatok ellátása mellett. Ez a forma ugyanis lehetőséget nyújt a topmenedzsment számára, hogy minden nagyobb szervezeti átalakítás nélkül beillesszen a meglévő szervezetbe egy újabb projektet a többi meglévő mellé, illetve ellenkezőleg, a projektek „kivezetése" is viszonylag egyszerű a szervezetből. A projektek tehát folyamatosan keletkeznek, működnek és megszűnnek, s ehhez rendkívül flexibilis szervezeti keretműködést tud biztosítani a mátrix szervezeti forma.

A projektmátrix-struktúra bevezetésével kapcsolatban a felső vezetés támogatása azért lényeges feltétel, mert e nélkül a projektvezetők hatalmi helyzete igen bizonytalanná válik a funkcionális vezetőkkel szemben, mivel azok az összvállalati érdekeket védelmezik, s folyamatos vállalati létükkel jobb érdekérvényesítési pozíciót vívhatnak ki maguknak, mint az ideiglenes szervezetben működő, parciális szervezeti érdekeket érvényesítő projektigazgatók.

A mátrixszervezet csoportmunkára és állandó konstruktív jellegű konzultációkra kényszeríti a vezetőket, mely nagyfokú stresszt gerjeszthet minden érintett félben. Ez a szervezeti formáció tehát csak olyan toleráns vállalati közegben tud megfelelően működni, amelyben természetszerűleg elfogadják a résztvevők a csoportos döntés dominanciáját, ahol a funkcionális fél mindig az összvállalati elvek funkcionális megvalósulásáért felel, míg a projektvezetők a projekt sikeréért felelősek. A toleráns és empatikus szervezeti kulturális közeg tehát legalább annyira fontos, mint az ebben a vállalati klímában dolgozók kompromisszumkészsége, nagyfokú stressztűrő képességük, illetve csoportos

döntéshozatali és konfliktuskezelési technikák megléte a szervezetben. A rögzült értékek, az alkalmazott módszerek és az azokat elfogadó munkavállalók együttese esetében jöhet létre a hatékony szervezeti működés a projektmátrixban.

A projektcsoportokat azért szükséges elkülöníteni a szervezet alapfeladatait ellátó szervezeti egységektől, hogy a kettős függőségből származó hátrányok ne jelenjenek meg a szervezeti működésben. A projektek egymástól való szeparációja azonban azt is eredményezheti, hogy a projektvezetések közti nem aktív kommunikációs viszony rivalizálássá fajulhat. Mindezek ismeretében válik kiemelten fontossá a projektek közti koordináció, mely történhet a stratégiai felső vezetés által, de megoldható a projektvezetők konstruktív magatartásával is.

Amennyiben a projektmátrix-szervezet előzőkben definiált működtetési feltételei megteremtődnek, úgy maga a szervezeti forma tulajdonképpen „örök életűvé" válhat, mivel a formáció működése nem függ az egyes projektek megszűnésétől. Ez a jellemző úgy is definiálható, hogy a projektmátrix-szervezet kerete állandó, ám a benne működő projektek folyamatosan cserélődnek. További ismertetőjegye a projektmátrixnak, hogy stabilnak tekinthető a projektcsoportok belső összetétele, ahol kiküszöbölhető a kettős függőség, és amely szeparált szervezeti egységekben a résztvevők motivációs csomagját a projekt sikeréhez lehet kötni.

Ilyen megoldás alkalmazása esetén tisztázott alá-fölérendeltségi viszonyok jönnek létre a résztvevők között, és a munkavállalók szervezeti karrierpályája és előrelépési lehetőségei is könnyebben köthetők a szervezet és a projekt sikereihez. **Előnye** továbbá az ilyen szervezetnek a rugalmasság a környezeti változásokkal szemben, illetve, hogy alkalmazása a teljes szervezetre is kiterjedhet, ám más struktúratípuson belül is létrehozható, mikroszervezetként.

A projektmátrix-szervezetek **hátránya** más megoldásokkal szemben a konfliktusok gyakori előfordulása a projektek között, mivel közös erőforrásokat használnak fel, de eltérő érdekeik vannak. Ez a konfliktus érezhető a projekteken belül is, mivel a közös döntéshozatal a csoportmunka természetes velejárója, s hatékonyságának legnagyobb kerékkötője egyben. A konfliktusok megjelenésének harmadik vetülete a kétdimenziós mátrix döntési pontjaiban van, ahol az összvállalati funkcionális és a projektszervezet parciális érdekeit kell összefésülni. Ezek a konfliktusok, tetézve pl. a közös döntésre kényszerített vezetők személyes viszonyának árnyoldalaival, lefagyaszthatják a projektek működését, melynek szervezeti hatásai beláthatatlanok.

A vezetők rivalizálása és nyomásgyakorlása nemcsak a két vezetői vonal képviselői között okozhat problémákat, hanem az egyes projektek egymás ellen fordulása is jelentős problémája lehet a projektmátrixnak. A létrejövő projektek ugyanis mind ugyanazt a vállalati finanszírozási forrást próbálják megszerezni, és ha az egyikük több forrást kap, az egyben beszűkíti a többiek mozgásterét. Ezáltal azonban nyertes-vesztes gondolkodásmód alakulhat ki a projektvezetők között, ami viszont nem feltétlenül eredményez hatékony szervezeti működést globális szinten. A csoportmunkában való gondolkodás természetszerűleg hoz magával olyan szervezeti problémákat, mint a döntések elhárítása, illetve a felelősségtől való tartózkodás egyéni szinten, vagy a döntéshozatali folyamat lelassulása.

Előfordulhat az az eset is, hogy a projektmátrix-szervezet kiüresedik, vagyis a még működő projektek befejeződnek anélkül, hogy újabbak keletkeznének. Ebben az esetben a projektben dolgozó munkatársak leépítésére kerülhet sor, s egyben a szervezeti forma változtatásának lépését is meg kell tennie a vezetésnek. Vagyis, ezt a formációt abban az esetben lehet ajánlani a szervezetek számára, ha azok hosszú távon folyamatos projekttevékenységeket folytatnak, egymással párhuzamosan.

Gareis a további hátrányok közé sorolja a következő, egymással összefüggő tényezőket, melyek alapján a projektmátrix-szervezet

1. nem karcsú, a projektszervezetben lévő nagyszámú tag miatt,
2. túl drága és túl lassú, mert a menedzserek közötti állandó koordinációt igényel,
3. nem vevőorientált, így nehezen motiválható, mivel hiányzik a projektteam-tagok felhatalmazása a döntéshozatalra."

A szerző ezekre a gyengeségekre egy másik művében a projektmátrix-szervezet továbbfejlesztését javasolja. Véleménye szerint ugyanis az empowerment technika alkalmazásával karcsúsított működés (lean production) jöhet létre, miközben a szervezeti folyamatok felgyorsulhatnak a felhatalmazott projektteam-tagok döntései által. A projektmenedzser mint felelős vezető a Mit?, Mikor? és Mennyiért? kérdésekre igyekszik választ adni döntéseivel, míg a felhatalmazott team tagok a Hogyan? és Mennyire jól? kérdésekben dönthetnek autonóm módon. Továbbá, a felhatalmazás elve érvényesülhet a szervezet és a projekt viszonyára is (Gareis, 1990). A projektmátrix-struktúra szervezeti gyakorlatban megjelenő formáit – jellegzetességeik alapján – 3 nagyobb csoportra lehet osztani a következőképpen *(lásd 2. táblázat):*

2. táblázat

A különböző projektmátrix-szervezetek jellemzőinek összehasonlítása

Szervezeti felépítés/projektjellemzők	Mátrix		
	Gyenge	Kiegyensúlyozott	Erős
Projektmenedzser hatásköre	Korlátozott	Alacsony vagy közepes	Közepes vagy nagy
Erőforrás-elérhetőség	Korlátozott	Alacsony vagy közepes	Közepes vagy nagy
Ki kezeli a projekt költségvetését?	Funkcionális vezető	Közösen	Projektmenedzser
Projektmenedzser szerepe	Részmunkaidő	Teljes munkaidő	Teljes munkaidő
Projektmenedzsment adminisztratív személyzet	Részmunkaidő	Részmunkaidő	Teljes munkaidő

Forrás: PROJEKTMENEDZSMENT ÚTMUTATÓ – PMBOK® Guide (2006), Akadémiai Kiadó, Bp., 46. old., 2.6. ábra (részlet)

A gyenge vagy koordinációs mátrix erőtlensége a funkcionális vezetők hatalmi pozíciója relatív túlsúlyához köthető. Nem véletlen tehát, hogy ezt a szervezetet másképpen funkcionális projektmátrixnak is nevezik, ami jól mutatja, hogy ki a meghatározó fél a projektben. Alátámasztásul az eddigieknek, a 2. táblázatból kiolvasható, hogy amíg a projektmenedzser hatásköre, erőforrásokhoz való hozzáférése korlátozott, s ő, valamint az alárendeltjei is csak munkaidejük egy részét töltik a projekttel, addig a funkcionális vezető kezeli a költségvetést, s így bármikor megbéníthatja a projekttevékenységet.

Ezzel szemben az erős projektmátrix a projektmenedzser hatalmi pozíciójából fakadóan duzzad az erőtől, mivel a projektmenedzser kezeli a projektbüdzsét, így hatásköre szélesebb. Emellett érezhető, hogy a projekt fontos a szervezet számára is, mivel a projektmenedzsmentnek csak a projektre kell összpontosítania munkája során.

A kiegyensúlyozott projektmátrix (balanced projectmatrix) egyrészt a fenti két forma átmeneteként definiálható, másrészt az eltolódott hatalmi erőterű helyzetekkel szemben a klasszikus mátrixszervezet vezérelvét követve közös megegyezéseken alapuló projektvezetést követel meg a résztvevőktől, pl. a projektköltségvetés kezelésében. A projektmátrix-szervezetek ilyen jellegű csoportosítása felhívja a felső vezetők figyelmét arra a tényre, hogy a projektszervezet sohasem tudja függetleníteni magát az anyaszervezetben folyó hatalmi játszmáktól.

A projektorientált szervezet

A projektorientált vállalatoknak speciális stratégiájuk, szervezeti struktúrájuk és kultúrájuk van a projektek és projektportfóliók kezelésére. Az ilyen projektszervezet a következő egyediségekkel rendelkezik:

1. olyan szervezeti stratégiája van, mely kinyilvánítja, hogy a szervezeti feladatokat főként a projektek módszerével kívánja megoldani,
2. a projekteket ideiglenes szervezetként alkalmazza, ám szervezeti felépítését a projektek folyamatos generálása, működtetése és megszűnése menedzselésének rendeli alá,
3. a topmenedzsment projekthálózatokat, projektláncolatokat és projektportfóliókat alakít ki, s ezeket együtt kezeli,
4. szakértői csoportokat alkalmaz a speciális üzleti folyamatok know-how-jának biztosítására,
5. a projektmenedzsment munkáját állandó projektmenedzsment-iroda segíti,
6. a projektfeladatok elvégzése csapatmunkával, folyamatorientációval és magas szintű felhatalmazással jellemezhető.

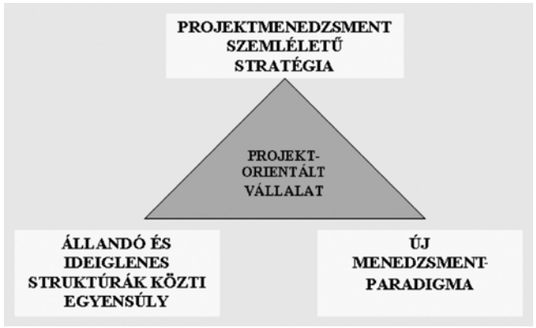
Abban a szervezeti szituációban, amikor a piaci környezet változása **folyamatosan** arra készteti a vállalatot, hogy projekteket hozzon létre, illetve azokat működtesse, felvetődhet az az alapvető kérdés a vezetőkben, hogy hogyan szervezze meg a cég a saját működését úgy, hogy az ilyen típusú tevékenységeket hatékonyan menedzselje. Ebben a helyzetben lehet megfelelő megoldás a projektorientált-szervezet kialakítása, melynek létrehozása azonban egyszerre több illeszkedési feltételnek való megfelelést is megkíván.

A projektorientált szervezetben tehát meg kell találni a szervezeti alaptevékenységekhez tartozó állandó szervezeti váz és az egyedi feladatok végrehajtását végző ideiglenes projektek közti rugalmas viszonyt. Ez a feltétel azonban globálisan projektalapokon nyugvó szervezeti stratégiát, s ennek megfelelő menedzsmentmódszereket igényel. A projektorientált szervezeti struktúra alapvetően különbözik az előző fejezetekben tárgyalt formuláktól, mivel ebben a szervezeti megoldásban az elsődleges belső felépítés is egyértelműen a projektek menedzselésének van alárendelve. Ekkor ugyanis a vezetési tevékenységek funkcionális jellegű munkamegosztását tulajdonképpen a projektfeladatok tevékenységei alapján alakítják ki, úgymint a projektek vezetőit, a projektek folyamatait, illetve a projektfel-

adatok ellátásához szükséges szolgáltatási tevékenységek funkcióit *(lásd a 4. ábrát).*

4. ábra

A projektorientált szervezet illeszkedési kritériumai



Forrás: Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 28.old., 2.1. ábra alapján

Így egy olyan szervezetet kapunk, ahol a létrejövő projektek bizonyos tevékenységeit központilag támogatottan tervezik meg – ilyen pl. az idő- és erőforrástervezés –, vagy hajtják végre, mint például a projektdokumentáció elkészítését és kezelését. Mindebből az következik, hogy a projektekben dolgozók olyan szakértőkből állnak, akik a projektproblémával kapcsolatban rendelkeznek valamiféle specifikus szakismerettel. A projektteamek tehát kisebb (szakértői) csoportokból épülnek fel, hiszen a szervezet központosított háttérfunkciói a többi feladatot elvégzik, így természetesen nem jönnek létre a projektekben párhuzamos funkciók, ami jelentős költségmegtakarítást jelenthet a vállalat számára.

További előnye ennek a formációnak, hogy a szervezeti hatáskör és felelősség világosan megállapított, mivel a projektek speciális résztevékenységeinek zökkenőmentes működéséért a projektmenedzserek és végső soron a rangidős (senior) projektmenedzser felelős, míg a projektekben általánosan előforduló feladatok teljesítéséért a funkcionális szervezet tagjai vállalnak felelősséget. Az ilyen projektszervezetek tehát problémaorientáltan jönnek létre, mivel a projektekben szokásos műveletek elvégzésére nem szükséges újra és újra projektcsoportot szervezni, hanem „csak” a projektprobléma egyedi jellegű feladataira kell speciális teameket összeállítani. A háttérszolgáltató funkciókban dolgozók tehát sohasem kerülnek át ideiglenes projektszervezetekbe, a specialisták pedig egyik projektről a következőre lépnek feladataik végrehajtásával, és sohasem tartoznak más funkcionális egységek kötelékébe. A projektorientált szervezeti forma ilyen jellegű működésével meg tud maradni a szervezet környezeti érzékenysége és flexibilitása.

E projektszervezet előnye az is, hogy a szervezet általános tevékenységeinek költsége magában foglalja a projektköltségvetés egy részét, így a projektköltségvetésekben jelentős költségmegtakarítást lehet elérni. Ez azonban csak addig előny, amíg a szervezetet a felső vezetés és a megbízók folyamatosan el tudják látni projektekkel, mert ha a szervezet „kiürül”, akkor a központi egységek is munka nélkül maradnak, így fenntartásuk is jelentős összegekbe kerülhet. A projektorientált-szervezet feloldja a projektmátrix kommunikációs elzártságát a projektek között, hiszen feladataik jelentős részét összehangoltan tervezik, így a hatékony kommunikáció elengedhetetlenül fontos feltétele a hatékony szervezeti létnek.

Az egyes szakértői projektcsoportok ritkábban oszlanak fel, mint más projektszervezetek, így a teamtagok összecsiszolódhatnak, együttműködésük eredményeképpen pedig rendkívül hatékony és gyors reagálási képességű projektcsoportok jönnek létre. Ezek esetében el lehet tekinteni a kezdeti csoportfolyamatok olyan időt rabló elemeitől, mint az ismerkedés, a hatalmi játszmák, vagy a működési keretek és elvek megalkotása, amely jellemző ismételten javítja a szervezeti működés hatékonyságát.

Az összetett és összehangolt működésű projektszervezetek

Az összetett projektszervezetek kifejezés értelmét két oldalról közelíthetjük meg. Egyrészt elmondható, hogy a legtöbb modern projektszervezetre jellemző, hogy az eddig bemutatott összes projektszervezet-típus megtalálható bennük, különböző működési helyszíneken és hierarchiaszinteken elhelyezkedve (PMBOK Guide, 2006). Ilyen alapon beszélhetünk összetett projektszervezetekről. Másrészről, ahogyan a szervezetben is kialakulnak egymáshoz kötődő projektláncolatok, programok, úgy az ezek megvalósítására törekvő projektek közötti együttműködés és összhang megteremtésére is létrejöhetnek szervezeti formák, melyeket az előző gondolatmenettől való megkülönböztetés érdekében összehangolt működésű projektszervezetnek nevezzük. Az összehangolt működésű projektszervezetek több fajtája ismert, melyek a következők:

1. **Integrált, más néven párhuzamos projektszervezetek:** E szervezetek működési alapját az egymás mellett létező és egyfajta hierarchikus rendben működő projektszervezetek jelentik, melyek bizonyos tagjai egy közös projektszervezet részeit is képezik egyben. Az integrált projektszervezet céljai:
   - globális szervezeti, fogyasztói elégedettség elérése a projekttel, projektekkel,
   - a projektteljesítmény optimalizálása,
   - közös projektcélok kijelölése,
   - minden részt vevő projekt számára kedvező (win-win) szituációk kialakítása,
   - a globálisan értelmezett projektköltségek csökkentése párhuzamosan, illetve szakaszosan terhelt funkciókkal (pl. közös projektiroda),
   - közös projekttervek vagy tervrészek ún. nyitott könyvek kialakítása,
   - az együttműködő projektszervezetek komparatív előnyeinek kialakítása,
   - szinergiahatás elérése.

   E kedvező lehetőségek kiaknázása egyúttal új, más jellegű problémákat is felvethet a szervezetben, vagyis az integrált projektszervezet kialakításának „árnyoldalai” is vannak, melyek a következők:
   - a speciális know-how elvesztése egy szervezeten belüli versenytárssal való együttműködés során,
   - az együttműködők összeegyeztethetetlen kultúrái mindegyik projektszervezet hatékonyságának csökkenéséhez vezet,
   - a költséges és lelassuló koordinációs folyamatok nemhogy csökkentenék, hanem még növelik is a globális projektköltségeket,
   - a tisztázatlan felelősségek és kötelezettségek kaotikus vezetési helyzetet okozhatnak.
2. **Partnerség – stratégiai projektszövetségek:** Ez tulajdonképpen az előző szervezeti forma kiterjesztése szervezetek közötti projektintegrációra. Előfordulása igen gyakori EU-s projektkiírásokban, melyekben gyakran kötelező közös projektszervezet – pl. konzorcium – létrehozása a sikeres pályázáshoz.
3. **Virtuális projektszervezet – hálózat:** A térben és időben különböző körülmények között dolgozó projektegységek hatékony működéséhez és kommunikációjához nyújt segítséget ez az összetett szervezeti forma. Értelmezhető a virtualitás akár más, eddig már megismert szervezeti formációban is, mint pl. virtuális projektteamek létrehozásakor (Gray - Larson, 2003). A virtuális projektszervezetek funkcionálásának azonban több működési előfeltétele ismeretes, úgymint:
   - hálózati kapcsolatrendszer léte, technológiai hozzáférés biztosítása,
   - kompatibilitás biztosítása (interfészek),
   - partnerek közt meglévő bizalmi kultúra (nyitott légkör kialakítása),
   - közös IT-infrastruktúra,
   - képzett külső munkatársak, végül
   - közös játékszabályok (kommunikáció módja, gyakorisága stb.).

A projektszervezeti formák összehasonlítása

A projektek szervezeti megoldásainak erényeit és gyengeségeit nagyon gyakran szokták az ezzel a témával foglalkozó kutatók összehasonlítani. Ezen elméleti

3. táblázat

Projekt-team vagy mátrixszervezet?

Jellemzők	Javasolt szervezet	
	Team	Mátrix
A projektvezetőknek maximális hatásköre van	I	N
Többirányú utasításoktól való függetlenség	I	N
Maximális motiváció a tagság számára a határidők és költségkeretek betartásához kötve	I	N
Biztonság: Az információnak kizárólag azok közt kell maradnia, akik dolgoznak rajta	I	N
Vállalat erőforrásainak hatékonyabb felhasználása	N	I
Vállalati szinten a nagy tudású szakemberek hatékony bevonása	N	I
Nagy projektek, melyek sokáig foglalkoztatnak nagyszámú közreműködőt	I	N
Számos projekt, ami rövid ideig igényel kevés embert	N	I
Karriermotiváció: Vezető pozíciók biztosíthatók a legjobb szakembereknek	N	I
Karriermotiváció: Lehetőség van a hosszabb távú jutalmazásra	N	I
Tanácsadás a klienseknek a projekt befejezése után	N	I
Információs bankok létrehozása, a tapasztalatok összegyűjtése a későbbi projektek számára	N	I

Forrás: Lock, D. (szerk.) (1998): Projektmenedzsment, Modern Gazdasági Ismeretek, Panem, Bp., 47. old. alapján

viták közül talán a legélesebb diskurzus a funkcionális projektteamek és a projektmátrixok alkalmazhatósága körül zajlott, zajlik. A 3. táblázat foglalja össze a legfontosabb szervezeti ismérvek alapján, hogy milyen szervezeti helyzetben mi a jellemző magatartás a két projektszervezeti lehetőség esetében, illetve a különböző szervezeti elvárások esetében mely formációtól várható nagyobb mértékű alkalmazkodás *(3. táblázat)*.

A hatáskör dominanciája esetében természetesen a projektteam vezetőjének van nagyobb hatásköre, mivel a projektmátrix-szervezetben a projektigazgató a projektet érintő döntéseket csak és kizárólag a globális szervezeti érdekeket figyelembe vevő funkcionális vezetővel közösen hozhatja meg.

Az utasítások többirányúságával kapcsolatos megállapítás a hatáskörmegosztás egy-, illetve többvonalasságától függ. Míg a funkcionális munkamegosztással létrejövő projektteam alapvetően a projektvezetőtől kaphat utasítást, ami így az egyvonalasságot sugalmazza, addig a projektmátrixban a csoportos döntéshozatal egyben azt is jelenti, hogy a feladatok megoldásával kapcsolatos csoportdöntések némely esetben a projektvezető, néha viszont a funkcionális felső vezetők véleményét tükrözik. Mindkét esetben azonban fontos negatív jelenség lehet a projektben résztvevők körében kialakuló kettős függőség, mely lazíthat a fenti állításokon.

A projektek idő- és költségkeretéhez kapcsolódó motiváció mindkét szervezeti formánál erős lehet, hiszen a projekt sikeréhez lehet kötni a résztvevők motivációs csomagjának kondícióit, ám a projektmátrixban az idő- és költségkeretek feltételrendszerét a szervezet funkcionális vezetői, hatalmi befolyásukkal élve befolyásolni tudják. Ez természetesen negatív hatással lehet a résztvevők projektfeladatokkal kapcsolatos attitűdjére és elkötelezettségére is.

A projektekkel kapcsolatos bizalmas és gyakran üzleti titkokat tartalmazó információk kiszivárgása akkor könnyebb, ha külső szereplők is hozzáférhetnek ezekhez az adatokhoz. A projektmátrix-szervezetben ez a veszély a szervezet karakteréből adódóan fennáll, hiszen a funkcionális vezetők és munkatársaik a döntéshozatal esetében ilyen információkhoz juthatnak. Ebből következően, innovációs projektek esetében jobban ajánlott a zártabb projektteam megoldást alkalmazni.

A vállalati erőforrások hatékony felhasználására mindkét szervezeti forma alkalmas, mivel elkülönülésük más szervezeti egységektől lehetővé teszi az erős erőforráskontrollt, ám a projektmátrix esetében a projektfolyamatok minden egyes döntési pontján projekten kívüli, összvállalati érdekeket figyelembe vevő döntéshozónak van lehetősége ellenőrizni vagy felülbírálni az erőforrások projektben való felhasználását. Tehát a folyamatos közös döntések egyben folyamatos kontrollt is jelentenek a projektmátrixban, ami nagyobb garanciát jelenthet a topmenedzsment számára a hatékony erőforrás-felhasználásban.

A vállalati szinten magas tudású szakemberek egyszerre történő bevonása ugyan lehetséges a projektteamek esetében, ám ekkor felmerülhet az a probléma, hogy a vállalati alapfeladatokat ellátó szervezeti részlegek „kiürülnek”, vagyis nem marad megfelelő képességű vezető e szervezeti területen. A projektmátrix esetében csak egy-egy döntés erejéig kell egy szakmai potentátnak megosztania a figyelmét a vállalati és a projektfeladatok között, így a szakértők bevonása is zökkenőmentesebb ebben a formációban.

A projektteamet olyan szervezetek projektjei esetében érdemes alkalmazni, amelyek kivételesek a vállalat életében, vagy éppen hosszú ideig tartanak, míg a projektmátrix éppen azon szervezeteknek nyújt megfelelő működési keretet, amelyek folyamatosan kisebb–nagyobb projektek megoldásán szimultán módon dolgoznak. A karriermotiváció kérdéskörében már a fenti két szervezeti forma jellemzésénél szóba került, hogy a projektteamek vezetői középszintű vezetőként kapják megbízásukat, míg a mátrixok vezetőit a projektprobléma stratégiai jelentőségétől függően lehet kiválasztani s jutalmazni.

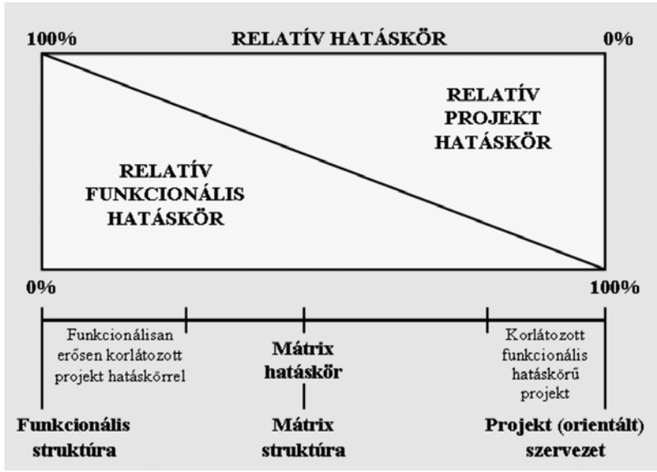
A külső megbízások esetében könnyebb egy nyitottabb döntési módszerrel élő projektmátrix-szervezet bizottságába bevonni a megbízó szervezet kontaktemberét, s a projekt végeztével is könnyebb közös utókövetési tevékenységet végezni, mint a szeparáltabb helyzetű projektteammel. Az információs adatbankok természetesen mindkét szervezeti formánál létrehozhatók, ám annak nagyobb a valószínűsége, hogy az állandóan több projekten dolgozók többet profitálhatnak ezekből az adatokból, mint az a szervezet, mely csak esetlegesen alkalmazza a projektteam szervezeti megoldást.

A projektszervezeti formák összehasonlíthatók azon ismérv alapján is, hogy a projektek vezetőinek és a résztvevőknek a hatásköre milyen jellegű. A hatásköri jellemzőket, illetve a projektszervezetek modellbeli elhelyezkedését az 5. ábra jeleníti meg:

A különböző projektszervezeti formákban érzékelhető a projektvezetők hatáskörének eltérő jellege, mely a tiszta funkcionális jellegű illetékességi kapcsolattól egészen a projektközpontú felépítésig terjed. Ez a megkülönböztetés tulajdonképpen azt firtatja, hogy a szervezetek milyen mértékben alakítják át felépítésüket a projektek hatékony menedzseléséért. A projektteamek és a hibrid szervezetek mindössze esetleges jelleggel

5. ábra

Hatáskörök relatív súlya a projektszervezeti struktúrákban



Forrás: Lockyer, K. – Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth K., Bp., 2.5. ábra alapján

hoznak létre projektszervezeti egységeket. Ekkor a legegyszerűbb megoldás, ha azokat mint ideiglenes új funkcionális egységeket építik be a szervezeti közegbe. Ez történik mindkét szervezeti forma esetében azzal a különbséggel, hogy az első esetben középszinten, míg a második esetben felsőszinten épül be a projekt kvázi funkcióként a vállalati működésbe.

A mátrixstruktúra alkalmazása nagyobb belső szerkezeti változtatás véghezviteléhez kötött, mivel a projektmátrixok létrehozásához szükséges egy olyan szervezeti keret, mely lehetőséget biztosít a felső vezetők számára, hogy a folyamatosan keletkező, működő és feloszló projektek hatékony menedzselését megoldják. Ebben az esetben bár a funkcionális szervezeti egységekkel egyenrangúak a projektigazgatóságok, ám azoktól alapvetően eltérő módon tevékenykednek. Ekkor a projektek feletti szervezeti szintű funkcionális kontrollt a közös döntéshozatali eljárás biztosítja, s ez adja a mátrix átmeneti hatásköri jellegét.

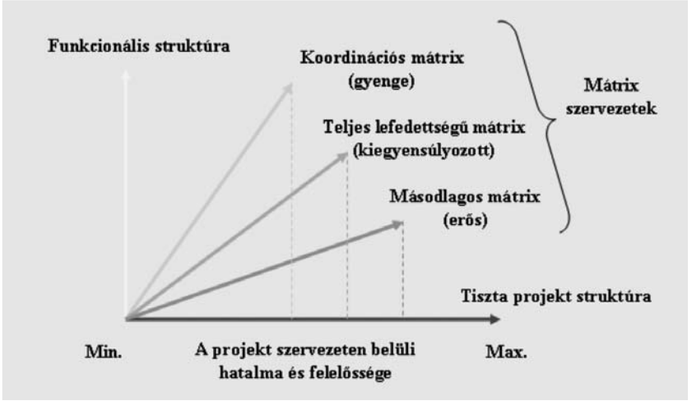
A projektorientált forma metamorfózisa a legmélyebb az eddigi szervezeti megoldások közül, hiszen ha ilyen szervezeti formációt kíván a vezetés létrehozni, akkor teljes mértékben ki kell iktatnia felépítéséből a megszokott funkciókat, és teljesen alá kell rendelnie az erőforrásait projektjei sikereinek. Ekkor a vállalat alaptevékenységévé és elsőrendű feladatává a projektfeladatok elvégzése válik, s a létrejövő új szervezeti funkciók a projektek hatékony menedzselését segítik elő. Vagyis a szervezet projektorientálttá válik, a projektcél uralja a szervezet funkcionális tevékenységeit.

A projektszervezeti formák ilyen típusú jellemzése egyben összefüggésbe hozható azzal is, hogy a szervezetekben milyen gyakorisággal jelennek meg projektfeladatok. Hiszen ahol a projektek folyamatosan a szervezeti működés velejárói – ilyenek pl. a tanácsadói szervezetek –, ott ehhez a piaci követelményhez jobban illeszkedő mátrix vagy a projektorientált szervezeti formát érdemes kialakítani. Ám ahol a projektek valóban csak különleges és ritka szituációban értelmezhetők, ott jobban teszi a szervezet vezetése, ha csak ideiglenesen és minimálisan változtat felépítésén, és a projektteam vagy a hibrid formációt alkalmazza.

Burke a fenti projektszervezet-fajtákat a projektek szervezeten belüli hatalmuk és felelősségük mértéke alapján vetette össze. Ezen ismérv alapján a következő átmeneteket vélte felfedezni a projektszervezeti struktúrák között *(lásd a 6. ábrát)*:

6. ábra

Projektszervezeti formák viszonya a projekt szervezeti felelőssége alapján



Forrás: Burke, R. (1999): Project Management – Planning & Control Techniques –, Wiley & Sons Inc., Chichester, 3. ed., 262. old., 6. ábra alapján

A projektszervezetek érdekérvényesítő képessége azon múlik, hogy milyen hatalmat ruház rá a felső vezetés, illetve mekkora erőforrás felett rendelkezhet a projekt vezetője. A funkcionális projektteam autonómiája igen csekély, mivel középvezetői szinten ágyazódik a szervezeti struktúrába, vagy ha hibrid/törzskari szervezetként tekintünk rá, akkor közvetlen ellenőrzést gyakorol felette a topmenedzser. A mátrixformációk hatalma a szervezetben azon múlik, hogy a forma jellegzetességéből fakadó közös döntéshozatali szituációkat mennyire tudja uralni a projektvezető a funkcionális menedzserrel szemben, ezért a gyenge – kiegyensúlyozott – erős „irányban" növekszik a projekt hatalma és felelősségi szintje e szervezeti formáción belül. A legmagasabb érdekérvényesítési potenciállal a projektalapokon működő „tiszta" struktúrákban van lehetőség, mivel a szervezet stratégiai céljainak elérését szinte csak a projektek biztosítják, ezért domináns módon viselkedhetnek a szervezet más részeivel kapcsolatban.

Konklúzió

Úgy vélem azt az álláspontot, hogy a projektszervezetek nem valamiféle varázsszerei a modern vezetéstudománynak, sikerült érzékeltetnem az eddigiek során. Jelenleg a szervezetek minden eddiginél jobban arra vannak kényszerítve a globalizált, innovatív piacon és a fogyasztóorientált szerepeik kapcsán, hogy érzékenyen, gyorsan és rugalmasan illesszék tevékenységeiket az őket körülvevő világhoz. **A projektek alapvetően ezt az iterációs funkciót töltik be a szervezetek életében**, melynek következtében azonban, ideiglenesen kilépve a napi rutin aspektusából, egy állandó kihívásokkal teli helyzet jöhet létre a projektszervezetben dolgozók számára. Ez a szituáció persze veszélyeket is rejt magában, mind az egyén, mind pedig a szervezet számára, de egyben érdekes és egyedi „túlélési gyakorlat" is. Egy kalandtúrán való részvétel esetén azonban alapvetően fontos, hogy hogyan szerelkezünk fel a várható megpróbáltatások sikeres leküzdésére, vagyis, hogy egy vállalat milyen típusú projektszervezeti formát választ a projektjellegű feladatainak megoldásához.

Bármilyen projektszervezeti forma mellett is döntünk, azzal egy időben és egyszerre számos előnyös és hátrányos feltételt és jellemzőt is kiválasztunk. A vezető felelőssége abban áll, hogy felmérve a projektfeladat jellegét, annak megoldására leginkább alkalmas projektszervezeti formációt válassza ki az elméleti repertoárból. E súlyos döntés megkönnyítéséhez kívántam jelen tanulmánnyal hozzájárulni.

Lábjegyzet

[1] Megjegyzés: A tanulmány Jarjabka, Á.: Projektmenedzsment ismeretek (Pécs, 2008) című egyetemi jegyzet kéziratának 5. fejezete alapján készült.

[2] Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió–menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó ZRt., Bp., 87.old.

Felhasznált irodalom

Belbin, M. (1981): Management Teams: Why They Succeed or Fail, Butterworth Hienemann, Oxford

Burke, R. (1999): Project Management – Planning & Control Techniques, Wiley & Sons Inc., Chichester, 3. ed

Gardiner, P.D. (2005): Project Management – A strategic planning approach, Palgrave Macmillan, New York

Gareis, R. (1990): Handbook Of Management by Projects, Manz Verlag, Vienna

Gareis, R. (2007): Projekt? Örömmel! – Projekt- és programmenedzsment, Projektportfólió – menedzsment, Projektorientált szervezetek menedzselése –, HVG Kiadó Zrt., Budapest

Gido, J. – Clements, J.P. (1999): Successful Project Management, International Thomson Publ., Cincinatti/Ohio

Gilbreath, R.D. (1986): Winning at Project Management, What works, what fails and why, John Wiley & Sons Inc., New York

Gray, C.G. – Larson, E.W. (2003): Project Management – The managerial process, McGraw – Hill/ Irwin Series, New York, 2. ed

Jarjabka, Á. (2006): Projektmenedzsment-alapismeretek, PTE–KTK, Pécs

Jarjabka, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberierőforrás-felhasználására, EEM Hírlevél, VIII. évf. 2. sz., 1–15. old.

Jarjabka, Á. (2008): Projektmenedzsment-ismeretek, Pécs, egyetemi jegyzet, kézirat

Lock, D. (szerk.) (1998): Projektmenedzsment, Panem Könyvkiadó Kft., Budapest

Lockyer, K. – Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest

Meredith, J.R. – Mantel, S.J. (2000): Project Management, J. Wiley&Sons, New York, 4th ed.

Projektmenedzsment-útmutató – PMBOK® Guide (2006): Akadémiai K., Budapest

Vrannai, K. (2002): Projektorientált szervezet – Kettős kötés, Figyelő, 5. 9–15., 51–52. old.

SZŰCS Pál

VEZETŐI SZEREPEK ÉS BIZALOM A HÁLÓZATOKRA ÉPÜLŐ GAZDASÁGBAN

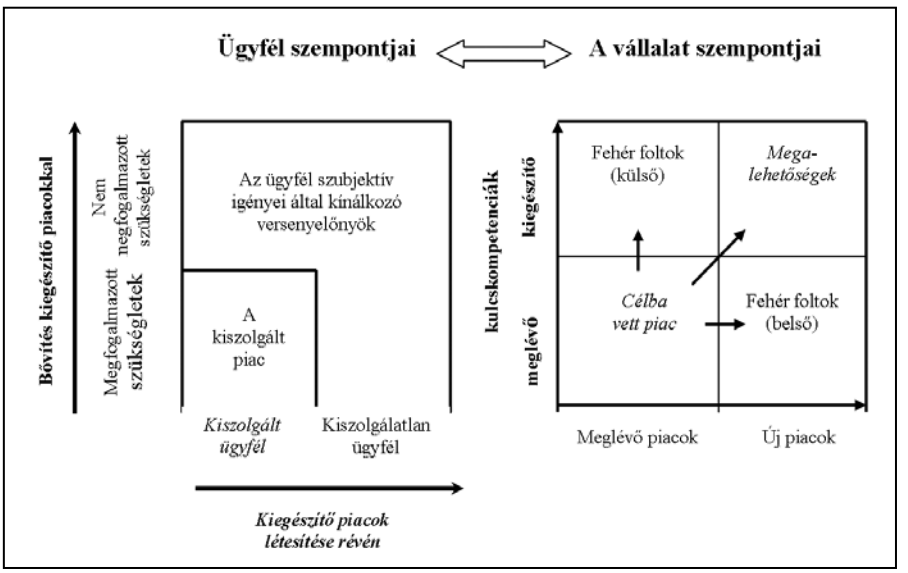
Napjainkban egyre többet hallunk arról, hogy a vállalkozásoknak és az egyéneknek az „új", a „hálózatra épülő" gazdaságban folyamatosan kell tanulniuk és újítaniuk a túléléshez és a prosperitáshoz. A hatásköröket egyre inkább azokhoz kell telepíteni, akiknek tudása és helyzete a döntések szempontjából a legkedvezőbb. Mivel a meghatározó kompetenciák gyakran földrajzilag, szervezetileg és időben „szétforgácsolt" módon adottak, a szereplők állandóan változó együtteseinek kell összekapcsolódnia az elvégzendő feladathoz. A munkát olyan „önszervező" rendszerekben kell végezni, amelyek látszólag ad hoc módon ragadják meg az egyének képességét. Ebben a hálózatosított gazdaságban azoknak jut a siker, akik eredményesen össze tudják kötni az egyéneket és a szervezeteket a gyorsan változó feltételek és kapcsolatok által indukált dinamikus versenyben. A hálózatokra építő gazdaság működése természetesen számos kérdést vet fel. Ehelyütt csupán a szervezeti kapcsolatokat, a vezetést és a személyközi kapcsolatokat érinti a szerző.

Kulcsszavak: **kompetenciák, hálózatosított gazdaság, vezetés, személyközi kapcsolatok**

Az informatika terjedése és a globalizáció a termelőrendszerek struktúráját is módosítja. A gyorsan változó piaci feltételek egyúttal fokozzák a változatok számát, a termékek bonyolultságát és az alapvető követelmények (költség, idő, minőség) kielégítése iránti igényeket. Ezzel egyidejűleg lerövidül a termékek élettartama, szigorodnak a környezetvédelmi előírások és a piaccal szemben támasztott követelmények. A vállalatok eredményességét mind jobban meghatározza az innováció, a változásra való készség és a tanulási képesség.

1. ábra

A stratégiai differenciálás lehetőségei



A vevők részéről meghatározó követelmény az egyéni igények kielégítése. Csak azok a vállalatok maradnak fenn a versenyben, amelyek ezeket az egyéni szükségleteket ki tudják elégíteni, és korán felismerik a piac új igényeit. Ezt szolgálhatja az ügyfélorientált stratégia és gondolkodásmód középpontba állítása *(Poór szerk., 2001)*. Ezt szemlélteti az 1. ábra.

Az új szervezeti formák, a termelés és szolgáltatás új keretfeltételei

Az 1. ábra a kielégítendő igényeket állítja szembe a vállalatok alapvető szakértelmével. A fehér foltok elfoglalása csak akkor lehetséges,

ha az egyes vállalatok alapvető, sajátos szakértelmüket új kombinációban egyesítik. Példaként felhozható a Sony walkmanje, amely a fejhallgató- és magnetofongyártás szakértelmének sajátosságait egyesítette.

Az újszerű igényeket a kis- és középvállalatok sokkal nehezebben tudják kielégíteni, mint a nagyvállalatok, amelyek rendelkeznek a szükséges K+F kapacitással is. A kisvállalatok ezzel szemben más kisvállalatokkal való szövetség valamilyen formájában pótolhatják hiányzó kapacitásaikat. Ezek a vállalatszövetségek egyesíteni tudják a kisvállalatok alkalmazkodóképességét a nagyvállalatoknál érvényesülő szinergiahatásokkal. Ezeknek a szövetségeknek egyik különleges formája a kiegészítő (komplementer) szövetség, melynek lehetőségeit mindenekelőtt a kisvállalatok tudják kihasználni, ugyanakkor valamennyi résztvevő számára biztosítják a jövedelmezőséget. A meghonosodott termékspektrumból kiindulva keresik meg azokat az együttműködő partnereket, amelyeknek kínálatai és kompetenciái ugyanazt az „ügyfélhasznot", az úgynevezett értéktöbbletigényt szolgálják. Az ügyfelek szívesen fogadják az ilyen új hasznot, az egy kézből kínált konkurenciamentes rendszermegoldást. A vállalat számára ily módon új piaci lehetőségek nyílnak meg.

A legújabb kor fejleményeként azt láthatjuk, hogy az egykoron világosan definiált struktúrák eltűnnek, a látszólag változatlan elkezd megváltozni, a termékek és szolgáltatások egyre inkább kívánalmainkhoz igazodnak. Olyan termékek és szolgáltatások jelennek meg, amelyek bármikor, a vevő által kívánt helyeken és módon elérhetők, illetve előállításuk nincs egy adott helyhez kötve. A hálózatok azon vezérmotívumra orientálódnak, amely szerint a változó vevői igényekre történő azonnali reakcióként minőségileg magas értékű termékeket és szolgáltatásokat kell rendelkezésre bocsátani. Ezáltal a hangsúly főképpen a reakciókészség, a minőség és költség kiegyenlített viszonyán van. A sikerben döntő jelentőségű az időverseny. (Helm – Janzer, 2000)

A hálózatszervezetek jellemzői

A hálózatszervezetek széles körű elterjedését jelentős mértékben elősegítette az információáramlás felgyorsulása, a kapcsolattartás megkönnyítése, a számítógépes hálózatok általánossá válása. Ezek nélkül a hálózati egységek közötti létfontosságú kommunikáció nem valósulhatott volna meg.

A hálózatszervezet jellemzői (Helm – Janzer, 2000):

- a tagok a hálózat kollektív erőforrásaival rendelkeznek,
- a hálózat tagjai önállóak, piaci kapcsolatban állnak egymással, ugyanakkor információkat osztanak meg, együttműködnek, vagy közösen kínálják termékeiket, szolgáltatásaikat,
- a hálózat tagjaira jellemző az aktív, önkéntes együttműködés, amelynek során nemcsak szerződéses kötelezettségeiket teljesítik, hanem közösen fejlesztik a termékeket vagy szolgáltatásokat.

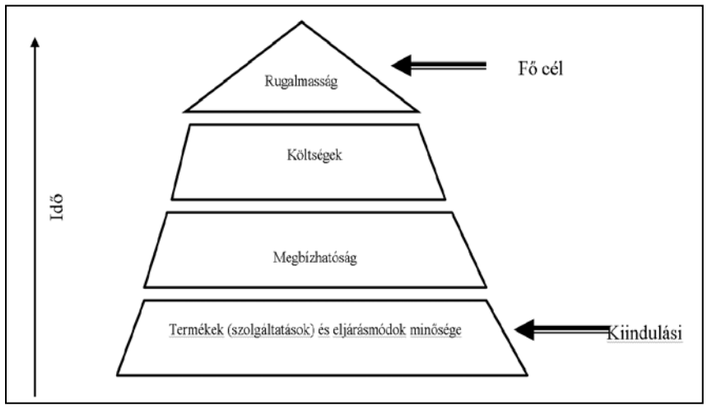
Az előbbiekből adódóan a hálózatosított gazdaság szereplői a következőkre törekszenek (Farkas, 2004):

- rövidebb termékciklusok,
- kisebb, de teljesítőképesebb személyzet,
- kisebb sorozatnagyságok a termelésben és több individualitás a szolgáltatásoknál,
- költségcsökkentés,
- életképes árkülönbözetek,
- jobb reakciókészség,
- hosszú távú alkalmazkodóképesség a változásokhoz.

A sikeres hálózatok működéséhez szükséges eljárásmódok kialakításának – a tapasztalatok szerint is – határozott időbeli sorrendje kínálkozik *(2. ábra)*.

2. ábra

A sikeres hálózatok működéséhez szükséges eljárásmódok kialakításának időbeli sorrendje



Az ilyen szervezetek esetében a fő cél szolgálatában a kapcsolatok átalakulnak. A korábbi szervezeteknek, valamint azok szállítóinak és vevőinek új szerepeket kell átvállalniuk, és saját magukat egy fölérendelt rendszer részének kell tekinteniük.

Számos ágazatban a következő változások figyelhetők meg:

- a szállítók számát erősen redukálják,
- a vevőt már a fejlesztési folyamatba is bevonják,
- a gyártók (szolgáltatók) szuverenitásuk egy részének feladását vállalva szövetségre lépnek,
- a vállalatok közötti határvonalak egyre inkább elmosódnak.

A termelő (szolgáltató) és a szállító közötti kapcsolatot olyan közös sorsnak (co-destinynek) írják le, amely rugalmasan alakul és hosszabb távra tervezett. Ennélfogva, egyre erőteljesebben vonják be a szállítókat is a fejlesztési folyamatba. Ezáltal a feleknek nyílt lapokkal kell játszaniuk, meg kell osztaniuk az újabb fejleményeket a partnerrel. Következésképpen egy olyan kapcsolati háló jön létre, amely a kölcsönös bizalomra épül. A termelők (szolgáltatók) és azok vevői közötti viszony átalakulása azon a feltételezésen alapul, hogy a vevő nem csupán termékeket és szolgáltatásokat vásárol, hanem ezenfelül kapcsolatokat is. Ezért nem csupán a szállítókkal, hanem a vevőkkel is kívánatos hosszú távú kapcsolatokat kiépíteni. Ahhoz, hogy ilyen kapcsolatokat lehessen teremteni, egyre nagyobb szerephez kell jutniuk a virtuális termékek és szolgáltatások szervizkomponensének (Poór, 2005).

A hálózatok kialakítása

Az ilyen kiegészítő szövetségek fejlődése és kialakulása több fázisból áll. Az első fázis az értéktöbblet-elgondolás megszületése, ezt követi a kiépítés fázisa, majd létrejön a kiegészítő szövetség működésének fázisa. Ezt szemlélteti a 3. ábra.

Mint ahogy a konstrukció során a termék költségeinek már mintegy 80%-át meghatározzák, ugyanúgy a szövetség kiépítési fázisa is eldönti az üzemeltetési fázis sajátosságait.

A szövetség lényegét az értéktöbbletelgondolás jelenti. Ebben az esetben az értéktöbblet jelenti azt az ügyfél számára megvalósított hasznot, ami két kiegészítő termék kombinációja révén jön létre. Ezt az ügyfél többre értékeli, mint az egyes hasznokat. Végeredményben tehát az egész értéke nagyobb, mint összetevői értékének összege. Egy termék vagy egy szolgáltatás kiegészítője egy másik olyan termék vagy szolgáltatás lehet, amely növeli az elérhető vonzerőt. A kiegészítésnek az alapkompetenciákra kell épülnie, ezáltal átlagon felüli mértékben járulhatunk hozzá az ügyfél által érzékelt értéknövekedéshez, lehetővé téve újabb piacok meghódítását is.

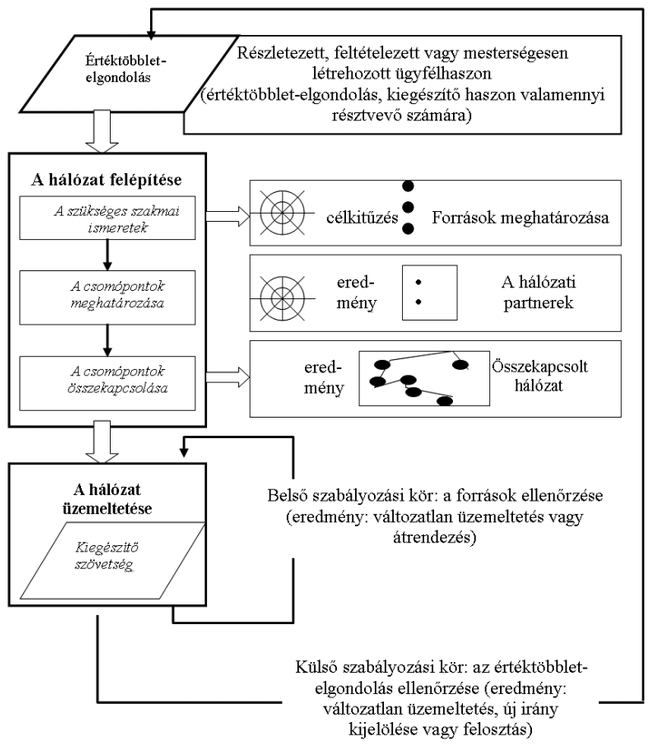
Felmerül a kérdés, hogyan lehet az ilyen együttes lét által létrehozott értéktöbbletforrást szisztematikusan keresni és virtuális vállalat formájában kiegészítő szövetséggé tenni? Egy kiegészítő szövetség létesítésének kiindulási pontja minden esetben az ügyfél számára mutatkozó haszon, amely értéktöbblet-elgondolás formájában manifesztálódik.

Az értéktöbblet ötletét legegyszerűbb formájában az ügyfél már meglevő kívánságára adott reakció hozza létre. Az ügyfél számára mutatkozó haszon tehát a konkrétan jelentkező szükségletből származik. A kreatív vállalatok ezen túlmenően olyan lehetőségeket is kihasználnak, amelyeket a meglevő irányzatok és új technológiák által ébresztett fogyasztói igények szülnek. Ennél még tudatosabb jellegű fejlesztési mód az, amikor céltudatosan hozzák létre a fogyasztói igényt.

A vállalati szövetség az adott termelőkön és szolgáltatókon túl további partnerek bekapcsolását is igényelheti, amennyiben a feltárt fogyasztói igény miatt ez

3. ábra

A hálózatok kialakításának fázisai



szükséges. A hálózatnak az értéktöbblet-elgondoláson alapuló „testre szabott” kínálata általában tartós versenyelőnyt biztosít az ügyfelek hosszú távú érdeklődése formájában.

Az előzőek következtében egy hálózatszervezet konfigurációja minél kevesebb hierarchiaszintből áll. Ez abból a felismerésből adódik, hogy a hierarchiaszintek engedélyezési helyeket jelentenek, és az ezeken történő áthaladás időveszteséget hordoz magában. A hierarchiaszintek leépítése – ezzel együtt a vezetési hatáskörök csökkenése – csak az információs és kommunikációs technológia segítségével érhető el. Ezáltal a hagyományos szervezetekhez és irányítási eszközökhöz képest többszörösére növelhető a vezetés hatóköre (az egy vezető által irányítottak száma).

A hálózatok a virtuális vállalatok konfigurációját illetően nem léteznek általánosan érvényes kialakítási elvekkel. Sokkal inkább a „központ” és a központon kívüli területeket kombinálják az információs és kommunikációs technológia segítségével.

Vezetői szerepek

A hálózatban tevékenykedő vállalkozók, vezetők szerepe óhatatlanul megváltozik, felértékelődnek a kapcsolatok építéséhez, fenntartásához szükséges szociális és kommunikációs képességek, a „csapatjáték” szükségessége. A hálózat lehetőséget nyújt arra is, hogy a hiányzó üzleti, vállalkozói képességeket a közös hálózati erőforrások segítségével pótolják. Így a hálózaton belül tevékenykedő vállalkozók specializálódhatnak, erősségeikre építve hatékonyabbá válhatnak, mint izoláltan működő társaik. A hálózatokban az új feladatokhoz illeszkedő funkciójú vezetők jelennek meg, akiknek fő feladata a hálózati kapcsolatok fenntartása, akik egyfajta hálózati bróker szerepben tevékenykednek. (Poór szerk., 2001)

A hálózatmenedzseri szerepkör is differenciálódik:
- az építész (architect) szerepkör elsősorban az erőforrások beszerzésére és az értékesítésre koncentrál,
- a vezető operátor (lead operator) feladata a termelés, szolgáltatás megszervezése, kooperáció működtetése,
- a gondnok (caretaker) a hálózati kapcsolatok fenntartásában, az esetleges konfliktusok megoldásában, a hálózat tagjai közötti bizalom fenntartásában és fejlesztésében játszik fő szerepet.

A hálózaton belül tevékenykedő, ún. klasszikus vezetők esetében is egyre inkább elvárt a hagyományos vezetési funkciókon túlmenően, hogy képesek legyenek a bizalmon alapuló kooperációra, együttműködésre a többiekkel.

Vezetési elvek és feladatok

A változó szervezeti struktúrák folytán szükségszerűen megváltoznak a vezetés feladatai is, melynek súlypontjai:
- célokat kitűzni,
- eredményeket mérni,
- munkafolyamatokat elhelyezni,
- olyan környezetet létrehozni, amelyben a folyamatok súrlódásmentesen mehetnek végbe,
- képzési programokat és know-how cseréket beindítani,
- döntési kompetenciákat a dolgozóknak továbbadni,
- javadalmazási (kompenzációs) rendszereket meghatározni.

A vezetőknek a tekintélyelvű vezetés gyakorlása helyett inkább a trénerek szerepébe kell bújniuk, és a munkatársak önkezdeményezését kell segíteniük. Ehhez csökkenteni kell a közvetlen utasítások számát. Bár a vezetőknek gyakrabban kell döntéseket delegálniuk, de bizonyos helyzetekben azért rendelkezniük kell azzal a szakmai tekintéllyel, hogy saját maguk is képesek legyenek végleges döntések meghozatalára (Management by Exceptions). A vevőorientáltságból és folyamatorientáltságból adódóan szükségszerű, hogy a közvetlen vevőkapcsolattal rendelkező munkatársaknak több felelősséget adjanak át. Ezeknek a dolgozóknak tudniuk kell helyben döntéseket hozni, hogy időben reagálhassanak a vevők igényeire.

A vezetés feladata egy virtuális vállalatnál abból áll, hogy létrehozzon egy dinamikus munkakörnyezetet, amelyben a szervezetek kreatív alkalmazottai eredményes csoportokban dolgozhatnak. Ez a feladat annál is nehezebb, mert sok esetben a belsőleg már heterogén munkacsoportok kiegészülnek a vevők vagy a szállítók külső munkatársaival. Ilyen helyzetekben a vezetés művészete abban áll, hogy helyesen mérlegeljen a vezetés és a tartózkodás között – állandóan tudatosítva magában az egyes részcsoportok vagy személyek érdekeit.

A vezetőknek abból kell tehát kiindulniuk, hogy az önálló gondolkodásra felbátorított dolgozókat másképpen kell vezetni, mint ahogyan az korábban történt. Kiemelt szerepet kaphatnak a munkatársak motiválásának következő forrásai (Slack – Lewis):

- *küldetés:* megadni azt az érzést, hogy fontos a munkájuk,
- *karrier-ellenőrzés:* megadni azt a lehetőséget, hogy saját maguk alakítsák karrierjüket,
- *részesedés a hozzáadott értékből:* jutalmazni a vállalati sikerekben való mérhető részesedésükért,
- *képzés:* megadni azt a lehetőséget, hogy új képzésekben vegyenek részt,
- *tekintély:* megadni azt a lehetőséget, hogy a különleges tudás által nyilvánosan is profilírozzák magukat,
- *élmények:* megadni azt a lehetőséget, hogy munkájuk által élményekben legyen részük.

Ezek után felmerülhet az a kérdés, hogy a vezetés számára mi adhat ösztönzést, hogy síkra szálljon a változásokért? Mint a legtöbb ember, úgy a vezetők sem készek minden feltétel nélkül arra, hogy elfogadják a változást és delegálják a döntéseket. A vezetői motiváció aspektusát gyakran elhanyagolják, annak ellenére, hogy éppen a vezetők azok, akik látszólag a legtöbbet veszíthetnek a virtuális vállalatba történő átmeneten. E következtetés alapját egy nulla összegű játék szellemében történő gondolkodás képezi, ami ebben az esetben nem helytálló. Ahhoz, hogy túllépjünk a nyertes-vesztes kategóriákban való gondolkodásmódon – nemcsak a munkatársak, hanem a vezetők fejében is –, a nyertes-nyertes stratégiának kell meghatározó szerepet kapnia.

Bizalmi kapcsolatok

A hálózatra épülő gazdaság fejlődéséhez két dolgot kell jól csinálni: egyrészt új módon kell kapcsolatokat építeni, másrészt szolgáltatásokat eredményező innovációkat kell megvalósítani. Az „új” gazdaság jó működéséhez sokkal több együttműködésre és tárgyalási kapcsolatra van szükség, mint a hagyományosban. A vevők gyakran megengedik a szállítóknak, hogy fontos, személyes információkat szerezzenek róluk, azt várva, hogy ezt az információt számukra hasznos termékváltozatok kidolgozására fogják használni. A bizalom fontos szerepet játszik a kapcsolatokra építő információcserében is. Ezért a hálózati gazdaság új modelljeinek, amelyek a csere elősegítésében a bizalomra építenek, viszonylag gyorsan kell azt (mármint a bizalmat) létrehozniuk (Miles – Snow, 1992).

A bizalomnak sokféle árnyalata van az üzleti szóhasználatban. A bizalom része a személyközi kockázatvizsgálati szempontok nagyobb együttesének. Ebben az összefüggésben három részre osztható:

- *kiszámíthatóság* (annak felmérése, hogy hogyan hatnak az ösztönzők egy másik személy viselkedésére),
- *empatikus bizalom* (valaki értékeinek egyesítése egy másikéval vagy alárendelése a másik értékeinek),
- *tudásalapú bizalom* (személyes emlékeink vagy más megbízható információ felhasználása személyek vagy csoportok kompetenciáinak, preferenciáinak és erkölcsi szokásainak megértéséhez).

A kiszámíthatóság

A gazdasági megközelítés a bizalmat úgy kezeli, mint az emberi viselkedésre összpontosító kockázatelemzést, amelynek az alapja annak megértése, hogyan fognak hatni az explicit (nagyrészt pénzbeli) és az implicit (különösen a hírnevet érintő) ösztönzők a partner viselkedésére, adottnak véve annak stabil és jól meghatározott preferenciáit.

Ha azt mondjuk, hogy egy személy megbízható, akkor elég nagy valószínűséget adunk annak, hogy jól fog teljesíteni, ezért megfontolhatjuk az együttműködést vele. Ez a „számítható bizalom” (calculative trust).

Ha csak az ösztönzők (jutalmak és büntetések) számítanak, indokoltan támaszkodhatunk kizárólag a gazdasági megközelítésre másokkal való kapcsolatainkban. A jól megtervezett intézményekre való támaszkodás csökkenti azoknak az eseteknek a számát, amikor csak a bizalomtól függünk.

A kiszámíthatóság még nem bizalom. A bizalom egy további lépés; akkor a leghasznosabb, amikor nincs információnk a gazdasági becslésekhez, vagy amikor egyszerűen kevés kifejezett ösztönzőnk van ahhoz, hogy hassunk a viselkedésre. Ilyen esetekben a bizalom elősegíti az információ megosztásának folyamatát, jóval túl azon a szinten, amire a pusztán piaci számítás képes.

Az empatikus bizalom

Az empatikus bizalom (gyakran ez jut eszünkbe, amikor bizalomra gondolunk) feltételezi, hogy az egyik fél teljesen megismerje a másik fél preferenciáit, valamint azt igényli, hogy mindkét fél kész legyen személyes kapcsolat építésére és fenntartására. Az információ megosztása és a problémák közös megoldása ezért nagyon alacsony tranzakciós költségekkel jár, ha az empatikus bizalom dominál. Az ilyen kapcsolat nagyon szép jellemzője az is, hogy a hazugság ellen alkalmazott intézmények és ösztönzők szükségtelenek. Egyes kapcsolatok gyakran azért vallanak kudarcot, mert nem építenek ilyen bizalmat, ami rontja az együttes reagálási készséget és a hatékonyságot.

Empatikus bizalom várható el a házasságban, a jó családban, a jó barátok között és a stabil vezetői csapatok magvában is. Az empatikus bizalom a személyes kötelezettségeket igénylő társadalmi csoportok meghatározó jellemzője lehet. Minden társadalmi kapcsolat erkölcsi kötelezettségeket tartalmaz, és minden erkölcsi kötelezettség egy társadalmi kapcsolatot feltételez. Az empatikus bizalomhoz erős társadalmi kapcsolatok kellenek.

Egy társadalmi kapcsolatban a kockázat nemcsak a gyenge gazdasági teljesítmény, hanem a személyes árulás is, amely könnyen vezethet egy nagyra értékelt

kapcsolat felbomlásához. Azok, akik empatikus bizalomra építenek, általában nem figyelik és mérik szorosan mások teljesítményét. Az ilyen megfigyelés bizalmatlanságot tükröz. A szervezet magvában, ahol a munkakapcsolatok mélyen személyesek és tartósak, ez hatékony lehet. Alkalmazásának rendkívüli kockázatai és a szükséges társadalmi kontextusai azonban csökkentik használhatóságát a hálózati gazdaságban.

A reputációs tőke

Ha nem az empatikus bizalom, akkor a bizalom mely formája lehet érvényes a hálózatokra épülő gazdaságban? Az egyik javasolható út: támaszkodás a jó hírnévre. Az, amit másokról megtudhatunk, bizonyos biztosítékot nyújt arra, hogy megvan a szükséges felkészültségük, motivációjuk és az elvárt magatartáshoz szükséges szemléletük. Az ilyen vélemény az idő során alakul ki, ismétlődő kölcsönhatásokon keresztül, és lehetővé teszi azt, hogy a tárgyalófelek különböző körülmények között mérjék fel egymás viselkedését. Gyakran a kiszámíthatóság ilyen formája tart fenn erős kapcsolatokat, ugyanis az ilyen speciális tapasztalatok felhasználása gazdasági értékelést is tükröz. Az emberek jövőbeli teljesítményét részben múltjuk alapján jósolhatjuk meg. Aki ezt tudja, úgy cselekszik, hogy megőrizze jó hírét. Ha valaki megbízhatatlanként vagy hazugként válik ismertté, jövőbeli lehetőségei csökkennek.

Az internet sok lehetőséget ad arra, hogy viszonylag olcsón, többet tudjunk meg másokról. Sajnos a jó hírnév az e-üzlet világában vékony és törékeny. Az internet nagyon sok szereplője csak rövid időre számít az üzletben. A potenciális vevők és partnerek ezért erősebb jogi vagy szabályozási védelemre törekszenek, vagy megszakítják az ügyleteket. Mindkettő növeli a tranzakciós költségeket.

Vannak azonban másodlagos hatások is, amelyeknek messzemenő következményei lehetnek. A hálózati gazdaság szereplőinek rossz tapasztalatai néhány cég viselkedésével kapcsolatban az egész e-üzlet jövőjét veszélyeztethetik. Ilyen esetben a hálózati gazdaság növekedésének a motorja – amelynek lényege a tranzakciók alacsony költsége – leállhat.

A tudásalapú bizalom

A bizalmat az különbözteti meg a számítástól, hogy a bizalom túlmegy az önérdekű stratégiai megfontolás machinációin. Például sok cég nagyra értékeli az intellektuális becsületet és nyíltságot azok között az emberek között, akikkel együtt dolgozik. Azt, hogy valaki rendelkezik-e ilyen tulajdonságokkal, többek között úgy lehet megállapítani, hogy a szervezeten belül az ismétlődő kölcsönhatásoknak megfelelő környezetet teremtünk. A gyors és dinamikus gazdaságban azonban ritkán van lehetőség az ilyen kísérletekre, más eszközöket kell keresni. Ilyen lehet például: vizsgálni az emberek készségét különböző társadalmi normák, etikai konvenciók, közösségi vagy erkölcsi törvények betartására.

Nem számít újdonságnak az a nézet, miszerint a kereskedelmet nagyban elősegíti bizonyos erkölcsi törvények betartása. Már Adam Smith is így vélekedett. Újabban is írnak olyan gazdasági hálózatokról, amelyek alapjában kölcsönös erkölcsi kötelezettségeken alapulnak (Houston, 2001). Az erkölcsi törvények a súrlódás egy formáját képezik, a gazdasági elmélet szerint viszont a „súrlódásmentes” ügyletek hatékonyabbnak tekinthetők, ezért az előbbiek látszólag kisebb hatékonyságúak.

A súrlódás (vagy a tranzakciós költségek) csökkentése csak olyan világban működik, amelyben az emberek teljesen és előre megértik mindazt, ami tervezett kölcsönhatásaikból következik. Az e-üzlet vállalkozói világában azonban az alapvető problémát a nyílt végű és bizonytalan kapcsolatok jelentik. Ezért itt a jól megértett erkölcsi normák alkalmazásából eredő súrlódás tarthatja vissza az embereket a nemkívánatos viselkedéstől, ezáltal motiválhat másokat arra, hogy kapcsolatba lépjenek velük.

A tudásalapú bizalom jele az, hogy sajátos erkölcsi értékei vannak annak, akiben bíznak, és az illető ezekhez ragaszkodik akkor is, ha a gazdasági haszonért másképpen is cselekedhetne. Ha a jó hírnév gyenge hatású és nehezen megítélhető – mint általában az e-businessben –, nő a fontossága ennek az erkölcsi magatartásnak.

A gazdasági számítás (különösen a reputációs hatások) és a tudásalapú bizalom erőteljes kiegészítő eszközök, amelyek ösztönözhetik az együttműködést a hálózati gazdaságban.

Abban az esetben, ha ügyleteink különállóak és egyszerűek, a gazdasági számítás játszik szerepet a nyílt kereskedelem fenntartásában. Ha viszont ügyleteink kapcsolatfüggőek, hosszú távúak és mélyen empatikusak, akkor az empatikus bizalomra támaszkodhatunk. Az e-business világában egyik sem adott: itt a kapcsolatok szoros együttműködést, bonyolult információk megosztását igénylik, de rövid életűek. A gyorsan elért tudásalapú bizalom itt kritikus szerepet játszik. Az IT lehetővé teszi nagy mennyiségű információ megosztását, egyre több, nehéz probléma közös megoldását. A vevők és az eladók közötti együttműködés eléggé intim párbeszédet igényel, tekintettel arra, hogy az e-businessben kapcsolatra van szükség a vevő és az eladó között, még akkor is, ha ez nem szükségszerűen hosszú távú.

Bizalomépítő konszenzus

Ha a kritikus tudás szétszórtan van adva, és a problémák közös megoldására van szükség, akkor érdemes utakat keresni az együttműködés ösztönzéséhez – még az együttműködéssel szembeni ellenséges körülmények között is. Az ilyen helyzetek gyakran igen különböző feleket hoznak össze, valószínűtlen ad hoc szövetségben, amelyből a partnerek a kritikus feladat teljesítése után távoznak. Sok minden történt már az interneten különböző együttműködések keretében, ami arra utal, hogy felépült valamilyen fajta bizalom. A bizalom létrejötte nagyrészt attól függ, hogy az emberek mennyire érzékelik azt, hogy a viselkedést közös szabályok, társadalmi normák és jól megértett etikai normák irányítják.

Ha megbízhatóan ítélhetünk a viselkedésről, akkor ezek „erkölcsi szűrőkként” szolgálnak, amelyek fontos szerepet játszanak az együttműködés kiépítésében. Ha ezt nem tudjuk megtenni, akkor a hálózati gazdaság fejlődése drámai módon lefékeződhet. Sok – tisztán elektronikus – cég nem tartható fenn jelentős bizalom nélkül, mivel csekély a reputációs tőkéje. Csekély bizalom nélkül az erős márkanevű, hagyományos („tégla és habarcs”) cégek kiszoríthatják ezeket (Poór szerk., 2001).

A zavaros, rövid távú közös problémamegoldási lehetőségek elkerülhetetlenül jelennek meg az e-business világában. Az együttműködés a vevők, az eladók és a partnerek között életfontosságú, de törékeny. Nincsenek a verseny könyörtelen nyomásától védő biztonságos kikötők, az együttműködés egyre inkább létfontosságú, rövid távú üggyé válik.

Elfogadva azt, hogy a bizalom csökkenti a tranzakciós költségeket, felmerül a kérdés, hogy miként lehet javítani a légkört a hálózati gazdaságban a bizalom építéséhez?

Több lehetőség nyílik erre:

- olyan emberekkel és szervezetekben dolgozni, akik és amelyek világos viselkedési szabályokat artikulálnak,
- az információ széles körű megosztásának ösztönzése, átláthatóvá téve a döntéshozatali folyamatokat,
- bátorítani a szervezet tagjait a mások által végzett munka minőségének értékelésére, a szervezeten belül,
- a vevőkkel értékeltetve az eladókat és más vevőkkel az értékelőket,
- mérve mindenkinek a teljesítményét – széles körben megosztva ezt az információt.

A hálózati gazdaság szereplőinek további lépései a bizalom erősítésére a következőket igénylik:

– adatvédelmi technológia javítása,
– megegyezések az információt szolgáltatók és a felhasználók között arról, hogyan fognak felhasználni bizonyos adatokat,
– szankciók azok ellen, akik megsértik az egyezményeket.

Ahhoz, hogy a bizalom jól működjön, minden aktornak aktív szerepet kell vállalnia a hálózati kapcsolatokban. Ha a bizalom kudarcot vall, az „új gazdaság” hatékonyságának nagy része eltűnik.

Felhasznált irodalom

Bőgel, Gy. – Salamonné, H.A. (1999): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó Budapest

Davidow, W.H. – Malone, M.S. (1993): Das virtuelle unternehmen. Frankfurt

Farkas F. (2004): Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV Budapest

Helm, R. – Janzer, T. M. (2000): Vertrauen Aufbauen und erfolgreich kooprieren. io. Management, 69. k. 12. sz.

Houston, D. A. (2001): Trust in the networked economy: doing business on web time. Business Horizons március/április, 44. k. 2. sz.

Maillat, D. (1993): A vállalatok és az innováció: hálózati szerveződés és a miliő szerepe. Vezetéstudomány, 7–8.sz.

Miles, R. – Snow, Ch. (1992): Causes of failure in network organizations. California Management Review, Summer

Poór J. (szerk.) (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK Kerszöv, Budapest

Poór J. (2005): A menedzsment-tanácsadás fejlődési tendenciái. Akadémiai Kiadó, Budapest

Slack, N. – Lewis, M.: Towards a definitional model of business process technology. International Journal of Process Management and Benchmarking

Wiendahl, H.P. – Höbig, M. (1999): Vom Einzelunternehmen zum Unternehmensverbund. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 210–215. 94. k. 4. sz.

DOBRAI Katalin – FARKAS Ferenc

TUDÁSINTENZÍV ÜZLETI SZOLGÁLTATÁSOK

A tanulmány a tudásalapú társadalom jellegzetes szereplőinek, a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat (TIÜSZ) nyújtó szervezeteknek a bemutatásával foglalkozik. Olyan szervezetekről van szó, amelyek tudásalapú szolgáltatásokat nyújtanak más cégeknek, azaz az ún. tudásintenzív üzleti szektorhoz tartoznak. A tanulmányból megismerjük főbb jellemzőiket, helyüket a gazdasági szektorokon belül, valamint a gazdaságban játszott szerepüket. A dolgozat kitér a tudáskommunikáció, elsősorban a tudásteremtés és -transzfer kérdésére. Széles körű nemzetközi kitekintés alapján körvonalazza a tudásintenzív szolgáltatások jövőbeli fejlődésének várható tendenciáit.

Kulcsszavak: **tudásalapú szolgáltatások, tudásintenzív üzleti szolgáltatások, professzionális szolgáltatások, tudásteremtés, tudásmegosztás, tudástranszfer**

Közhelynek tűnő kijelentés az, hogy napjaink gazdaságának értékteremtő folyamatában a tudás egyre fontosabbá válik. Számos kutatási projekt és publikáció illusztrálja az immateriális javak, a tudásvagyon növekvő értékét és hatékony menedzselésük fontosságát. A munkaintenzív tevékenységektől a tudásintenzív tevékenységek irányába történő elmozdulás eredményeképpen olyan szervezetek jelentek meg, amelyek nagyobb volumenben adnak el tudásalapú termékeket, szolgáltatásokat más szervezeteknek.

A tudásalapú szolgáltatások arányának növekedése a gazdaság valamennyi szektorában fontos kérdéssé vált (Dobrai – Farkas, 2008; Heizmann, 2008), de legmarkánsabban az üzleti szektorban figyelhető meg (EMCC, 2005; OECD, 2006; Toivonen, 2004, 2007). A gyors fejlődés nemcsak a hagyományos szolgáltató szektorra jellemző, hanem az úgynevezett tudásintenzív szektorhoz tartozó ágazatok, a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek esetében is (Carrión et al., 2004; Dobrai – Farkas, 2007). A tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek kritikus fontosságúak a mai gazdaság eredményessége szempontjából (Toivonen, 2004; Miles, 2005; Brax, 2006), mivel más szervezeteknek nyújtanak professzionális segítséget, amikor azok saját forrásaikkal nem tudnak megoldani valamilyen tudásigényes feladatot.

Célunk ezeknek a szervezeteknek a jellemzése a tudásmenedzsment aspektusainak figyelembevételével. A dolgozat fókuszában a tudáskommunikáció folyamatai állnak: ennek megfelelően elsősorban a tudásteremtés, -megosztás és -transzfer kérdésével foglalkozunk. Emellett körvonalazzuk a tudásintenzív üzleti szolgáltatások (TIÜSZ) jövőbeni fejlődésének várható tendenciáit is. Dolgozatunkban alapvetően a külföldi szakirodalomra hivatkozunk, mivel a magyar nyelvű szakirodalomban nem nagyon találkozunk ennek a fogalomnak a használatával. Az e témakörhöz kapcsolható publikációkban többnyire a professzionális szolgáltatások fogalmát használják (Farkas et al., 2002; Gonda, 2005), amely véleményünk szerint nem teszi lehetővé a témakör megfelelő árnyaltságú vizsgálatát. Tanulmányunkat ezért gondolatébresztőnek is szánjuk a téma iránt érdeklődőknek.

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások kialakulása és helyük a szolgáltatások között

A tudásalapú társadalom jellegzetes szereplőit képviselik azok a szervezetek, amelyek tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más cégeknek, azaz az ún. tudásintenzív üzleti szektorhoz tartoznak. Ezek a szervezetek főként az elmúlt mintegy másfél évtizedben kerültek a figyelem középpontjába, és a gazdaságban azáltal válnak fontos tényezővé, hogy segítséget nyújtanak azon szervezeteknek, amelyeknek külső forrásból származó tudásra van szükségük. Olyan szervezetek tehát, amelyek esetében a tudásgenerálás kritikus fontosságú, és amelyek szolgáltatásai a tudásteremtésen, -megosztáson és -felhasználáson alapulnak. Látványos fejlődésük a professzionális szolgáltatások iránti igény megnövekedését jelzi, ahol a szervezeti stratégia fontos eleme az alapkompetenciákra fókuszálás (Miles, 2005; EMCC, 2005).

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások fogalma

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások elnevezést (angol elnevezésük: knowledge-intensive business services, rövidítéssel: KIBS) Milesnak tulajdonítják, azonban mára már általánosan használatos fogalommá vált a szolgáltató szektorral kapcsolatos tanulmányokban.

Miles definíciója szerint ezek a szervezetek „tudásintenzív inputokat biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz – tudásintenzív üzleti szolgáltatások, mint pl. számítógép-szolgáltatások, K+F szolgáltatások, jogi, számviteli és menedzsmentszolgáltatások, építészeti, mérnöki és műszaki szolgáltatások, hirdetés és piackutatás” (Miles, 2005: 39. o.). Hasonló nézőpontot képvisel Toivonen is, akinek megfogalmazásában „a tudásintenzív üzleti szolgáltatások szakértői cégek, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek” (Toivonen, 2004: 3. o.), és a nyújtott szolgáltatás professzionális teljesítmény. Az Európai Unió anyagai is ezeket a felfogásokat tükrözik, tehát „a tudásintenzív üzleti szolgáltatások olyan vállalatok, amelyek más szervezetek üzleti folyamataihoz biztosítanak jelentős mértékben a fejlett technológiai vagy szakértői tudáson alapuló inputokat” (EMCC, 2005: 8. o.).

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek alapvetően tudásteremtés révén, a tudás alkalmazásával tartják meg versenyelőnyüket (Sheehan, 2005). A tudásintenzív szervezetekben a tudás fontosabb, mint más inputok, és a humántőke dominál más tőketípusokkal szemben (Starbuck, 1996; Swart – Kinnie, 2003).

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások statisztikai besorolása

Ahhoz, hogy elhelyezhessük a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat a többi szolgáltatás között, a NACE-kódrendszer (a gazdasági tevékenységek statisztikai besorolási szabványa az EU-ban, Nomenclature Generale des Activites Economiques das l’Union Europeenne) nyújt segítséget, amely a szakmai standardok európai klasszifikációján alapul. (Magyarországon: A Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere =TEÁOR) Azok a statisztikai szektorok, amelyek tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtanak, a 72–74. csoportokban találhatók (Miles, 2005) *(1. táblázat).*

1. táblázat

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások főbb csoportjai a NACE alapján

(Forrás: NACE, 2002; EMCC, 2005: 2.; KSH, 2003: 30–31)

72. Számítástechnikai tevékenység	72.1	Hardver -szaktanácsadás
	72.2	Szoftver-szaktanácsadás, -ellátás
	72.3	Adatfeldolgozás
	72.4	Adatbázis-tevékenység, on-line kiadás
	72.5	Irodagép-, számítógép-javítás
	72.6	Egyéb számítástechnikai tevékenység
73. Kutatás, fejlesztés	73.1	Műszaki kutatás, fejlesztés
	73.2	Humán kutatás, fejlesztés
74. Egyéb gazdasági szolgáltatás	74.11	Jogi tevékenység
	74.12	Számviteli, adószakértői tevékenység
	74.13	Piac- és közvélemény-kutatás
	74.14	Üzletviteli tanácsadás
	74.15	Vagyonkezelés
	74.20	Mérnöki tevékenység, tanácsadás
	74.3	Műszaki vizsgálat, elemzés
	74.4	Hirdetés
	74.5	Munkaerő-közvetítés
	74.8	Egyéb, máshova nem sorolt gazdasági szolgáltatás

Miles (2008) a tudásintenzív üzleti szolgáltatások kétféle csoportját különbözteti meg: az egyik csoportba olyan hagyományos professzionális szolgáltatások tartoznak, amelyek az új technológia intenzív felhasználói lehetnek (P-KIBS), a másik csoportot pedig az új, technológiaalapú tudásintenzív üzleti szolgáltatások (T-KIBS) alkotják.

A professzionális szolgáltatások iránti érdeklődés folyamatosan nő, de még mindig folynak viták arról, hogy melyik szolgáltatások tekinthetők „professzionálisnak”. Különösképpen amiatt, hogy a szakirodalomban különböző elnevezések használatosak a szervezetek e csoportjának megjelölésére (tudásintenzív szolgáltatások, professzionális szolgáltatóvállalatok, professzionális szolgáltatószervezetek stb.), amelyeket többnyire nehéz elhatárolni egymástól (Burke, 1995; Robertson – O’Malley Hammersley, 2000; Lowendahl et al., 2001; Donaldson, 2001; Brax, 2006; Farkas – Kühnel, 2002; Toivonen, 2004; Miles, 2005; Dobrai – Farkas, 2007; Nádor, 2007; Haataja – Okkonen, 2004; Empson, 2001 stb.). Bár erre több kísérlet tör-

tént, amelyek eredményeképpen különböző, egymással alapvetően megegyező, de bizonyos elemeikben eltérő rendszerezések születtek (Kemppilä – Mettänen, 2004; Miles, 2005; Toivonen, 2004), mint a főleg finn szerzőket tartalmazó 2. táblázatban látható.

2. táblázat

Tudásintenzív szolgáltatások

(Forrás: Kemppilä – Mettänen, 2004: 328. alapján)

	Eurostat (2003)	Kassanko és Tiilikka (1999)	Kautonen et al. (1998)	Toivonen (2001)	Tomlimson (2000)	Hermelin (1997)	Pentilä (2003)	Miles et al. (1995)
Műszaki szolgáltatások		x	x	x		x	x	x
Számítógépes és IT-szolgáltatások	x	x	x	x	x	x	x	x
Kutatás-fejlesztés	x	x	x	x			x	x
Szabadalmi hivatalok								
Jogi és gazdasági tanácsadás		x	x	x		x		x
Tréning	x	x	x	x			x	x
Oktatási és toborzási szolgáltatás						x		
Pénzügyi és biztosítási szolgáltatás	x	x			x			x
Posta és telekommunikáció	x							x
Marketing és hirdetés				x	x	x	x	x
Menedzsment-tanácsadás				x		x	x	x
Személyi szolgáltatások				x				
Tudásintenzív szállítás	x	x						
Tudásintenzív IT-szolgáltatások		x					x	
Tudásintenzív alapszolgáltatások	x	x						
Kreatív, kulturális és atlétikai tevékenység	x							
Tudásintenzív szövetségek		x						
Egyéb üzleti szolgáltatások	x				x			
Egyéb professzionális szolgáltatások					x			
Irodai szolgáltatások								x
Környezetvédelmi szolgáltatások								x

Kemppilä és Mettänen (2004) megpróbál különbséget tenni a KIS (knowledge-intensive services) és KIBS között, megállapítva, hogy a KIS-szektor tágabb fogalom, amelynek egyaránt részét képezik a tudásintenzív üzleti szolgáltatások és más tudásintenzív szolgáltatások. A fogalmak nehéz elhatárolhatóságát jelzi, hogy a két fogalmat gyakran azonos értelemben használják. A fenti szerzők alapvetően a tudásintenzív üzleti szolgáltatások innovációban játszott szerepét írják le, amikor a KIS-innovációkat mutatják be. Érezhető tehát a tudásintenzív szektoron belüli tevékenységek elhatárolásának nehézsége. Emellett a tudásintenzív szolgáltatásokkal összefüggésben a szektorok közötti határelmosódás problémája, így a tevékenységekben jelentkező átfedések miatt a különböző szektorok vizsgálatának szükségessége is jelentkezik. A kutatások jelentős része a tudásintenzív üzleti szolgáltatások bemutatására koncentrál, míg az ún. KISA-projekt (Toivonen, 2007) (knowledge-intensive service activities = tudásintenzív szolgáltatótevékenységek) nemcsak a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokkal foglalkozott, hanem a szervezetek házon belül, illetve a nyilvánosan nyújtott tudásalapú szolgáltatásaira is kiterjedt.

A tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek munkájának felhasználása függ a szolgáltatást igénybe vevő cégek korábbi outsourcing tapasztalatától, és attól, hogy a cég olyan város közelében található-e, ahol sok tudásintenzív üzleti szolgáltatás működik. A nagyobb és a technológiailag szofisztikáltabb cégek hajlamosabbak a tudásintenzív üzleti szolgáltatások munkájának igénybevételére, ugyanakkor képesek ezeket a szolgáltatásokat házon belül is biztosítani, ahelyett hogy külső forrásból vásárolnák meg azokat (Pardos et al., 2007; Toivonen, 2007). A külső forrás igénybevételét ösztönzi az üzleti életben jelentősebbé váló külső szabályozók betartásának igénye is.

A tudásintenzív szolgáltatások jellemzői

A tudásintenzív szervezetek jelentős arányban foglalkoztatnak diplomásokat, és erősen függnek egyrészt attól, hogy milyen mértékben képesek a tudás odavonzására, mobilizálására, fejlesztésére és átalakítására, másrészt attól, hogy ezek az alkalmazottak hogyan teremtenek tudást, és hogyan osztják meg azt másokkal (Lowendahl et al., 2001). A következőkben rövid áttekintés következik azokról a főbb jellemzőkről, amelyek a tudásintenzív szolgáltatásokat megkülönböztetik más szolgáltatásoktól, különös figyelemmel az ügyfélkapcsolatokból származó tényezőkre.

Tudásintenzitás

A tudásintenzitás koncepciója számos interpretációt tesz lehetővé mind elméleti, mind gyakorlati szemszögből. Tulajdonképpen a tudásteremtés miléntjére, hogyanjára vonatkozik, nem pedig a volumenére vagy kiterjedésére. Az ilyen munkához ugyanis kreatív problémamegoldás, absztrakt gondolkodás, komplex tudásfejlesztés és finomítás is szükséges (Müller – Zenker, 2001; Haataja – Okkonen, 2004).

A tudásintenzív szervezetek definíciója lehetővé teszi azt is, hogy ne csak azért tekintsünk tudásintenzívnek egy szervezetet, mert immateriális eszközök felhasználásával teremt értéket, hanem a tudásalkalmazás jellege miatt is (Swart – Kinnie, 2003). E szerint az elmélet szerint a magasan képzett emberi tőke jellegén és minőségén, a piaci értéket tudás felhasználásával előállító munkafolyamaton és tudásfelhasználáson van a hangsúly.

A tudásintenzitás azt jelzi, hogy a szolgáltatási tevékenység milyen mértékben igényel nagy tapasztalattal rendelkező résztvevőket, akik professzionális vagy műszaki képességeket alkalmaznak szituációspecifikus eredmények elérése érdekében (Miles, 2008).

Különlegesen magas növekedési ráta

A tudásintenzív szervezetek jellemzője a más szektorokban működő cégekre jellemzőnél magasabb növekedési ráta (Toivonen, 2004; Poór, 2003; Gonda, 2005). Ez egyrészt vonatkozik a létszámnövekedésre, bár ez több esetben az alvállalkozók alkalmazása miatt a tudásintenzív üzleti szolgáltatásoknál alkalmazottak létszámának növekedésében nem nyilvánul meg közvetlenül (Swart – Kinnie, 2003). Másrészt a tevékenység kiterjesztése, komplex szolgáltatások nyújtása jellemző a szektor szervezeteire. Ezért játszanak olyan fontos szerepet nemcsak az üzleti életben és a foglalkoztatásban, hanem a tudástranszferben is.

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások területén nemcsak a gyors növekedés, hanem a minőségi változások is jellemzőek. A szektor fejlődése különböző tényezők következménye:

1. Hat rá azoknak a szektoroknak a fejlődése, amelyek tudásintenzív cégek szolgáltatásait veszik igénybe.
2. Olyan szolgáltatások kiszervezését eredményezi, amelyek korábban a cégek belső műveleteihez tartoztak.
3. A technológiai fejlődés, erősödő szabályozás, nemzetköziesedés, globalizáció, a tudásalapú gazdaság fejlődése, a munkapiac bizonyos tendenciái is a tudásintenzív üzleti szolgáltatások mozgatórugói (Miles, 2005; EMCC, 2005; Suddaby et al., 2007).

Sajátos piaci kapcsolatok

A tudásintenzív szervezetek növekedési rátáival összefüggésben megemlíthetjük a piaci kapcsolatokat is. A piaci kapcsolatokat meghatározza, hogy milyen mértékben nyújtanak adott szervezetek szolgáltatásokat üzleti vállalkozásoknak, vagy más szektorhoz tartozó szervezeteknek, és hogy milyen mértékben alkalmazkodik a szolgáltatás az ügyfélhez vagy a szolgáltatási szituációhoz, ellentétben a tömegtermeléssel vagy a standardizált termékekkel (Miles, 2008). A piaci kapcsolatok, amelyek keretein belül a tudásintenzív szervezetek tevékenységüket végzik, sok esetben viszonylag kisszámúak. Ennek oka, hogy sokszor nem a végső felhasználóval állnak közvetlen kapcsolatban. Ha a szerződések rövid lejáratúak, akkor ez tulajdonképpen instabil és nehezen tervezhető piacot jelent számukra (Swart – Kinnie, 2003). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a szervezetek nagy része igyekszik sikerének érdekében tartós ügyfélkapcsolatokat kialakítani, stratégiai partnerségeket megvalósítani (Toivonen, 2004).

Szakértelem, professzionalizmus

A tudásintenzív üzleti szolgáltatásokra jellemző a professzionalizmus. A professzionális jelleg kérdésével kapcsolatban bizonytalanság tapasztalható, amelynek fő oka a tudás és tudásintenzitás meghatározásának bizonytalansága és sokfélesége. A tudásteremtés és

-megosztás jellege (sokfélesége) is bonyodalmakhoz vezet, amikor tipologizálni akarjuk a cégeket (Berry – Oakley, 1994). Bár vannak bizonyos tevékenységterületek, amelyeket általában tudásintenzívnek tekintenek (pl. tanácsadás), ugyanakkor más tevékenységek megítélésében eltérőek a nézetek. Ez azért van így, mert különböző kritériumokat használnak a professzionális szolgáltatások meghatározására (Thakor – Kumar, 2000). A szakirodalom rendszerint akkor tekint professzionális szakmának egy tevékenységet, ha jellemző rá a speciális műszaki tudás és szakértelem, a felhatalmazás a tudásanyag menedzselésére és a szakmai függetlenség (Nádor, 2007).

Az etikai szabályok fokozott betartása, önszabályozás

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek etikai és jogi felelősséggel tartoznak a nyújtott szolgáltatásért. Ezt a célt szolgálják az etikai kódexek is, amelyekben megfogalmazzák az etikus viselkedés szabályait (függetlenség, összeférhetetlenség, az ügyféllel szembeni magatartás, titoktartás stb.) (Nádor, 2007). Azáltal, hogy az etikai és jogi felelősség a tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetekben erős, jellemző az önszabályozás (Farkas et al., 2002).

Az ügyfél szerepe

Az ügyfél egyrészt annak eldöntésében segíthet, hogy mit tekint a közvélemény professzionális szolgáltatásnak, másrészt részt vesz a tudásteremtésben.

Amikor a tudásintenzív vállalatok meghatározzák saját maguk számára a megfelelő üzleti modellt, figyelembe kell venniük egyrészt a megcélzott ügyfeleket, másrészt azokat a problémákat, amelyeket meg akarnak oldani, és azt is, hogy hogyan akarják azt hatékonyan megoldani (Sheehan, 2005; Dobrai – Farkas, 2006). Az ügyfelek véleménye, visszajelzései befolyásolják a szolgáltatást nyújtó jövőbeli tevékenységét, ugyanakkor alakítják a közvéleményt. Ezáltal az ügyfél is szerepet játszik annak eldöntésében, hogy mikor tekinthetünk egy szolgáltatást professzionálisnak.

A szakirodalomban gyakran találkozunk azzal a megállapítással, hogy professzionális szolgáltatás a szolgáltatást nyújtó szervezet és az ügyfél közötti szoros kapcsolat nélkül nem nyújtható (Hertog, 2000; Müller – Zenker, 2001; Farkas et al., 2002; Kemppilä – Mettänen, 2004; Bettencourt et al., 2002; Skjolsvik et al., 2007). Az ügyféllel való szoros együttműködés sajátossá teszi a minőségértelmezést. Az ügyfélkapcsolatok gondos menedzselésére van szükség, ami speciális készségeket is megkövetel a tudásalapú szolgáltatást nyújtó szakértőktől (Crucini – Kipping, 2001). Ezért a szolgáltatást nyújtó szervezet és az ügyfelei közötti interakciókra több ok miatt is figyelni kell. Az interaktív tudásteremtés az ügyfelekkel az innovációs folyamatban nagyon szoros kapcsolatban álló tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat jellemzi. Az ügyfél részt vesz a probléma meghatározásában, a megoldási módszer kiválasztásában és sokszor a megoldásban is. Definiálják a problémákat, új megoldásokat próbálnak ki, amelyekhez a két fél közötti jelentős információáramlásra van szükség. A tudásintenzív üzleti szolgáltatások az ügyfél problémájából tudásra tesznek szert, és ezt általánosabb tudással kombinálva megoldásokat generálnak. A tudásáram a szolgáltatást nyújtó szervezet és az ügyfél között tehát nem egyirányú: a tudásintenzív üzleti szolgáltatások tudást szereznek be az ügyfelektől, cserébe ügyfélspecifikus szolgáltatásokat nyújtanak, és ezáltal növelhetik a saját tudásbázisukat (Müller – Zenker, 2001; Kemppilä – Mettänen, 2004). A szolgáltatásokat az ügyfelekkel fenntartott folyamatos interakciók folyamán hozzák létre, mert a tudásintenzív üzleti szolgáltatások gyakran testre szabottak, így tehát az ügyfelek részvételével közös tudásteremtés történik (Haataja – Okkonen, 2004; Kuusisto – Viljamaa, 2004; Brax, 2006; Skjolsvik et al., 2007; Miles, 2008).

Bettencourt és társai (2002) a tudásalapú szolgáltatások közös megteremtésében több létfontosságú ügyfélszerepet neveznek meg, amelyek a következők:

1. nyílt kommunikáció (az ügyfél megosztja a szolgáltatást nyújtóval a projekt sikere szempontjából releváns információt),
2. közös problémamegoldás (az ügyfél kezdeményez, felelősséggel vesz részt a megoldások közös kifejlesztésében),
3. tolerancia (az ügyfél megértést tanúsít, és türelmes a jelentkező problémákkal kapcsolatosan),
4. alkalmazkodás (az ügyfél a szolgáltatást nyújtó megítélését, döntését és javaslatait tiszteletben tartja),
5. az ügy megfelelő képviselete (a projekt támogatása az ügyfélcégen belül),
6. a projekt „kormányzása” (milyen mértékben monitorozza az ügyfél a projektcélok megvalósításának folyamatát),
7. személyes elkötelezettség és egyéni felelősségvállalás.

Értékteremtés

Sheehan (2005) a tudásintenzív vállalatok értékteremtési folyamatainak jellemzőit azonosítva megállapítja, hogy a tudásintenzív szervezetek közötti verseny eltér más szervezetek versenyétől: igyekeznek ugyanis a legjobb szakembereket felvenni és a legjobb projekteket megszerezni, de utána készek az együttműködésre a versenytársaikkal. Bizonyos esetekben – amikor úgy vélik, a versenytársak kompetensebbek az adott feladat elvégzésében – projekteket közvetítenek a versenytársak felé, vagy együtt dolgoznak adott feladat kivitelezésén. Egy másik fontos sajátosság a szakértők pozíciója (Bowman – Swart, 2007): alkuerejük erősebb lehet, ha az ügyfelek inkább a szakértőkhöz, mint a céghez kötődnek, mert ők a fő tudásszállítók. De ha az ügyfelek a szolgáltatást a cégtől kérik, akkor ez az alkupozíció gyengül. A szervezeten belüli alkupozíciójukat az általuk birtokolt tudás jellege is befolyásolhatja: ha a tudás erősen kapcsolódik adott szakértőhöz, és nem különíthető el tőle, akkor alkupozíciója, befolyása a szervezeten belül sokkal erősebb, mint egyébként lenne.

A tudásintenzív szolgáltatószektor szervezetei az ügyfelek számára azáltal teremtenek értéket, hogy a következő tevékenységet teljesítik számukra:

a) „problémaazonosítás (az ügyfelek megszerzését és problémáik meghatározását foglalja magába),
b) problémamegoldás (az alternatívák generálása és értékelése, a megfelelő alternatíva kiválasztása, az alternatíva implementálása), valamint
c) nyomon követés és ellenőrzés, hogy láthassák, vajon a kiválasztott alternatíva megoldja-e a problémát” (Sheehan, 2005: 57. o.).

Innováció

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások innovációban játszott szerepe fontos. A Community Innovation Survey (CIS) tanulmánya (Eurostat, 2008: 84–88. o.) szerint az EU tagállamaiban a vállalkozások mintegy 40 százaléka tekinthető innovatívnak, ugyanakkor a tudásintenzív szektorhoz tartozó ágazatokban ez az arány sokkal magasabb.

A szolgáltatási szektor sokféleségéből következően az innovációs folyamatok is sokfélék lehetnek. Az innovációval kapcsolatos felmérések szerint az üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek különböző típusai esetében eltérő innovációs modellek valósulnak meg (Hertog, 2000; Miles, 2008): a high technológiai gyártókhoz hasonlítható modellek figyelhetők meg bizonyos technológiai alapú tudásintenzív szolgáltatószervezeteknél. Disztinktív innovációs mintákat mutatnak a hagyományos professzionális szervezetek és a nagy, hálózatalapú szolgáltatócégek, számos kisebb szolgáltatócég esetében a beszállítócég szerepe jelentős. Az innovációs folyamatok eltérőek lehetnek a munkaerő szervezésétől függően.

Bár sok szó esik a tudásintenzív üzleti szolgáltatások fontosságáról, egyes szerzők mégis úgy vélik, hogy csak korlátozott mennyiségű szakirodalom áll rendelkezésre azzal kapcsolatban, hogy hogyan vesznek részt ezek a cégek abban a tanulási folyamatban, amely elősegíti a folyamatos termék-, szolgáltatás-, illetve folyamatinnovációt (Martinez – Fernadez et al., 2004).

Ezek a körülmények motiválták nemcsak az EU-t, hogy a tudásintenzív szolgáltatásokra fókuszáljon, hanem az OECD-t is arra késztették, hogy támogassa a KISA-projektet. A projekt eredményei azoknak a folyamatoknak az összehasonlító elemzését nyújtják, amelyek a szervezetek innovációs képességének és teljesítményének alapjául szolgáló tudásintenzív tevékenységekkel kapcsolatosak (OECD, 2006). Megmutatják, hogy a tudásintenzív szolgáltatótevékenységek különböző módon játszanak szerepet az innovációs folyamatokban (Kuusisto – Viljsama, 2004; OECD, 2006):

1. innovációs forrásként szolgálnak, amikor a szolgáltatásaikat igénybe vevő szervezetekben innovációs tevékenységeket kezdeményeznek és fejlesztenek ki,
2. elősegítik az innovációt, amikor a szervezeteket támogatják innovációs folyamataikban,
3. az innováció hordozói lehetnek, amikor segítenek a már meglévő tudás transzferében a szervezeten belül vagy a szervezetek között.

Fontos tapasztalat az, hogy a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokkal interakcióban lévő cégek hajlamosabbak az innovációra, mint azok, amelyek nem állnak kapcsolatban a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokkal (Müller – Zenker, 2001).

A tudásintenzív szolgáltatóvállalatok fő jellemzői alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a fő szolgáltatásuk a más szervezetek felé irányuló tudástranszfer. Ha a professzionális tudást nézzük, akkor különbséget kell tennünk kétfajta tudás között: az individuális és a szervezeti szintű tudás között. Van tudás, amely a szervezet valamennyi tagja számára közös. A versenyelőny szempontjából kritikus tudás a szakértői szintű tudás: megosztása bonyolult, mivel az egyén képzettségén és tapasztalatán alapul. A szakértők olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek gyakran testre szabottak, és a tudás intenzív felhasználásán alapulnak (Farkas – Kühnel, 2002). Ugyanakkor a szolgáltatás nyújtásának folyamata nemcsak a szakértők megítélésén alapul, hanem a szakmai standardok, szociális tényezők és jogi szabályozások is meghatározzák azt (Nádor, 2007).

Tudáskommunikáció

A fenti kérdések felvetnek egy további, a tudásintenzív üzleti szervezetekkel kapcsolatos speciális témát, a tudástranszfer kérdését. Elméleti és gyakorlati megfontolásból is szükséges, hogy az alapvető tudáskommunikációs folyamatok bizonyos aspektusaira koncentráljunk: a szervezeteken belüli tudásteremtésre és -megosztásra, mivel ezeknek kritikus szerepe van a tudásfolyamatokban. Egyetértünk Nohrral (Nohr, 2002), aki szerint a tudásmenedzsment egyik legérdekesebb kérdése napjainkban a tudáskommunikáció. Ezt a megállapítást az életen át tartó tanulásra is alkalmazhatjuk, amely különösen fontosnak tűnik a tudásintenzív szolgáltatószervezetek esetében, mivel szolgáltatásaik túlnyomórészt a szervezeti tagok tudásától és szakértelmétől függnek (Burke, 1995). A folyamatos tanulás segít nekik abban, hogy ügyfeleiknek magas színvonalú szolgáltatást és innovatív termékeket nyújtsanak, és más pozitív hatásai is lehetnek (jobb teljesítmény, elégedettség az ügyfeleknek nyújtott magas minőségű és kreatív szolgáltatás miatt, karrier és a cég iránti magasabb fokú elkötelezettség). Ezért úgy gondoljuk, nagyon fontos kérdés a professzionális tudás kommunikálása a munkatársak és az ügyfelek irányába.

A tudáskommunikáció célja

Eppler (Eppler, 2004: 5. o.) – általunk is elfogadott definíciója szerint a tudáskommunikáció „verbális és nem verbális eszközökkel kifejezett szándékos tevékenység, amely interaktív módon és közös munka eredményeképpen kialakított nézeteket, értékeléseket, tapasztalatokat, vagy készségeket közvetít”. A tudáskommunikáció „a tudás, a tapasztalatok, készségek szándékos és interaktív létrehozása és cseréje, verbális és nem verbális szinten” (Reinhardt – Stattkus, 2002: 3. o.). Ezek az elméletek a tudáskommunikációt olyan eszközként kezelik, amely segít a tudásmenedzsment-gyakorlat gyengéinek legyőzésében, és a kutatást a tudáskommunikáció területére, a tudásmegosztásra és -transzferre irányítja. A tudáskommunikációnak következésképpen három fő célja van:

1. a tudás terjesztése a szervezeten belül,
2. a tudás védelme redundanciák létrehozásával,
3. tudásteremtés a meglévő tudás cseréjével (Reinhardt – Stattkus, 2002).

Ezek a megközelítések hangsúlyozzák, hogy tudáskommunikációra akkor kerül sor, amikor egy kommunikatív esemény eredményeképpen a tudást sikeresen rekonstruálta egy másik egyén, így a tudástranszfer eredményeképpen tanult valamit.

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó vállalatoknak meg kell osztaniuk alkalmazottaik tudását, hogy az intellektuális tőkéjükből a legnagyobb hasznot húzhassák, és eredményesen versenyezhessenek környezetükkel (Swart – Kinnie, 2003). Különleges feladatot ró ez a szervezetekre, amikor a tudás az „egyénbe ágyazott”, olyan mértékben az egyénhez kapcsolódó tudás, amely nem szeparálható a tudás birtokosától (Bowman – Swart, 2007). Ez alátámasztja azt, amit Hansen és társai állapítanak meg a globális tanácsadó cégekkel kapcsolatosan: a tanácsadókat az alapján ítélik meg, hogy hogyan járulnak hozzá a cég tudásvagyonához és annak hasznosításához (Hansen et al., 1999). Az a tény, hogy a tudásmegosztást jutalmazzák, ösztönzőleg hat a szervezeti kommunikációra: a munkatársak közötti párbeszédre, amely nyilvánvalóan a tudásintenzív szervezetek tudásfolyamatainak egyik fő tényezője.

A tudásalapú szervezetek alapvetően két stratégiát követnek a tudás menedzselésekor, az eredményes tudáskommunikáció érdekében alkalmazott stratégiájuk lehet kodifikált vagy perszonalizált (Hansen et al., 1999). A stratégia megválasztásának fókuszában a meglévő tudás megosztása áll. A kodifikáció esetén a tudást gondosan rögzítik, adatbázisokban raktározzák, így hozzáférhetővé teszik az érdekeltek számára. Ehhez fejlett információs technológiai háttér megléte szükséges. Így elkerülhető, hogy a tudás, a szakértelem könnyen kisétálhasson a vállalat kapuján. A perszonalizációs stratégia esetén az emberek tudásfejlesztése és az interperszonális kapcsolatok állnak a középpontban.

A tudáskommunikáció eszközei

A tudást a cégek számos módon terjeszthetik, a választott módszer bizonyos mértékben függ a cég méretétől, de a szervezet mérete és a szektor is befolyásolja azt (Kemppilä – Mettänen, 2004). A kommunikációs formákat a szervezeti forma is meghatározza. Nagyobb szervezetek és nemzetközi cégek inkább adatbázisokat és formalizált tudásmegosztási módokat választanak, míg a kisebbek inkább a tudásmegosztás informálisabb módjait preferálják (Berry – Oakley, 1994). Az a céljuk, hogy azt a megfelelő kommunikációs eszközt válasszák ki, amelyik a leginkább megfelel a kommunikációs szituációnak és interakciónak, és amely segítségével a tudás mozgása gyorsabb (Fatt, 1996; Roxas et al., 2000; Farkas – Kühnel, 2002). Amikor kiválasztják a megfelelő kommunikációs eszközöket, az a cél, hogy a szervezet tagjai közötti folyamatos tudásáramlás biztosított legyen.

A szervezeti kultúra támogathatja a tudáskommunikációt. Ha a szervezet vezetői tudatában vannak annak, hogy a szervezeti kultúra kulcsfontosságú sikertényező, akkor kialakítható a megfelelő szervezeti kultúra. A kultúra hatással van a tudásmenedzselés módjára: a sikeres tudásmenedzseléshez tudásorientált vállalati kultúra szükséges, ahol a tanulás és a tudáshoz kapcsolódó folyamatok (teremtés, megszerzés, megosztás, értékelés, felhasználás, megőrzés) kritikus fontosságúak. Erre a kultúrára jellemző az embereknek a tudásfolyamatok iránti, bizalmon alapuló pozitív beállítottsága. A tapasztalat, szaktudás, innováció, kreativitás és a tudásmegosztás iránti pozitív attitűdöket a szervezet nagyra értékeli (Dobrai, 2002). Ha a tanuló környezet lehetővé teszi az információ nyílt transzferét, akkor annak pozitív hatása van az egyéni tanulásra, a szervezet egészének tudásbázisa megnőhet, és fenntartható versenyelőnyt biztosíthat a szervezet számára. Az ilyen kultúra támogatja a munkatársak közötti együttműködést is, különösen a csapatmunkát és a kreativitást. A szervezet tagjai kiváló minőségű munkára törekszenek, miközben nyílt és pozitív hozzáállás tapasztalható a szervezeti változtatásokkal szemben, a hibákat pedig nem büntetik, hanem tanulási lehetőséget látnak bennük (Carrión et al., 2004).

Tudásfejlesztés, tudásmegosztás

Ha visszautalunk a tudásintenzitás és komplexitás kérdésére (Haataja – Okkonen, 2004), akkor megállapíthatjuk, hogy az értékes tudás általában az a tudás, amely releváns a feladat magas minőségű végrehajtása szempontjából: szakértői tudás, módszertani tudás, tapasztalat és normatív tudás (pl. jogi ismeretek, standardok, tanácsadói ismeretek stb.). A megbízatások kivitelezéséhez szükséges tudás rendszerint komplex, gyakran nehezen azonosítható, mert rendszerint speciális tudást igénylő feladatokról van szó. Ez erőteljes tanulásigényt jelent a szektorban foglalkoztatottak számára.

A tanulási kényszer miatt a szervezetek gondosan válogatják meg a módszereket. Az egyéni és szervezeti tanulási folyamatok közötti szoros kapcsolatot érzékeltetik a személyzetfejlesztési tréningek, a szervezetfejlesztési tréningek, work-shopok és szemináriumok, amelyek a résztvevők számára egyrészt lehetővé teszik, hogy tudásukat bővítsék (Gammelgaard, 2007), másrészt lehetőséget adnak arra, hogy más emberektől tanuljanak, így tehát mind a formális, mind az informális módon történő tudásszerzést és tudásteremtést is támogatják a szervezetekben. A tudásmegosztás érdekében a szervezeti tudást láthatóvá kell tenni. Erre szolgálnak pl. a tudástérképek, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet jobban megértse, mit tud, ugyanakkor segítenek a készségek új és lukratív kihasználásában (Criscuolo et al., 2007).

A tudáskommunikációhoz az emberek tudásszerzéssel és -megosztással kapcsolatos attitűdjei olyan szempontból is fontosak, hogy a szervezet tagjai hogyan tudják speciális tudásukat a szervezeten belül kommunikálni. Különösképpen, ha nem explicit, hanem tacit tudásról van szó.

Skjolsvik és társai (2007) hat különböző jellemző kategóriát határoznak meg, amelyeknek szignifikáns hatásuk lehet a közös tudásfejlesztésre. Négy jellemző a megvalósítandó projekt jellegével kapcsolatos, kettő pedig az ügyféllel. A megvalósítandó projekt akkor van pozitív hatással a szervezeti tudásteremtésre, ha

1. olyan különleges feladatot kell megvalósítani, amely testre szabott megoldást kíván (a projekt megvalósítása tanulásra ad lehetőséget a munkatársaknak, az egyén nemcsak a probléma meghatározásában, hanem a megoldás kifejlesztésében és megvalósításában is részt vesz),
2. amelyhez multidiszciplináris teamre van szükség (értékek, hitek, kognitív jellemzők, kor, pozíció, specialisták inkább, mint generalisták, a szakmai háttér sokfélesége),
3. sürgős a megvalósítása (a legjobb ötletek akkor születnek, amikor szorít az idő, a kreativitás olyankor fokozódik),
4. nagy volumenű, így nagyszámú tanácsadóra, szakértőre van szükség a megoldásához, és hosszú időtartamú (hosszabb projekt alatt többet lehet tanulni, kodifikációra van lehetőség, így a tudásmegosztás könnyebb).

A szervezetközi tudáskommunikációt befolyásoló ügyfél a következő jellemzőkkel rendelkezik:

1. Az ügyfél a megvalósítandó feladat terén ismeretekkel rendelkezik. Ismeretei befolyásolják azt is, hogy milyen elvárásai vannak a tudásintenzív üzleti szolgáltatószervezetekkel szemben: aki többet tud, magasabb követelményeket támaszt. Nem biztos ugyanakkor, hogy érdekelt a közös tanulásban.
2. Lehetőség van közvetlen face-to-face interakcióra az ügyfél képviselőivel.

A tudásintenzív szolgáltatások fejlődési trendjei

A tudásintenzív szervezetek szolgáltatásai iránt növekvő igények (FEACO, 2002, 2007; EMCC, 2005) különböző okokra vezethetők vissza. Következménye lehet a trend annak a ténynek, hogy az üzleti szervezeteknek szociális, adminisztratív és szabályozási kérdésekben is speciális tudásra van szükségük, és a tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó cégek képesek

annak a segítségnek a biztosítására, amely hozzájárul, hogy a szolgáltatást igénybe vevő szervezetek sikeressé váljanak. Sőt olyan szolgáltatásokat is nyújtanak, amelyek segítenek megérteni a kulturális diverzitást, és tanácsokat adnak ügyfeleiknek ahhoz, hogy hogyan viszonyuljanak a különböző érdekcsoportokhoz és ügyfelekhez (EMCC, 2005). Tehát tovább erősödik az ügyfél-orientáció (Dobrai – Farkas, 2006; Toivonen, 2007), az ügyfelek értékteremtési folyamatának és annak a szerepnek a megértése, amelyet a tudásintenzív üzleti szolgáltatások ebben a folyamatban játszanak.

Magyarázatul szolgálhatnak a munkapiaci változások is: a mai munkaerő változatos karriert szeretne, szemben az életen át tartó stabil állással (EMCC, 2005).

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó üzleti szervezetek munkája iránti igény alakulását befolyásolják a szolgáltatást igénybe vevő cégek e téren korábban szerzett tapasztalatai, a cégek mérete és a szolgáltatás jellege is (Pardos et al., 2007; Toivonen, 2007).

Számos fejlődési trendet azonosíthatunk a tudásintenzív üzleti szolgáltatások terén. Elsősorban a szolgáltatási szektor expanziója figyelhető meg. Ugyanakkor az állami és nonprofit szektor nem elhanyagolható konkurenciaként jelentkezik hasonló jellegű szolgáltatások nyújtásával (Dobrai – Farkas, 2008). A kiszervezés (Pardos et al., 2007), a növekvő koncentráció, a növekvő internacionalizáció, a változó ügyfélkapcsolatok, és a tudásintenzív szolgáltatást nyújtó cégek közötti konvergencia a szektor fejlődésének jellemző folyamatai (Toivonen, 2004; Suddaby et al., 2007). Mivel a tudásintenzív üzleti szolgáltatószervezetek a szolgáltatások egyre nagyobb választékát nyújtják (EMCC 2006a-c, Suddaby et al., 2007), az eredmény bizonyos átfedés és konvergencia lehet a különböző ágazatok között. De amint az egyes tudásintenzív üzleti szolgáltatások egyre inkább részeseivé lesznek a fő ügyfeleik stratégiájának, bizonyos szolgáltatóvállalatok specializáltabbakká válnak, míg mások integrált szolgáltatásokat nyújtanak (EMCC, 2005; Miles, 2005; Toivonen, 2007).

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások fejlődését befolyásolja az érintett szervezetek földrajzi elhelyezkedése: különösképpen az urbanizált vidékeken, nagyvárosok közelében erőteljes a szolgáltatásaik iránti kereslet, vidéken viszont kevésbé érvényesül (Toivonen, 2007; Wiig Aslesen – Isaksen, 2007).

A jövőbeli fejlődést feltehetőleg folyamatos változások fogják jellemezni. A komplex szolgáltatások iránti igény nő. Számos ügyfél ugyanattól a szolgáltatótól veszi igénybe a különböző szolgáltatásokat. A szolgáltatások nemzetköziesedése világjelenség, ami kihat a tevékenység szakmai szabályozására is (Suddaby et al., 2007; Bader, 2008). A szakmai szövetségek és nemzetállamok általi szabályozást felülírják a nemzetközi professzionális szervezetek. A nemzetköziesedés miatt a tudásvédelem is hangsúlyosabbá válik, a szabályozás növelése a szellemi tőke védelmének érdekét szolgálja (Bader, 2008).

Magyarország esetében a nemzetköziesedés elsősorban az EU-tagságból eredő kihívásokat és tudásmenedzselési kényszert hozta, de egyidejűleg azt is jelenti a magyar vállalatok számára, hogy az akadályként jelentkező országspecifikus szabályozások ellenére regionális jelentőségre próbáljanak szert tenni. A hazai piacon is erősödő verseny jellemzi a tudásintenzív szektorokat (Poór, 2003, 2005; FEACO 2002, 2007). Ezért a tudásintenzív szolgáltatószervezeteknek a szolgáltatások professzionális jellegének erősítésére kell fókuszálniuk a stratégiájukat, és arra, hogy meggyőzzék az ügyfeleket a minőségi szolgáltatások fontosságáról, és etikus viselkedésükről.

Felhasznált irodalom

Bader, M. (2008): Managing intellectual property in the financial services industry sector: Learning from Swiss Re; Technovation, 28, 196–207. o.

Bettencourt, L.A. – Ostrom, A.L. – Brown, S.W. – Roundtree, R.I. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services; California Management Review, Vol. 44, No. 4 (Summer), 100–128. o.

Berry, A. – Oakley, K. (1994): Consultancies: Agents of Organizational Development, Part II.; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15, No. 1, 13–21. o.

Bowman, C. – Swart, J. (2007): Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded; Journal of Management Studies, Vol. 44, No. 4, 489–505. o.

Brax, S. (2006): The Kibsification of Architectural Services – Case Study; Marketing uslug professionalnych, Tom 6: Uslugi bogate w wiedzę, Pod redakcją prof. dr. hab. K. Rogozińskiego, (Marketing of Professional Services, Vol. 6, Knowledge-Intensive Services), Poznań: Wydawnictwo Infomila, 77–90. o.

Burke, R.J. (1995): Benefits of formal training courses within a professional services firm; Journal of Management Development, Vol. 14, No. 3, 3–13. o.

Carrión, G.C. – González, J.L.G. – Leal, A. (2004): Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study; Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 6, 131–150. o.

Criscuolo, P. – Salter, A. – Sheehan, T. (2007): Making knowledge visible: Using expert yellow pages to map capabilities in professional services firms; Research Policy, Vol. 36, 1603–1619. o.

Crucini, C. – Kipping, M. (2001): Management consultancies as global change agents? Evidence from Italy; Journal of Organizational Change, Vol. 14, No. 6, 570–589. o.

Dobrai K. – Farkas F. (2007): Professional Service Organizations – Meeting the Challenges of a Changing Business Environment; International Journal of Knowledge, Culture and Change Management (Common Ground Publishing, Australia), Vol. 7, No. 3, 73–84. o.

Dobrai K. – Farkas F. (2008): Knowledge-Based Organizations: Examining Knowledge Processes in Public-Serving Nonprofit Organizations; International Journal of Knowledge, Culture and Change Management (Common Ground Publishing, Australia), Vol. 8, No. 2, 9–22. o.

Dobrai K. (2002): Wissenskultur in ungarischen Dienstleistungsunternehmen;: Wissensmanagement und wissensorientierte Führung in Professional Service Firms (Szerk. Kühnel, A. – Farkas, F.), Rostock, Universitätsdruckerei, 188–202. o.

Dobrai K. – Farkas F. (2006): Meeting customers' demands – developing effective knowledge communication in professional service firms – a comparative study; Marketing uslug professionalnych, Tom 6, Uslugi bogate w wiedzę (Pod redakcją: prof. dr. hab. K. Rogozińskiego) (Marketing of Professional Services, Vol. 6, Knowledge-Intensive Services), Poznań: Wydawnictwo Infomila, 195–209. o.

Donaldson, Lex (2001): Reflections on knowledge and knowledge-intensive firms; Human Relations, Sage, 54 7, 955–963. o.

EMCC (2005): Sector Futures. The KIBS-sector; European Monitoring Centre on Change, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null. (letöltés dátuma: 2007. március 7.)

EMCC (2006a): Change in the knowledge-intensive business services sector: Espion; EMCC case studies, www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null. letöltés dátuma: 2008. április 04.)

EMCC (2006b): Change in the knowledge-intensive business services sector: Simmons and Simmons; EMCC case studies, www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null. letöltés dátuma: 2008. április 04.)

EMCC (2006c): Change in the knowledge-intensive business services sector Mandriva; EMCC case studies, www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null. letöltés dátuma: 2008. április 04.)

Empson, L. (2001): Knowledge Management in Professional Service Firms; Human Relations, Sage, Vol. 54, No. 7, 811–817. o.

Eppler, M.J. (2004): Knowledge Communication Problems between Experts and Managers; Paper 1/2004, 2004 május, University of Lugano, Institute for Corporate Communication (www.knowledge communication.org. (letöltés dátuma: 2006. május 30.)

Eurostat (2008): Science, technology and innovation in Europe; Eurostat. Statistical books, 2008 edition, European Commission, epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EM-08-001/EN/KS-EM-08-001-EN.PDF. (letöltés dátuma: 2008. május 2.)

Farkas F. – Kurucz Z. – Rappai G. (2002): A vezetés szerepe a tudásmenedzsmentben (Németországi és magyarországi professzionális szervezetek példája); Vezetéstudomány, XXXIII. évfolyam, 11. szám, 16–21. o.

Farkas, F. – Kühnel, S. (2002): Knowledge Transfer Within a Professional Service Firm; Organizacija, Vol. 35, No. 1, 43–48. o.

Fatt, J.P.T. (1996): Training in communications: a springboard to success in business careers; Industrial and Commercial Training, Vol. 28, No. 7, 16–21. (A précis in: Management Development Review, 10(1/2/3), 1997: 100–102).

FEACO (2002): Survey of the European Management Consultancy Market; feaco.mayflowerserver.de/images/downloads/Anlagen/Feaco%20Survey%202002.pdf. (letöltés dátuma: 2008. június 22.)

FEACO (2007): Survey of the European Management Consultancy Market;http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/feaco%20survey%202006_2007%20final.pdf (letöltés dátuma: 2008. július 28)

Gammelgaard, J. (2007): Why Not Use Incentives To Encourage Knowledge Sharing?; Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 1, március, (http:www.tlainc.com)

Gonda Gy. (2005): Hegymenetben a vezetési tanácsadási ipar; Vezetéstudomány, XXXVI. évf., 10. sz., 51–56. o.

Haataja, M. – Okkonen, J. (2004): Competitiveness of knowledge-intensive services; www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_Okkonen_eBRF2004.pdf. (letöltés dátuma: 2007. február 6.)

Hansen, M. T. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): What's Your Strategy for Managing?; Harvard Business Review, március-április, 106–116. o.

Heizmann, H. (2008): Knowledge Sharing in International NGOs; International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, Vol. 7, No.11, 65–72. o.

Hertog, P. D. (2000): Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation; International Journal of Innovation Management, Vol. 1, No. 4, 491–528. o.

Kemppilä, S. – Mettänen, P. (2004): Innovation in Knowledge-Intensive Services; CINet 2004, 326–335. o.

KSH (2003): A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere és a tevékenységek tartalmi meghatározása (TEÁOR'03) (Rónainé György Márta szerk.); KSH, Budapest

Kuusisto, J. – Viljamaa, A. (2004): Knowledge-Intensive Business Servic es and Co-Production of Knowledge – the Role of the Public Sector?; Frontiers of E-Business Research, www.sc-research.fi/downloads/ebrfp282–298_pdf.: 282–298. (letöltés dátuma: 2007. március 5.)

Lowendahl, B. – Revang, O. – Fosstenlokken, S. (2001): Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis; Human Relations, Vol. 54 No. 7, 911–931. (http://hum.sagepub.com, letöltés dátuma: 2007. szeptember 13.)

Martinez-Fernandez, M.C. – Soosay, C.A. – Bjorkli, M. – Tremayne, K. (2004): Are Knowledge-Intensive Service Activities Enablers of Innovation Processes? – a Study of Australian Software Firms; CINet, aegis.uws.edu-au/PDF/CiNetconference2004.pdf, 986–1000. (letöltés dátuma: 2007. február 6.)

Miles, I. (2005): Knowledge-intensive business services: prospects and policies; foresight, Vol. 7, No. 6, 39–63. o.

Miles, I. (2008): Patterns of innovation in service industries; IBM Systems Journal, Vol. 47, No. 1, 115–128. o.

Müller, E. – Zenker, A. (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems; Research Policy, Vol. 30, 1501–1516. o.

NACE (2002): List of NACE-Codes, http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/nace_all.html,(letöltés dátuma: 2007. április 06.)

Nádor É. (2007): Az üzleti tanácsadás marketingje; Budapest: Akadémiai Kiadó.

Nohr, H. (2002): Elektronisch vermittelte Wissenskommunikation und Medienwahl; Information – Wissenschaft und Praxis, Vol. 53. No. 3, 141–148. o.

OECD (2006): Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities; http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/36274476.pdf. (letöltés dátuma: 2007. március 16)

Pardos, E. – Gómez-Loscos, A. – Rubiera-Morollón, F. (2007): 'Do versus Buy' Decisions in the Demand for Knowledge Intensive Business Services; The Service Industries Journal, Vol. 27, No. 3, április, 233–249. o.

Poór J. (2003): A vezetési tanácsadás európai és hazai trendjei (2001–2002), Vezetéstudomány, XXXIV. évfolyam, 5. szám, 50–51. o.

Poór J. (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái; Budapest: Akadémiai Kiadó.

Reinhardt, R. – Stattkus, B. (2002): Fostering Knowledge communication: Concept and Implementation; Journal of Universal Computer Science, Vol. 8, No. 5, 536–545. www.netacadamy.org. (letöltés dátuma: 2006. május 31.)

Robertson, M. – O'Malley Hammersley, G. (2000): Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension; Journal of European Industrial Training, Vol. 24, 2/3/4, 241–253. o.

Roxas, M.L. – Peek, L. – Peek, G. – Hagemann, T. (2000): A preliminary evaluation of professional accounting services: direct marketing on the Internet; Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 7, 595–606. o.

Sheehan, N.T. (2005): Why old tools won't work in the new knowledge economy; Journal of Business Strategy, vol. 26, No. 4, 53–60. o.

Skjolsvik, T. – Lowendahl, B.R – Kvalshaugen, R. – Fosstenlokken, S. M. (2007): Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. California Management Review, Vol. 49, No. 3, pp. 110–128. o.

Starbuck, W.H. (1996): Learning by knowledge-intensive firms; Organizational Learning (Cohen, M. D. – Sproull, L. S. eds), Thousand Oaks, California: Sage Publication, 484-515. (eredeti megjelenés: Journal of Management Studies, 1992, Vol. 29, No. 6.)

Suddaby, R. – Cooper, D.J. – Greenwood, R. (2007): Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change; Accounting, Organization and Society 32, 333–362. o.

Swart, J. – Kinnie, N. (2003): Sharing knowledge in knowledge-intensive firms; Human Resource Management Journal, Vol. 13, No. 2, 60–75. o.

Thakor, M.V. – Kumar, A. (2000): What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation; Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 1, 63–82. o.

Toivonen, M. (2004): Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS); Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Helsinki University of Technology. www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_ISPIM2005.pdf (letöltés dátuma: 2007. március 5.)

Toivonen, M. (2007): Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland; Innovation: Management, Policy, & Practice, október-december, http://www. entrepreneur.com/tradejournals/article/173465534.html (letöltés dátuma: 2008. április 04).

Wiig Aslesen, H. – Isaksen, A. (2007): Knowledge Intensive Business Services and Urban Industrial Development; The Service Industries Journal, Vol. 27, No. 3, április, 321–338. o.

TITKOS Csaba

A SZEMÉLYISÉG KAIZEN-ELVE

A cikk a képzés és a fejlesztés területének sajátos, új szeletével foglalkozik. A tréningmódszer kompetenciahatárát, érvényességét tisztázva rámutat a személyiségfejlesztés, a személyiség átdolgozásának fontosságára és módszertani lehetőségeire. A szerző feltevése szerint az érett személyiség, mint a jungi individuációs processzus terméke, viselkedést meghatározó kompetencia. Van, hogy oktatni kell, máskor tréningezni, olykor a viselkedésváltozás hiánya, a kudarc miatt a viselkedés okait kutatjuk. Ha a megértést (felfogást) akarjuk befolyásolni, tartsunk oktatást, ha viselkedésváltozást kívánunk elérni, tréningezzünk, ha a viselkedés okára vagyunk kíváncsiak, más módszereket kell keresnünk. A JOHARI-modell segítségével jól szemléltethető a tréning kompetenciaterülete és egyben befolyásoló erejének határa. A tréning működési területén kívül eső, a viselkedés hátterét, okát rejtő rész, a jungi személyiségelmélet modelljének mély struktúrájával analóg. A JOHARI-modell „sötét" területe a jungi tudattalan óriási területe. Ide nyúlnak személyiségünk gyökerei. Ha személyiségfejlesztés a célunk, ez az átdolgozandó terület. Ehhez bizonyosan sajátos módszerekre van szükség. Olyanokra, amelyek képesek ezzel a területtel kommunikálni, mert erre a „kísérletre" születtek: a megértésen és a viselkedésen túli terület átdolgozásának kísérletére. Olyanok, mint a tréningeken is használt pszichodráma és NLP (neurolingvisztikai programozás), vagy a terápiában használt KIP (katatim immaginatív pszichoterápia) és EGO state. A személyiségfejlesztés célja itt a berögződött, diszfunkcionálisnak tűnő viselkedés oki területének megértése, átdolgozása, átírása egy új viselkedés megjelenésének esélyét adva. Azaz, a viselkedést tünetként, a személyiséget, pontosabban annak tudat alatti részét okként kezeljük. Az írás esetek bemutatásával is szemléltet.

Kulcsszavak: **Kaizen-elv, JOHARI-ablak, Jung személyiségmodellje, kognitív disszonancia, védekező-elhárító mechanizmusok, tréning, terápia**

A **kaizen-elv** folyamatos fejlesztést és tökéletesítést jelent. A japán termelési rendszerek (TPS) sajátosságaként vált ismertté. Azt a tudást közvetíti számunkra, hogy az egyszeri (technológiai) innováció még nem garantálja a vállalat egzisztenciáját. A fejlesztésnek folyamatos, állandó tevékenységnek kell lennie. Talán kissé elsikkadt, hogy a kaizen-elv, a tökéletesítés a személyes életre, a személyiségre is vonatkozik. Ezt az alapjelentést komolyan véve gondolkodom el lehetőségeinken: a T csoportos, tréningszerű képzéseken, a Jung-féle individuációs processzuson, a fejlesztési eszköztár lehetőségein és korlátain, mert a perszonális és interperszonális működés kompetenciáján túl, és mögött ott van az átdolgozott személyiség, ami pedig alighanem folyamatos fejlesztést, munkát igényel. Ez a személyiség kaizen-elve.

Az emberek fejlesztése során három különböző területre koncentrálhatunk:

– ha ismereteiket, a fejünkben levő tudást akarjuk változtatni, tartsunk oktatást,
– ha viselkedésüket kívánjuk befolyásolni, tréningezzük őket,
– ha a viselkedésük okaira vagyunk kíváncsiak, személyiségfejlesztő-terápiás módszereket alkalmazzunk.

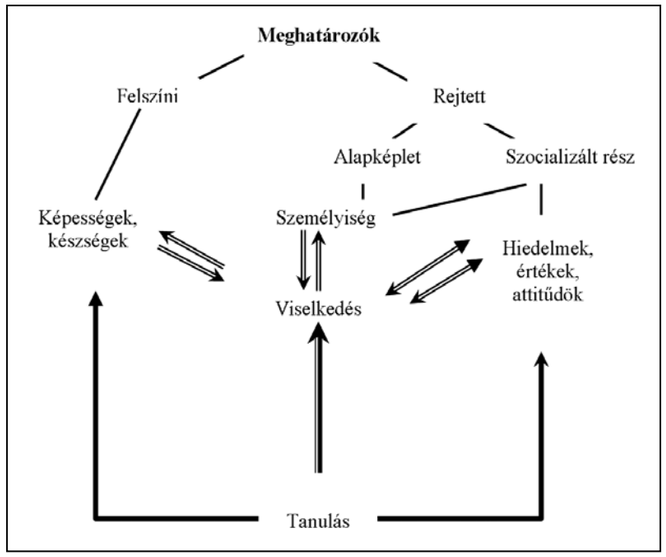
Van tehát, hogy oktatni kell, máskor tréningezni, olykor a viselkedésváltozás hiánya, a kudarc miatt a viselkedés okait kutatjuk.

Viselkedésünk meghatározói közt olyan, belső pszichológiai környezetünkhöz tartozó elemeket tartunk számon, mint: képességeink, készségeink, személyiségünk, hiedelmeink, értékeink, attitűdjeink. A viselkedésváltozást a tanulás folyamata indikálja *(1. ábra).*

A viselkedést meghatározó külső tényezők nem kevésbé fontosak. Különös jelentősége van a szituációnak, a külső környezetnek. Ennek igazolására nagy súlyt helyezett a szociálpszichológia tudománya. Elég, ha Milgram áramütés- vagy Zimbardo börtönkísérletére gondolunk, vagy az „alapvető attribúciós hiba" fogalmára, amely azt a tendenciát jelzi, miszerint túlér-

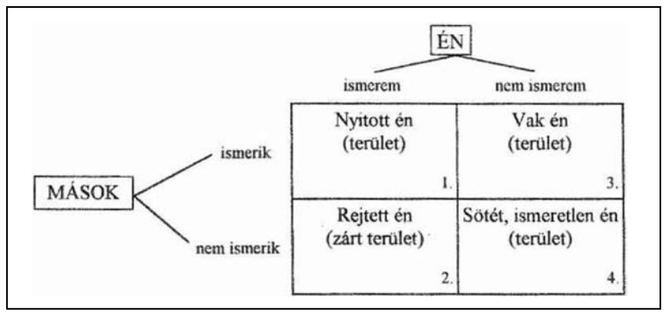
1. ábra

A viselkedés belső környezete (saját)



2. ábra

Johari-ablak



tékeljük azt, amennyire a belső diszpozíciós tényezők meghatározzák az emberek viselkedését, ugyanakkor alábecsüljük a szituációs tényezők szerepét.

Nem kevésbé fontos persze a szocializáció, melynek során hiedelmeinket, értékeinket, attitűdjeinket és viselkedésmintáinkat sajátítjuk el. Életünkön át tartó tanulási folyamatban érik személyiségünk, fejlődnek készségeink, és többnyire annak a kultúrának a lenyomatai leszünk, amelybe beleszülettünk.

Tehát amikor az emberek fejlesztése során úgy döntünk, hogy viselkedésüket befolyásoljuk, annak változtatására törekszünk, számos meghatározó tényezővel kell számolnunk. Felmerül a kérdés: vajon a tréning, mint alkalmazott és megfelelő eszköz az ilyen irányú tevékenység során, melyeknek képes keretet adni, s melyeknek nem? A tréningek során – legyenek azok bármily sokszínűek is – módszertani meghatározottságuk következtében hol vannak az érvényességi határok? A tréning meddig jut el, hol és miért van szükség mélyebb módszerekre?

A válaszokat keresve, nézzük először a tréningek közismert személyiségmodelljét, a Johari-ablakot, majd értelmezzük dinamikáját! A modell alkotói: Joseph Luft és Harry Ingham pszichológusok, az elnevezés az ő keresztnevük elejének összevonásából adódik. Ez lényegében egy kétdimenziós diagram, amelynek egyik dimenzióját személyek (önmaga vagy mások), másik dimenzióját személyről való tudás (ismert, vagy nem ismert) alkotja *(lásd 2. ábra).*

A **Johari-ablak** azt mutatja, hogy a fenti két dimenzióban személyiségünk, önmagunk négy mezőre osztható:

Az ábra *1. negyede* a személyiség azon részét jelenti, amelynek maga is tudatában van és amelyet hajlandó másokkal is megosztani: a „nyitott én”. Az egyén viselkedésének az a része, amely ismert mind a személy előtt, mind azok előtt, akikkel kapcsolatban áll.

A *2. negyed* a személyiségnek azokat a területeit reprezentálja, amelyeket ő maga ugyan ismer, de másokkal nem óhajt megosztani: tudatosan és szándékosan elrejti a többiek elől. Az e területen lévő dolgok titkosak, az intim szférához tartoznak. Lehetnek olyan dolgok, amelyeket az adott személy szégyell bevallani, olyan érzések és impulzusok, amelyekről azt tartja, hogy aszociálisak vagy ellentétben állnak az önmagáról alkotott képpel, olyan események emlékei, amelyekben kudarcot vallott, vagy amelyekben a maga normáihoz képest rendkívül gyenge teljesítményt nyújtott, végül, a más emberekkel kapcsolatos olyan érzések és reakciók, amelyekről az érintett személy úgy véli, udvariatlan vagy sértő lenne feltárásuk.

A *3. negyed*, az én vak területe: a személy viselkedésének és stílusának azokat az aspektusait tartalmazza, amelyeket mások ismernek, de ő maga nem ismer fel (gerenda ↔ szálka). Vannak olyan érzéseink, egyéni sajátosságaink, amelyekről úgy érezzük, hogy nem képezik személyiségünk szerves részét, vakok vagyunk rájuk, s az előtt is vakok maradhatunk, hogy ezek a „titkolt” dolgok mégiscsak „kisziványognak”.

Nevelésünk során mindannyian dicséretet kaptunk, ha valamilyen típusba tartoztunk, vagy megbüntettek azért, mert egy másikba nem tartoztunk. A fiatal fiúcska megtanulja, hogy nincs semmi rossz abban, ha agresszív érzései is vannak, de az már nem jó, ha más fiúk társaságában fél, vagy valamilyen gyengédséget mutat ki. Így kezdi elvetni a gyengédséget magától, mivel azt nem tartja személyisége részének. Megtagadja, vagy elnyomja magában ezeket az érzéseket, amikor mégis fellépnek benne. Ennek ellenére ezek az érzések mások előtt teljesen nyilvánvalóan kitűnhetnek. Fontos tehát megjegyezni, hogy a vak területen nem csupán negatív, hanem a személy által esetleg elutasított, elrejtett pozitív dolgokat találunk.

A *4. negyed* az ismeretlen vagy sötét terület, amelynek sem mi, sem mások nincsenek tudatában.

A négy mező közötti határok természetesen nem egyszer s mindenkorra adottak, hanem függnek
- az egyéntől (személyiségétől),
- a történeti előzményektől,
- a szituációtól,
- az „én” és mások közötti kapcsolat jellegétől.

A tréning folyamata során a Johari-ablakon belül, a határok megtapasztalása után, ezek a határok oly módon tolódnak el, hogy növekszik a nyílt terület és egyúttal csökken a rejtett és a vak terület.

Azaz a modell dinamikus, és értelmezhetőek a belső vonalak. Az 1. és 2. negyed közti határ egy, a csoporttól függő aktuális bizalomvonal, amely sajátosan mozog. Képes gyors vagy lassú, lefelé vagy felfelé irányuló mozgásra, aszerint, hogy a bizalom nő vagy csökken a személyek között.

Számos hétköznapi helyzet is értelmezhető a segítségével. Gyors, felfelé történő mozgás észlelhető egy új, más bizalmi szinten lévő szereplő szituációba lépésével, amikor is a vonal beáll az új szereplő által aktualizált szintre. Pl. utcán sétáló, bizalmas beszélgetést folytató párhoz csatlakozik egy harmadik, kevésbé közeli ismerős. Az új szereplő belépése a szituációba automatikusan mozgatja a vonalat. Amennyiben mégsem, akkor úgy érezheti magát a szituációba csöppent személy, mintha tárgyként kezelnék, hisz különben változott volna a beszélgetés tárgya vagy mélysége. Ezért aztán többnyire kényelmetlenül érzi magát, esetleg megsértődik. (Pl. amikor a bizalmas beszélgetést az eladók a vevő boltba lépése után is folytatják.)

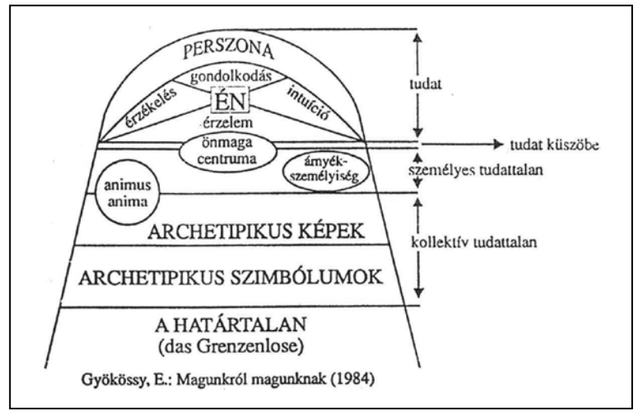
További érdekes színfoltja mindennapi életünknek, amikor a bizalmi vonal kezdeti magas (idegenség) és későbbi mély (intimitás) állása közti területet az egyik vagy mindkét fél bosszútól hajtva kiteregeti. (Pl. tipikus bulvár jellemző, amikor az elvált híresség a közös múltból egymás „titkait” publikálják.)

A dinamikus értelmezés lehetőségét adja a függőleges vonal is. Ez az önismeret vonala. Lassú mozgása képes a vak és a sötét rész egyes elemeinek nyílt, illetve rejtett ÉN-be való emelésére. Ez az önismereti folyamat a Jung-féle „individuációs processzus”, az önálló egyénné válás folyamata. Megismerni addig előttünk ismeretlen önmagunkat: árnyékszemélyiségünket, szerepszemélyiségünket, domináns archetípusainkat. Így juthat el az ember igazi belső ÉN-jéhez, pszichéje központi magjához, amelyet Jung „*Selbst”*-nek – önmagának nevezett. Jung felhívja a figyelmet az individuáció fontosságára a mindennapi társadalmi életben. A többségében „egészséges” lelkű, önmagával bánni tudó, saját határait és lehetőségeit ismerő emberek konfliktusmentesebben tudnak együtt élni, együtt tevékenykedni, esetleg még meg is valósítani egy régóta vágyott békésebb világot.

Jung elképzelése szerint: ha a személyiséget karcsú piramisként rajzoljuk meg, akkor a csúcshoz közel szerkesztett háromszög a tudat, központjában az ÉN-nel, csúcsában a perszónával, amelyen keresztül a tudatos ÉN kommunikál a külvilággal. A tudat területe alatt több nagyságrenddel, szélesebb rétegben következik a személyes tudattalan, benne a komplexusokkal, elfelejtett, elfojtott élményanyaggal. A személyes tudattalan tartalmazza az „árnyék ÉN-t”, és határai a kollektív tudattalant érintik, ami lefelé a piramis alapjáig többszörösen nagyobb területű a személyes tudattalannál, és határai a végtelenbe vesznek. A kollektív tudattalan tartalmát az ősképek, archetípusok alkotják, amelyek közül az animus-anima funkció komplexusa érintkezik a személyes tudattalannal és közelít a tudat felé *(3. ábra).*

3. ábra

Jung személyiségelmélete – vázlat



Gyökössy, E.: Magunkról magunknak (1984)

A *perszóna* az objektív és a szubjektív világ között, a külvilághoz való alkalmazkodást segíti. A perszóna görög szó, eredeti ókori jelentése: maszk, álarc, amit a színész – szerepének megfelelően – váltogatott. Amikor szomorú volt, lefelé görbedt a szeme meg a szája, amikor vidám volt, fölfelé. A perszónát szerepszemélyiségnek is lehet nevezni. Alkalmazott én, a követelményekhez alkalmazott én. Az én a külvilág felé olyat akar mutatni, amit a külvilág elfogad, bár tudja, hogy önmaga nem ilyen, de ezt mutatja kifelé. Ritkán mutatjuk kifelé azt, ami benn van, nagyon kevesen vannak, akik azt mutatják, mert azok ebben a társadalomban általában megjárják. A perszóna többnyire igyekszik konform lenni, nem akar kilógni, mert akkor nem érvényesül, nem fogadják el. Ugyanakkor ebben a perszónában meg kell jelenjen a saját törekvése is valamilyen módon, mert különben a belső feszültség nő. Tehát a jó perszóna kompromisszum eredménye, ami a külvilág elvárásai, valamint a saját belső igények között jön létre. Ezáltal elfogadhatóvá teszi magát a környezete számára és a perszónán keresztül szűrt külvilágot saját maga is képes elfogadni.

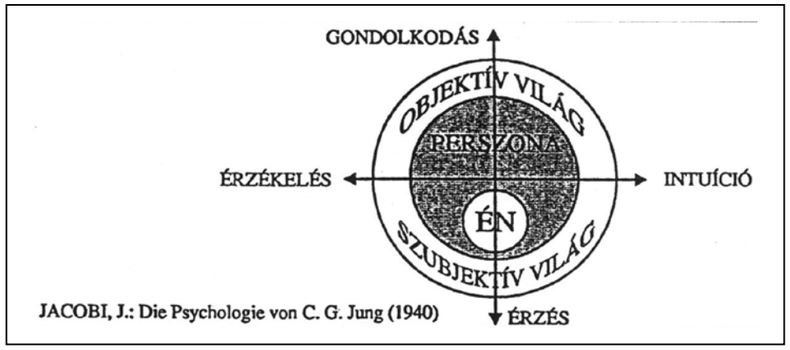
Nagyon fontos, hogy az ember a perszónával ne azonosuljon. Úgy tudjon viselkedni, mint a görög színész, aki miután kimegy a színpadról, leveszi az álarcot, és akkor megint önmaga. És ha máshova megy, akkor egy más álarcot tudjon felvenni. Jung nem beszélt arról, hogy az embernek több álarca legyen, de a neojungiánusok szerint az embernek legalább 3-4 álarcának kell készenlétben lenni, amelyeket úgy váltogat, ahogy a szükség megköveteli. Lehet egy munkahelyi, egy családi, egy baráti álarca. Az érett személyiség képes ezt öniróniával nézni, de közben csinálja, mert tudja, hogy az álarcok szükségesek. A túlságos azonosulás egy-egy szereppel merev perszónához vezet, olyan álarchoz, amely végül már le sem vehető, mert tulajdonosa nem tudja elválasztani magát a szerepétől. Ilyen jellemző szerep a tanár úr, a tanítónő, a katonatiszt, akik esetleg otthon is a szerepükben élnek.

Az veszélyes, ha valaki túlságosan ráhagyatkozik a perszónájára, s az teljesen átveszi a vezetést. Ezért azt kezdi hinni az egyén, hogy ő tényleg ugyanaz, mint amit a világ felé mutat. Elhiszi, hogy ő olyan, mint a szerepe, holott ez sohasem egészen igaz. Ilyenek a pöffeszkedő, fölényes szakemberek, akik önmagukon kívül mindenkit ostobának tartanak. Az önmagát felfúvó, narcisztikus karakter ez, aki saját perszónája, saját szerepe nélkül nem is számít, csak az, hogy ő X, Y, vagy Z, hogy valamilyen címe van, vagy szerepe, ami miatt őt tisztelik. De belül valahol érzi, hogy önmagáért nem respektálhatnák. Az ilyen típusú emberek általában feszültek is. Állandóan készenlétben vannak, nehogy lelepleződjenek.

Minél ridegebb, rugalmatlanabb a perszóna, annál nagyobb feszültség gyűlik a tudattalan komplexusok köré sűrűsödve. Ez magában rejti a pszichés egyensúly hirtelen felborulásának veszélyét. Például: amikor történeti változások idején valaki már nem használhatja régi álarcát, de alkalmazkodni képtelen és krízishelyzetbe kerül *(4. ábra).*

4. ábra

A jungi modell tudatos területei



A *négy lelki funkció* ellentétpárokat alkot. Így a gondolkodás – érzelem, érzékelés – intuíció egymás rovására érvényesülnek. A „hidegfejű" gondolkodó érzelmileg sivár, az érzelmileg túlcsordult állapotban lévő képtelen gondolkodni. Az érzékelésre reklámok tömegével buzdító modern világban elveszett az intuíciós készség, a mély intuíció elzárja magát az érzékek csábításától.

Jung számol a *tudattal* és a *tudattalannal* is, és a kettő közt őrlődő énnel. Csakhogy nála a tudattalan két részből áll. A *személyes tudattalanban* vannak az elfelejtett emlékek, az élménymúltban az elfojtott események, itt vannak a különböző ösztönszükségletek.

Egy új, Jung által bevezetett fogalom a pszichológiában: az „árnyék", az „*árnyékszemélyiség*". Az „árnyék ÉN" mindazokat a belső törekvéseket, igényeket, lelki funkciókat és tulajdonságokat tartalmazza, amelyek a tudatos ÉN számára nem elfogadhatóak, vagy amelyeket nem valósíthatott meg, amelyeket az ÉN saját magában elnyom, elfojt. Mindaz, amit az ember elutasít, undorítónak, amorálisnak tart, az mind az „árnyék ÉN"-ben összpontosul. Mivel ezeknek a tudattalan energiája nagy, ezért többnyire más személyekre vetíti őket az egyén, akiket azután unszimpatikusnak, sőt gyűlöletre méltónak tart. Az individuális érési folyamat egyik lényeges pontja az „árnyék" integrálása. Központi kérdése: „Haragszom X-re. Mi bajom magammal?"

Az árnyéknak is van ősképe. Merkuriusz ő, ahogy a mitológiából ismerjük, egy kedves istenke, aki már gyermekkorában lop, ő az istenek hírvivője, ő hozza a jó hírt, rossz hírt, ugyanakkor rendkívül gonosz is tud lenni, olyan vicceket csinál, amelyek életveszélyesek. Ő az a kedves kópé-típus, aki alkalmanként bűnözni is szokott, lop, csal, paráználkodik, tébolyult hatalmában áll, hogy változtassa alakját. Kiélési lehetősége volt az ókori bachanáliákban, a középkori karneválokban, a jelenkori farsangban. Ez egy fontos ki- és átélési lehetőség. Nem véletlen, hogy szeretik/szerették az emberek, ugyanis álarcot lehet felvenni, és akkor ez alatt a pár nap vagy egyetlen éjszaka alatt szabad úgy viselkedni, mint az árnyékszemélyiség. Mikor is nem számít a konvenció, a szokásos hierarchia. Régen megvolt a maga rituáléja, szertartása.

A *kollektív tudattalanban* nemcsak egyéni és személyes emlékek vannak, hanem az emberiség egész ősmúltja is, tehát ősrégi tapasztalatok az életről, a világról, mégpedig képek formájában. Ezek a képek szimbólumok, amelyeket ősi képeknek, archetípusoknak nevezett Szent Ágoston nyomán.

Archetípus annyi van, ahány tipikus alapélmény létezik. Emocionális és magatartássablonokat közvetítenek, ősi tapasztalatokat, hogy bizonyos helyzetekben hogyan, miként a legjobb reagálni, viselkedni. Úgy is mondhatnánk, hogy az ősképek formáló, szabályzó elvek, a célszerű alkalmazkodás eszközei, a végtelen időben állandóan visszatérő archetipikus helyzetek lecsapódásai. Így alakultak ki a leghatékonyabb, legnagyobb jelentőségű ősképek. Ilyenek: az anya, az apa, az öreg bölcs, a gyermek, a férfi, a nő, a hős. De ősképek még a különféle veszélyhelyzeteket ábrázoló félelmetes varázsló, a boszorkány, a sárkány, a földrengés, az árvíz, a tűzvész képei. Ilyenek a fejlődés ősképei is, mint a mitikus hegy, a világfa, a forrás, a szivárvány, a fényesség, a Nap útja. De ide tartoznak még a belső rendezési folyamatot, struktúrát jelentő háromszög, négyszög, kör, spirál, keresztformák és az ezekből összeépülő, ún. mandalaszimbólum, amely Jung szerint a harmóniára, az egységre, a tökéletességre való törekvés leghatalmasabb jelképe, a megvalósítani vágyott vagy megvalósult legbensőbb önmaga, a „Selbst" szimbóluma.

Jung számol tehát tudattal és tudattalannal, ezek azonban nem egymással ellentétben állnak, hanem szerinte kompenzatórikus viszonyban. A tudattalan és a kollektív tudattalan segítő erő. A kollektív tudattalan energiabázis, amire mindig lehet számítani. Ezt az energiát nevezi ő is, Freund is *libidónak*. Általános pszichés energia, megfelel a „*drive*"-nak, ami hajtóerő.

Jungnál a libidó állandóan ható, mindenféle pszichés energiát jelent, nemcsak a nemi vágy, beletartozik az agresszió, a szerzésre törekvés, a szellemi erőfeszítés, a kíváncsiság is. A libidó szó szerinti jelentése: öröm a jövőbeli jóért, hajtóerő a kibontakozásra. Jung szerint a libidó előremutató, jövőre irányuló, de jelenti a viselkedés intenzitását is. A libidó általános dinamikáját az ellentétek adják, amelyek a tudat és a tudattalan között, a négy lelki funkción belül (gondolkodás – érzelem, érzékelés – intuíció) a kétfajta irányultság (extraverzió – intraverzió) és a komplexusok között feszülnek.

Az *extraverzió* a személyiség kifelé irányultságát jelzi, az *intravertált* személy befelé forduló, zárkózott.

A *komplexus* érzelmileg telített, jelentős, nagy energiatartalommal rendelkező képzetcsoport a tudattalanban, amely megoldhatatlan vagy aktuálisan megoldhatatlan külső és belső konfliktus eredménye. Az élményanyagot az *ÉN* elfojtja, kizárja a tudatból, de ezáltal a komplexus, mint lelki góc, megzavarja a normál energiaáramlást a pszichén belül. Enyhébb esetben elszólásokban, felejtésben, ideges tünetekben jelentkezik, súlyos esetben széteshet a személyiség. Jung szerint azonban van a komplexusnak egy másik aspektusa is: a komplexusok szükségszerűen hozzátartoznak lelki alapstruktúránkhoz. Vannak általános emberi komplexusok, általános emberi életproblémák, mert nincs összeütközések, konfliktusok nélküli élet. Hérakleitosz óta tanítja az európai filozófia is az ellentétek örök harcát, amely nélkül nincs változás, amelynek motorja az ellentétek egymásra hatása. Ennek ősi szimbóluma a Jin-jang *(5. ábra).*

5. ábra

Jin-jang

A komplexus pozitív szerepe, hogy a maga tüneteivel szinte kényszeríti a tudatot az átrendeződésre, az új állásfoglalásra, attitűdváltásra. Ilyen szemléletben érthető Jung mondása, amely szerint az ember legjobb barátja saját neurózisa, mert az nem hagyja el, folyton figyelmezteti, jelzi túlzásait, egyoldalúvá válását, újra és újra beindítja pangó pszichés energiáit. A tudat gyorsan felismerheti a komplexust. Például gyakran hallani, hogy: „tudom, hogy apakomplexusom van", ennek ellenére a komplexus hatóerői ismeretlenek maradhatnak és így az nem is oldódik meg. Mert hiába a tudás, ha nincs érzelmi feldolgozás. A komplexus lényegéhez tartozik, hogy nemcsak tünetekben, de szimbólumok alakjában is jelentkezik – például álmokban.

A komplexus fogalom az ősképpel, az archetípussal rokoni kapcsolatban van – írja Jung. A személyes tudattalan tartalmai főleg az érzelmileg telített, hangsúlyos komplexusok, amelyek az élet intimitását adják. A kollektív tudattalan tartalmai ezzel szemben az ősképek.

Jung kiemelten kezeli az ún. *animus-anima* ősképet, ami kettős közvetítő a tudattalan és az ego között. Miután a nemek közti kapcsolat az egyik legfontosabb kapcsolatrendszerünk, ezért a jungi iskola megpróbálja értelmezni ezt a mindmáig titokzatos területet. Jung szerint minden férfiben és nőben él és munkál a nő, illetve a férfi ősképe, amely tartalmazza a férfi nem nőkről, és a női nem férfiakról való összes tapasztalatát, olyan őstapasztalatokat, amelyek egy része ösztönös, elsődleges szexuális szükségletet elégít ki, de tartalmazza a másodlagos, már társadalmasodott viselkedéssablonokat is. Természetesen erre az ősképre is vonatkozik az ősképről általában vallott felfogás, miszerint itt keretekről, kitöltetlen struktúrákról, lehetőségekről van szó, amelyek az őskép kiemelkedésével a kollektív tudattalanból megtelnek, kitöltődnek a személyes élményanyaggal. Egyéni tartalmukban benne van az ellenkező nemű szülőkről és testvérekről nyert tapasztalat, sőt a nagycsalád és a társadalmi környezet nemi szerepeinek modellje is, a személyes emlék- és élményanyag. Az animust és az animát nevezhetjük a női lélek férfias, és a férfilélek nőies részének, ellenpólusának is.

A továbbiakban két jelenséget szeretnék tisztázni. Az első a **kognitív disszonancia**. Ez a Leon Festinger által meghatározott fogalom arról szól, hogy tartósan nem vagyunk képesek elviselni azt a disszonanciát, amelyet a bennünk egyidejűleg létező ellentétes, összeegyeztethetetlen tudattartalmak okoznak. Törekedni fogunk ilyen helyzetekben arra, hogy oldjuk a feszültséget, és viselkedésünket, cselekedeteinket attitűdjeinkkel, hiedelmeinkkel összhangba hozzuk. Például, ha szeretünk dohányozni és naponta elszívunk egy dobozzal, viszont halljuk (olvassuk a dobozon), hogy a dohányzás tüdőrákot okoz, nyilvánvalóan disszonanciát élünk át. Kérdés, hogy miként oldjuk fel ezt az ellentmondást viselkedésünk és ismereteink között. Ilyen esetben a disszonancia csökkentésének legradikálisabb módja, hogy abbahagyjuk a dohányzást. Az a tudás, hogy a dohányzás rákot okoz, már összeegyeztethető azzal, hogy nem dohányzunk. Csakhogy gyakori, hogy a leszokás nem sikerül – erre sokszor csak súlyos betegség bírja rá a dohányzót. És addig? Bizonyára a másik tudással fogunk valamit kezdeni, mely szerint a dohányzás rákot okoz.

Megpróbálhatjuk kétségbe vonni a dohányzás és a rák összefüggéséről szóló kísérleti bizonyítékokat. Hivatkozhatunk továbbá intelligens emberekre, akik ugyancsak dohányoznak. Áttérhetünk jobb filterrel ellátott cigarettára, azzal áltatva magunkat, hogy a füstszűrő nem engedi át a rákkeltő anyagokat. Feltételezhetjük, hogy a mi családunkban nincs hajlam a tüdőrákra. Emlékeztetünk idős rokonunkra, aki dohányzott és mégis magas kort ért meg. Elkezdhetünk nagyobb értéket tulajdonítani a dohányzásnak, miszerint: ez igen élvezetes, a lelki és testi egyensúlyunk megtartásához nélkülözhetetlen tevékenység, mely végtelen sármmal és számos baráttal ajándékoz meg bennünket.

Láthatjuk, hogy számtalan lehetőség nyílik a disszonancia redukciójára, melynek segítségével igazolhatjuk szinte bármely – egyébként józan – érvnek ellentmondó viselkedésünket. Tehát a disszonanciacsökkentés sokszor irracionális, és akadálya lehet annak, hogy fontos tényeket tudomásul vegyünk, vagy problémáinkra valóságos megoldást találjunk – másfelől azonban van reális célja is. A disszonanciacsökkentő viselkedés az én (ego) védelmét szolgálja: általa továbbra is fenn tudjuk tartani önmagunk pozitív képét, egy olyan képet, amely szerint jók, okosak, értékesek vagyunk. Ezt az „énvédő" viselkedést hasznosnak tekinthetjük, bár nemegyszer végzetes következményekkel járhat.

A másik jelenség a **védekező-elhárító mechanizmusok**. Amíg a személyiség működik, addig az elhárító mechanizmusok is működnek. E mechanizmusok közös sajátossága működésük szakaszossága, valamint kétszintességük.

A szakaszosság azt jelenti, hogy az elhárítási folyamat három fázisban megy végbe. Az elsőben az elhárítandó vágy, szükséglet tagadása következik be. A második fázisban jelenik meg a specifikus mechanizmus (az elfojtás, a racionalizálás, a projekció stb.), amely az illető személyre jellemző módon „veszi munkába" a vágyat, szükségletet. Mivel a vágyak, szükségletek nem háríthatók el abszolút módon, a harmadik szakaszban rejtekutakon visszatérnek: betegségekbe fordulnak át, álmokban tűnnek föl, elszólásokban, tévcselekvésekben, szimbólumokban jelennek meg.

A kétszintesség azt jelenti, hogy létezik a működő védekező mechanizmus, mint belső lelki folyamat, majd ugyanez különböző viselkedések szintjén is megnyilvánul, láthatóvá válik a külső szemlélő (például a csoport) számára. Vannak esetek, amikor egy adott mechanizmusnak csak reá jellemző viselkedés felel meg (például a racionalizálás, mint belső védekezés, racionalizáló kommunikációban jelenik meg). Bonyolultabb a helyzet, ha egy elhárításhoz többfajta viselkedés is tartozhat, vagy ellenkezőleg: ha egy viselkedési megnyilvánulás mögött többféle mechanizmus rejtőzhet.

A legfontosabbnak és alapvetőnek tartott védekező mechanizmusok a már említett mindkét szinten (a lelki történés és a látható viselkedés szintjén) működnek. Ezek:

Elfojtás

S. Freud által elsőnek felismert elhárító mechanizmus. Ha valaki szeretne másokon uralkodni vagy szexuális vágyait korlátlanul kiélni, vagy az egész világ által ismert és csodált személy lenni, vagy egy közeli hozzátartozójának halálát kívánni, de minderre nincs reális lehetősége, sőt még elképzelni sem meri, akkor e vágyait elfojtja. Az elfojtást úgy élik meg az emberek, mintha ezek a vágyak nem is léteznének bennük. („Nekem nem fontos a szexualitás." „Engem nem érdekel, hogy szeretnek-e az emberek." „Nem vagyok olyan szemét ember, hogy a hozzátartozóm halálát kívánjam.") Az elfojtást viselkedési szinten elsősorban a tagadás jellemzi. A nem teljesen sikeres elfojtás viszont neurotikus tünetekbe, pszichoszomatikus megbetegedésekbe, impulzív megnyilvánulásokba torkollhat.

Tagadás

Amint láttuk, mindenféle elhárító működés tagadással kezdődik, mégis önálló mechanizmusként is leírható. Lényege a külső világ valamely elemének, vagy valamely belső lelkiállapotnak tudomásul nem vétele. Mivel itt a szorongás okának gondolati (nem pedig reális) megszüntetéséről van szó, viselkedési szinten a kommunikációban érhető tetten. („Ilyen állat nincs!" „Nem vagyok beteg." „Engem nem rakhatnak ki az utcára!" „Ki látta, hogy a lágerekben milliók pusztultak el?")

Regresszió

Regresszióról akkor beszélünk, ha az érett, felnőtt személyiség visszacsúszik egy korábbi, alacsonyabb szintű fejlődési állapotba. Ez azért tekinthető védekező mechanizmusnak, mert a fejlettebb szint felelősségvállalásával, erőfeszítéseivel együtt járó feszültség az alacsonyabb szinteken nem jelenik meg. Regressziós állapotban olyan vágyak kielégítése is lehetséges, amelyek magasabb szinten szorongást, konfliktusokat okoznak. Regressziós gyökerű viselkedés például a partnerkapcsolati felelősség nem vállalása, felelőtlenség a munkában és az életvitelben, gyermekded magatartások, ápolatlanság és rendetlenség, énes indítékú kapcsolatok, ahol az egyén csak kapni akar, adni nem stb. (A többi között igen jellegzetes regressziós viselkedések az orális jellegű feszültségoldások: evés, ivás, dohányzás, beszéd – pontosabban ezek túlhajtása.)

Izoláció

Lényege az indulati tartalomnak (személynek, eseménynek, tárgynak stb.) és a hozzá kapcsolódó indulatnak, érzelemnek (érzésnek, hangulatnak, szenvedélynek) egymástól való elszigetelése, izolálása. (Például régi szép időkre vagy gyászolt személyre emlékeztető tárgyak mindennapi, érzelemmentes használata, gyűlölt személlyel üzletszerű, tárgyszerű beszélgetés stb.) Izolációs hárítás szokott állni váratlan és igen heves indulatkitörések mögött (ilyenkor az elszigetelt indulat tör ki váratlanul).

Meg nem történtté tevés

A gyermeki gondolkodásra jellemző. Lényege az idő gondolati visszafordítása, a megtörtént események annullálása, amely a realitás feletti hatalom élményére épül.

Projekció

Az egyén úgy is elháríthatja szorongásait, belső feszültségeit, hogy indulatait, vágyait, konfliktusainak gyökereit másnak (másoknak), általában a külvilágnak tulajdonítja (vagyis kivetíti magából). Utóbbit a valóságosnál szebbnek vagy csúnyábbnak látja, mindenesetre eltorzítja. („Nem én vagyok tele szexuális vággyal, hanem mások akarnak folyton elcsábítani." „Nem én dolgozom rosszul, hanem téves információkat kapok a főnökömtől, rosszindulatú kollégáimtól.") A projekció az előítéletes és tekintélyelvű gondolkodás, a másokra irányuló agresszió ideologikus alapja.

Reakcióképzés

Az elhárítandó indulattal szemben ellentétes szokás kialakítása (ezért szokták ellentétbe való átfordításnak is nevezni). (A szocializáció során például az exhibicionizmus, a magamutogatás ellentéteként így alakul ki a túlzott szemérem, a rejtőzés szokása.) A reakcióképzést előszeretettel alkalmazó felnőtt a számára elfogadhatatlan helyzetekre túlzó elfogadással reagál (például a rossz munkahelyre különösen szorgalmas munkával, az őt megalázó főnökre túlzott nyájassággal és engedelmességgel stb.). Az ilyen embereknél a jó teljesítőképesség a beállítódás merevségével szokott párosulni.

Racionalizálás

Az egyén valamilyen ésszerű vagy ésszerűnek látszó magyarázatot teremt viselkedésének, beállítódásá-

nak alátámasztására, mintegy megteremti a cselekvés (vagy a cselekvéselmaradás) ideológiáját. (A lusta: „A túl sok takarítástól elkopnak a bútorok.” A faláncok: „Nem hagyok sokat ebből az édességből a gyerekeknek, mert elhíznak.” A feljelentő: „Nem azért kell eltenni az útból X-et, mert engem veszélyeztet, és mert utálom, hanem azért, mert magatartása nem felel meg a társadalom érdekeinek.”) A racionalizáló viselkedés nem mások megtévesztésére irányuló taktika, hanem belső feszültségelhárítási folyamatra épül. Ezért az ezt alkalmazó egyén maga is meg van győződve magyarázatának ésszerű és valóságos voltáról.

Identifikáció

A szülőkkel és más személyekkel való érzelmi azonosulás fontos szerepet játszik a felnőtté válásban, mivel hozzájárul a személyiség kiformálódásához, a korábban kialakult viselkedésminták átvételéhez. A felnőttkori identifikáció főként védelmi jellegű: más személyek teljes, belülről való elfogadása, a velük való súrlódásokat, konfliktusokat és az ezekből adódó feszültségeket előzi meg. (Például a főnökkel, a politikai hatalommal, a házastárssal való azonosulás harmonikussá teszi a kapcsolatot.) Az identifikációval védekező személyek általában fegyelmezettek és alkalmazkodóak, másrészről könnyen befolyásolhatók és kevéssé önállóak. (Az agresszorral való azonosulás – történelmi leckék szerint – az elnyomás elviselését könnyíti meg az egyének, csoportok és nemzetek számára. Az ún. kápószerep is erre épül.)

Kompenzálás

Az Alfred Adler nevéhez fűződő kategória azt jelenti, hogy az egyén valóságos vagy vélt fogyatékosságát önnön csekélyebb értékűségeként éli meg. Eme érzés keltette feszültségét az adott fogyatékosság kompenzálásával (pótlásával) igyekszik csökkenteni. (Például: kiszolgáltatott emberek hobbijai, mozgássérültek szellemi tevékenysége, gyengébb szellemi képességűek és rossz társadalmi helyzetűek sportsikerei stb.) A kompenzálás túlhajtását, agresszív antiszociális irányba fordítását nevezzük túlkompenzálásnak. (Lásd a történelemben például a kis termetű zsarnokokat vagy hétköznapjainkban a hirtelen nagy hatalomhoz jutott, nem megfelelő képességű személyek hatalmaskodását.)

Elaboráció

J. M. Charcot nyomán Mérei Ferenc foglalkozott behatóan az elaborációs védekező mechanizmusokkal. Ezek olyan feszültségcsökkentő módszerek, amelyek közvetlenül adaptív viselkedésbe mennek át: elősegítik a váratlan helyzetek megoldását, emelik a teljesítményt, és kreatív megnyilvánulásokká alakítják át a lelki élet feszültségeit. A kínos, szorongáshozó indulatok képi fantáziákban és fogalmi gondolkodásban vezetődnek el, így tudományos vagy művészi teljesítményekbe is torkollhatnak. (A tudományos vagy művészi jelző itt nem jelent értékítéletet.) Az elaborációs mechanizmusokhoz számíthatjuk az említett kompenzációt, a produktív munkát, valamint a szublimációt, amelynek segítségével az egyén az ösztönös erőkből táplálkozó feszültségét társadalmilag értékes célra képes felhasználni. (Ilyen például az exhibicionizmusát szereplésbe áttevő színész vagy tévériporter, a szexuális absztinenciában élő gyerekszerető pedagógus, az agresszivitását szublimáló politikus stb.) Mérei azt tartja az elaboráció lényegének, hogy „nem a zavaró és tiltott vágyak ellenére történik, hanem éppen ezeknek felhasználásával”. (Tehát például valaki a szerelmét „beleteszi” egy alkotásba.)

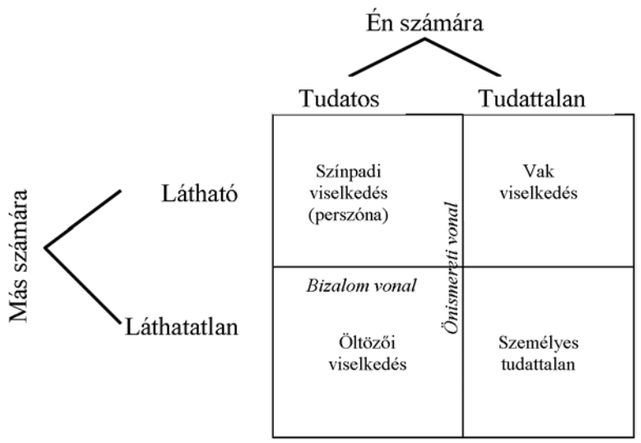
Katarzis

Az ókori görög filozófia fedezte fel, a dráma hatására a nézőkben és a szereplőkben létrejövő felmagasztosulást, erkölcsi megtisztulást. Ma nemcsak a dráma, hanem mindenféle művészeti jellegű alkotás (ide értve az esztétikailag értéktelent, a giccset is stb.) ilyen hatását katarzisnak fogadjuk el, ha a néző (hallgató, olvasó) megfelelően rezonál rá, azonosulva a mű valamely szereplőjével. A katarzisnak feszültség- és szorongásoldó önismereti és terápiás hatása is lehet (ezzel dolgozik a pszichodráma), de a passzív műélvezetnél általában elhárító funkciója lép előtérbe. A realisztikus mű ugyanis a befogadó konfliktusait, félelmeit tudatosítja, lelkiismeret-furdalását, szorongásait ébreszti föl, aki mindezen feszültségeit a műalkotás kínálta katarzis útján tudja csökkenteni vagy megszüntetni. (Például egy társadalmi dráma vagy regény a befogadót cselekvésre ösztönözné, de ő ezt különféle okok miatt nem vállalja. E konfliktus feszültsége a hős győzelme vagy bukása esetén katarzis útján oldódik. A félelem katarzis útján történő megszűnése következik be a krimiknél, amikor a bűnösök elnyerik méltó büntetésüket. A szerelmi történetek nagy népszerűsége is katartikus hatásukkal függ össze: az egyén saját meghiúsult vágyteljesítéséből eredő szorongását a fiktív történet kínálta katarzisban oldja.)

Visszatérve az eredeti kérdésre, a **tréning érvényességi határai**nak keresésére, azt gondolom, hogy a tréningek a Johari-modell nyílt, rejtett és vak énterületeit fedik le, dramatikusan fogalmazva, az egyén színpadi, öltözői és vak területén dolgoznak. A munka e három területen, a viselkedés szintjén zajlik és nem érinti a negyedik (sötét) területet. Nem is teheti, hisz a tréningen a felek közti szerződés a viselkedés és nem a személyiség átdolgozásáról szól. A viselkedés hatékonyságának növelése és nem a megértés, az okok feltárása a cél. A viselkedés három markánsan, ám dinamikusan elkülönülő területe a színpadi, az öltözői és a vak csupán kiegészítik egymást, de nem fedik fel e viselkedések tudattalan személyiségtörténeti okait. Ezek lelőhelye a sötét rész, amely nem más, mint a jungi (személyes) tudattalan. Ez óriási, nagyságrendekkel nagyobb terület, mint a tudatos. A dramatikus szemlélet és Jung személyiségmodelljéből átvett kategóriák által átírt modellt mutatja a *6. ábra.*

6. ábra

Módosított modell (saját)



Tehát a tréning működési és hatásterületén kívül eső, a viselkedés tudattalan történeti okait rejtő rész, a jungi személyiségelmélet modelljének mély struktúrájával analóg. Ide nyúlnak személyiségünk gyökerei. Ha személyiségfejlesztés a célunk, ez az átdolgozandó terület. Ehhez bizonyosan sajátos módszerekre van szükség. Olyanokra, amelyek képesek ezzel a területtel kommunikálni, mert erre a „kísérletre” születtek: a viselkedésen túli terület átdolgozásának kísérletére.

A „sötét” terület egyes részeinek felszínre kerülését bizonyos szándékolatlan körülmények (pl. baleset) is okozhatják. Azonban speciális eljárások sora tesz kísérletet a személyiség rejtett aspektusainak feltárására. Ilyen módszer az analízis, a pszichodráma, a kineziológia, a hipnózis, az NLP (neurolingvisztikai programozás), a KIP (katatim immaginatív pszichoterápia), az EGO-state. Ezek többnyire terápiában használatosak, bár némelyikük – az NLP, a pszichodráma – egyes elemeit tréningeken is hasznosítják.

Fontosnak tartom itt kissé átszellőztetni a **terápia** fogalmát, mert talán némelyek számára ijesztően hathat. Terápiaértékű és -tartalmú lehet bármely baráti beszélgetés, amennyiben – akár tudattalanul is – tartalmazza a rogersi (Carl Rogers, 1902-1987) hármas alapelvet:

– empátia: együttérzés, átérzés, beleérzés (élés),
– feltétel nélküli elfogadás: a személynek mint önmagának (viselkedésétől független) tisztelete,
– kongruencia: autentikusság, hitelesség, rejtőzködés és álarc nélküli jelenlét.

Természetesen a terápiának különböző szintjei vannak, bár lehet, hogy csak nehézségben és csak a terapeuta számára. A terápiás odafordulás azonban alapmozzanataiban valószínűleg azonos.

Az eddigiek tudatában a következő kérdések merülnek fel:
Miért, kiknek és hogyan tegyük?

Miért? Nos azért, mert a viselkedésváltozás tudatos befolyásolását korlátozza, vagy ellene hathat a tudattalan. Az oktatás „elhitetheti”, a tréning begyakoroltathatja a helyesnek vagy hatékonynak vélt viselkedést, ezzel azonban csak a personára hat. A megrendelő kívánságaihoz jobban illő álarc és szerepviselkedés készül. Ez harmonizálhat a személyiség törekvéseivel, vagy diszharmóniában lehet vele. Diszharmónia esetén a personában felülíródik valami mélyben és láthatatlanul jelen lévő törekvés. Látszólag következmények nélkül. Látszólag, mert a keletkezett feszültség utat talál, érvényesíti magát, megjelenik az öltöző mélyén, és a vak területen lévő viselkedésben, testi tünetekben (szomatika), lelki zavarban.

Kiknek? Valamennyiünknek, hisz mindannyian élünk át diszharmóniát, kognitív disszonanciáink mindennaposak. Az utóbbiakkal redukciók és racionalizálás útján próbálunk elbánni, míg az előbbiekhez az elhárítási mechanizmusok sokszínűsége ad repertoárt. Ellentétes vagy összeegyeztethetetlen tudattartalmaink disszonanciáját éppúgy hordozzuk, mint álarcaink fájdalmát. Az ambivalencia éppúgy természetes érzésünk, mint szorongásaink, legyenek ezek tudatosak vagy rejtettek. Mert persze hárítunk: elfojtunk, tagadunk, regresszálunk, projektálunk, kompenzálunk és így tovább. Mert persze az önmagukat egészségesnek megélőknek is van terápiájuk, csak személyiségfejlesztésnek hívják. Legyek ökonomikus? Hatnak a fentiek a teljesítményre? Hosszú távon mindenképp. Mert meddig tarthat ki a látszat? Előbb-utóbb valaki – valami sérül. Lehet ember, lehet teljesítmény. Van ennek költsége? Mindenképp. Akár foglalkozunk vele, akár nem. Nem is pozíciófüggő, bár kétségtelen, hogy a felsőbb hierarchiaszintek lakóira szívesebben költ a cég, ők maguk is hajlandóak és – anyagi kondícióik révén

– képesek is erre. Ahogyan tapasztalom, a személyes törekvés egyelőre erősebb, mint a céges, de ez érthető is, hisz egyfelől bizalmi működésről van szó, másrészt a beavatkozás szükségét az egyén közvetlenebbül érzi.

Hogyan? Milyen módszerek jöhetnek szóba? Az ún. terápiás módszerek, és nem a jövőben. A módszerek egy részét már alkalmazzák a tréningeken – így az NLP-t, a pszichodrámát, de ott vannak a coaching álarcában vagy az egyéni személyiségfejlesztések során is.

A továbbiakban egy-egy példát említek ezekre, betartva az ebben a műfajban kötelező titoktartás és anonimitás szabályát.

Első színhely: egy jelentős magyarországi pénzintézet osztályvezetői szintű tréningje. A téma: vitakultúra és érveléstechnika. A csoport tagjai egy gyakorlat kapcsán éppen vitáznak, meggyőznek, befolyásolnak – inkább vetélkedve, mint együttműködve. A páros gyakorlat akvarista nézői is bevonódnak, polarizálódnak a vélemények, kettéoszlik a csoport. Ezt a megosztottságot fizikailag is megjelenítem. Most már a résztvevők a gyakorlat tipikus menetétől szokatlanul, két szemben álló/ülő csoporthoz tartozva vitáznak. Egyre vehemensebbek, ingerültebbek. Egyikük láthatólag érzelmileg is erősen bevonódva – a tréning egyik szabályát szegve – folyamatosan negatívan minősíti a másik csoport egy tagját. Megállítom a gyakorlatot, és megkérem a minősítőt, hogy jól nézze meg a minősítettet: ki Ő, kinek mondja mondatait? Pillanatnyi csönd, döbbenet, majd megszólal: „az Öcsém”. A felismerés számára a tréning legfontosabb hozadéka: testvérével szembeni indulatát, dühét (azt hitte, rég túl van ezen) másra projektálja.

Elmondom, hogy dolga van vele (az öccsével), de ez már nem a tréning kompetenciája. Továbbmegyünk a gyakorlattal.

Második színhely: az energiaszektor egyik igen jelentős vállalatának központja. Kiválasztási folyamat zajlik, meg kellene alapozni, majd meghozni egy döntést. A folyamat kiválasztásból coachingba fordul. A kiválasztó döntési folyamatának analízise személyes analízissé alakul. A kérdések egymásutánja feltárja a kiválasztó dilemmáit, ambivalenciáit, kétségeit és tipikus válaszait ilyen helyzetekre. A reakciók ökonómiája segíti az önelemzést, feltár néhány összefüggést, önreflexióra késztet. A folyamatba (akarva-akaratlanul) besodródó kiválasztó kérdéseket és válaszokat fogalmaz, terápiás légkör és intimitás alakul. Végül a coachingból „ébredve” megszületik a döntés is.

Harmadik színhely: egyéni személyiségfejlesztés zajlik vegyes (integratív) technikával. A kezelés módosult (relaxált) tudatállapotban, immaginatív módszerrel történik. Az immaginációról: a képzelet, az ember veleszületett képessége. A terápiás céllal létrehozott képélményben a terapeuta által kísért nappali-álom történés élményvilágában lelki tartalmakon, a tudattalanban zajlik a munka. A képélmény álomszerűen zajlik a kliensben az érzetek szintjén is. Tehát látja a képet, hallhat hangokat, érzései vannak, tapint, ízlelni és szagolni képes. Benne lehet asszociatíven vagy disszociatíven (látja magát). Közben pedig párbeszédet folytat a terapeutával. Egyszerre van a nappali és az álomtudat szintjén. (Tudja, hogy ott ül a széken, de benne van a történetben is.) Az immaginációról a korai képi gondolkodásba való regressziót jelenti. A képi jelleg közvetítő funkciót tölt be a tudattalan tartalmak és a tudatos megélés között. A képi élmény átdolgozható tudattalan tartalmakat emel a tudatba. Ez lehetővé teszi a korai érzelmi hiányok feltöltését, a személyiségszerkezet utólagos érését, a konfliktusok feldolgozásának képi síkon való elvégzését.

A kliens, aki egy jelentős bank egyik fiókjában dolgozik – prezentációs nehézségekkel küzd. Módosult tudatállapotban dolgozunk. Az immaginált helyzet egy nagy nyugat-európai városban zajló csoportos prezentáció. Izgalommal várja, hogy sorra kerüljön, és úgy érzi, nem fog menni. Megkérem, nézzen magára, és mondja el, hány éves. Nyolcéves kislányként van ott. Irányított regresszió történik. Nyolcéves korban ül a tv előtt, és feszültnek látja magát. Felnőttként visszamegy és megadja a kislánynak, amire ott szüksége van (játszik, foglalkozik vele), míg megnyugszik a kislány. Visszamegyünk az első immaginációba: már felnőtt, tud beszélni, figyelnek rá, sikere van, tapsolnak, jó érzésekkel jön vissza. A (vázlatosan leírt) kezelés más alkalmakkor még folytatódik. Kiderül, hogy a nyolcéves kornak van egyéb jelentősége is. Haláleset, baleset, testvérrivalizáció derül ki. A figyelem megszerzése és az elesettség (baleset) összekapcsolódik a tudattalanban. A prezentáció pedig tipikusan figyelmet hozó cselekvés, de nem szerencsés, ha elesettséggel párosul. Ami gyerekkorban figyelmet hozott, most diszfunkcionális viselkedéssé válik. A személyiségfejlesztés célja itt a berögződött, kudarcot hozó viselkedés okainak megértése, átdolgozása, átírása, egy új viselkedés megjelenésének esélyét adva.

Tanulmányom a képzés és a fejlesztés területének sajátos, új szeletével foglalkozott. A tréningmódszer kompetenciahatárát, érvényességét tisztázva rámutatott a személyiségfejlesztés, a személyiség átdolgozásának fontosságára és módszertani lehetőségeire. Feltevése szerint az érett személyiség, mint a jungi individuációs processzus terméke, viselkedést meghatározó kompetencia.

Felhasznált irodalom

Aronson, E. (2002): A társas lény. KJK Budapest
Bíró Gy. : Rövid pszichoterápiák strukturált szintézise, avagy az NLP alapgondolatai. (Kézirat)
Bölcs E. : Katatim immaginatív pszichoterápia (KIP). (Kézirat)
Daubner B. – Kalo J. (2005): A tudattalan nehezen járható ösvényén. IPE Kiadó, Budapest
Feldmár A. (2004): Apró részletekben. Könyvfakasztó Kiadó Budapest
Jung, C.G. (1987): Emlékek, álmok, gondolatok. Európa Kiadó Budapest
O'Connor, J. – Seymour, J. (1996): NLP. Bioenergetic Budapest
Pszichoterápia – Propedeutika 1. Vikote Kiadó, Budapest, 1996.
Rogers, C. (2004): Valakivé válni. A személyiség születése. SHL, Budapest
Rudas J. (1997): Delfi örökösei. Gondolat – Kairosz Kiadó, Budapest
Titkos Cs. (2006): Tréning – önismeret – viselkedés – személyiség – csoportjelenségek. PTE KTK

EGRI Miklós

QUORSUM HOC PERTINEO DEFECTUS? –

A HIBÁZÁS ÉS A SZERVEZETI VISELKEDÉS ÖSSZEKAPCSOLÓDÁSA

A hiba egy elvárt állapottól való eltérést testesít meg, ami nem jó. Érthető módon a hibázás a teljesítményorientált szervezetek tagjai számára általában negatív. A cikkel a szerző kísérletet tesz a hibázás és a szervezeti viselkedés kapcsolatában rámutatni arra, hogy a hibázás elkerülhetetlen, sőt kívánatos. A hiba szociológiai értelemben kerül feldolgozásra „egy bizonyos elvárt eredményállapottól való eltérés megállapításaként". A dolgozat részletesen végigviszi a hiba fogalmának dimenzióit és azok hatásait a szociológia főbb rendszereire. A fejlődés egyik alapvető elősegítőjén keresztül, a hibakultúrán keresztül jut el a hiba és a szervezeti viselkedés összekapcsolódásához. A modern társadalom tagjainak egymástól való függősége és a hibák hatása nőtt. A szociológiai rendszerek eredményessége és a hibákhoz való viszonya fontos aspektus a jövő alakításának szempontjából. Pre- és post-defectus stratégiákat mutat be a szerző, melyek a hiba pozitivitására és bennük rejlő lehetőségek kiaknázására épülnek.

Kulcsszavak: **hiba, hibázás, hiba definíció, norma, hiba megítélése, elkövető, konzekvencia, hiba dimenziói, deklarált norma, látens norma, hibatípusok, hibaelemzés, szankció, hibakultúra, prevenció, kísérlet, kockázat, szervezeti viselkedés, szervezeti tanulás**

Mindenki találkozott már hibával az élet különböző területein. Gondoljuk csak végig egy napunkat, s vegyük számba mennyi olyan dolog, esemény történhet, amire azonnal azt mondanánk valamilyen formában, hogy „hiba történt."

A teljesség igénye nélkül – a legegyszerűbbtől a bonyolultabbakig: az ébresztőóra nem ébreszt időben, öltözködéskor leszakad egy inggomb, nem jön a busz, hideg a kávé, a számítógép nem tud bejelentkezni a hálózatba, az időszakos értékesítési eredmények jelentősen elmaradnak a tervezettől, hazafelé bennragadunk a liftben, s nem érjük el a színházi előadást.

Az előbbi pár példáról elmondhatjuk, hogy kellemetlen szituációkat teremtenek, s megfelelő racionalitást feltételezve, nem kívánjuk sem magunknak, sem másoknak. Kellő absztrakció alkalmazásával megállapítható, hogy az adott állapotok, illetve az adott események következtében megvalósuló állapotok eltérnek egy megszokott vagy kívánatos, azaz elvárt állapottól. Ezt a nem megfelelőséget érzékeljük egy későbbi időpontban külső vagy belső szemlélőként, s beszélünk hétköznapi értelemben hibáról.

A jog, mint a társadalmi együttélés elfogadott és formális szabályozó rendszere is definiálja a hiba fogalmát. A polgári t örvénykönyvben a „hibás teljesítés" a következőképpen szerepel:

„Ptk. 305. § (1) Olyan szerződés alapján, amelyben a felek kölcsönös szolgáltatásokkal tartoznak, a kötelezett hibásan teljesít, ha a szolgáltatott dolog a teljesítés időpontjában nem felel meg a jogszabályban vagy a szerződésben meghatározott tulajdonságoknak."

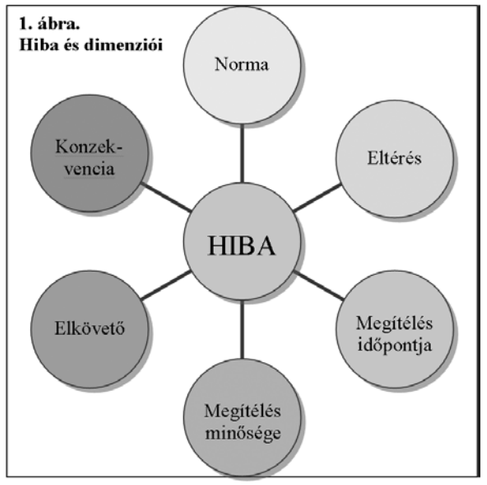
Vegyük észre, hogy a hiba jogi megfogalmazása is egy a korábban meghatározott és ebből kifolyólag deklaráltan elvárt eredményállapot és a „hibás teljesítés" következtében megvalósuló eredményállapot nem megfelelősége alapján kerül meghatározásra.

A „hiba" pontos definiálásához az azt meghatározó dimenziók vizsgálatával juthatunk közelebb, melyek a norma, normától való eltérés mérése, a megítélés időpontja, valamint minősége, a hibát okozó vagy „elkövető" és a konzekvenciák *(1. ábra).*

* Egri Miklós, MBA, jogi szakokleveles közgazdász
Siemens AG Global Shared Services Prosurement Mobility Logistics
Head of Event Management
mickeyegri@yahoo.com

1. ábra

Hiba és dimenziói



A norma

A norma alatt azt az eredményállapot vagy magatartás leírását értjük, amit egy bizonyos dologhoz, szituációhoz, folyamathoz vagy cselekményhez, mint kívánatos tulajdonságokat latens vagy manifesztált módon hozzárendelünk, azaz elvárunk.

Manifesztált normák legkézenfekvőbb példája egy ország törvényei, melyek a társadalmi együttélés normáit határozzák meg, s a bennük meghatározott hatályon belül mindenkire egyformán érvényesek. Az ilyen típusú normák előnye, hogy deklaráltak, s így megfelelő felkészüléssel meg lehet nekik felelni. Példákat vég nélkül sorolhatunk a vállalati szektorból is, mint például: szabványok, vállalati utasítások, szabályzatok, célmegállapodások, eljárásmódok, folyamatleírások.

Latens normák esetében nincs normadeklaráció, vagy legalábbis nehezebben ragadható meg. Gondoljunk itt az erkölcsre és az etikára, amik gyakorlatilag szintén normák összessége és valahol a társadalmi együttélést hivatottak szabályozni, csakúgy, mint a törvények.

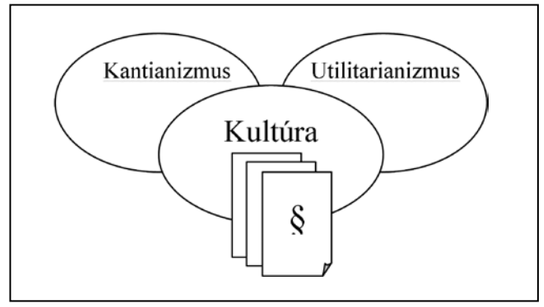
A deklaráció hiányát helyettesíthetik a különböző kultúrák, a kialakult szokásjog, illetve a „mögöttes norma", melyből a konkrét norma levezethető. Ehhez az etika két elméletét alkalmazhatjuk.

Az egyik, Immanuel Kant dentológián alapuló etika elmélete (Orend, 2000; Kelly, 2006), mely szerint egy cselekmény morális helyességének elengedhetetlen feltétele az, hogy a cselekvő feladatának és szerepének megfelelően tesz. Továbbá nem a cselekmény következményeitől lesz a helyes vagy helytelen, hanem a cselekvő indítékaitól (Kant, 1780). Esetünkben ez úgy alkalmazható, hogy deklarált norma hiányában megvizsgáljuk a cselekvő feladatköréből adódóan, mit várhatunk el. Az így kapott eredményállapot vagy magatartás leírását rendlejük hozzá a szituációhoz, mint elvárt normát. A pedagógus feladata, hogy tanítsa és nevelje az ifjúságot. Ezért elvárható tőle, hogy a diákra rászól, ha illetlen vagy csúnyán beszél.

A másik, John Stuart Mill utilitarizmuson alapuló etikai doktrínája. Ennek értelmében egy cselekmény morális helyességét kizárólag a hasznossághoz való hozzájárulás mértéke határozza meg (Mill, 1980). Itt a cselekmény eredményének hasznosságát vizsgáljuk. Utilitarista megközelítésben a pedagógus viselkedése „érthető", ha nem szól rá a diákra. Hiszen ha rászól, az esetleg visszaszól és eszkalálódhat a szituáció. Ez magasabb stressz-szinttel jár, ami a pedagógus szempontjából negatív hasznosság, így helytelen, s inkább nem szól a diáknak. A társadalom szempontjából azonban pozitív lett volna a hasznosság, ha mégis szól a diáknak. Vegyük észre, hogy a hasznosság relatív fogalom mértékét és nézőpontját tekintve *(2. ábra).*

2. ábra

Deklarált és latens normák



Összefoglalóan megjegyezhetjük, hogy a latens norma nem deklarált tulajdonságának megkerülésére használhatjuk a kantinizmuson és haszonelvűségen alapuló etikai elméleteket, melyek eredménye nem feltétlenül egyezik meg.

A fenti ellentmondást kiküszöbölheti a megítélő személyének a vizsgálatba való bevonása, mellyel később foglalkozunk.

Normától való eltérés mérése

Adott norma, mint e hiba dimenzió által felvehető értékkészlet egy adott eleméhez tartozó tulajdonságok megfelelőségének vizsgálatát tekinthetjük a normától való eltérés mérésének. A mérés, ha mint objektív funkciót vesszük, alapvetően két értéket szolgáltathat: teljes megfelelőséget, illetve a megfelelőség hiányát. A rész-

leges megfelelés és a megfelelőség részleges vagy teljes hiánya alapvetően komplementerek és a „megfelelőség hiánya” értékhalmaz egészét adják, mint annak részhalmazai. Feltéve, de nem megengedve a „részleges megfelelőség”, illetve „nem megfelelőség” külön értékkészleti elemek elfogadását, szembekerülünk a mérés objektivitásával. Tekintettel arra, hogy a „részlegesség” látszólag kimutathat arányos normamegfelelőséget, ami nem feltétlenül van arányban a norma teljes megfelelőségének hasznosságával és így kívánatosságával.

A fenti példák egyikén demonstrálva ez a következőképpen nézhet ki. Általában forró kávé vár reggelente (elfogadott és elvárt állapot). Egyik nap a forró kávé helyett hideg kávé vár ránk. Objektíven mérve az állapot tulajdonságát hibáról beszélünk, mert az állapot egyik tulajdonsága, a hőfok nem felel meg az elvártnak. Hiba annak ellenére, hogy elegendő a kávé mennyisége és a koffeintartalma. Amennyiben megengedjük a részleges megfelelőséget és további hibadimenziókat vonunk be a vizsgálatba, mint a megítélés minősége, illetve a megfigyelő pozíciója, akkor eljutunk a szubjektív megítéléshez. Tegyük fel, hogy meleg nyári reggel van, s a hideg kávét is szeretjük. Lehet, hogy már régóta tervezzük kávés sütemény készítését, amihez fel is tudjuk használni a meglevő hideg kávét.

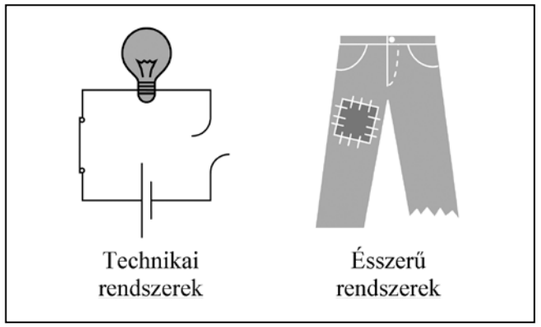
Ezért a normától való részleges eltérés jelentősége egy további dimenzió, a hiba megítélésénél bír fontossággal.

Hasonló következtetésre jutunk Niklas Luhmann a „technikai” és „ésszerű”[1] rendszerek leírása kapcsán. A normák különbözőségéből adódó, a normától való eltérés mérhetőségnek nehézségére hívja fel a figyelmet. „A technikai rendszerek lényegében kauzálisan zártak. Gépek, melyek csak akkor működnek, ha áramot kapnak és akkor is csak bizonyos vezérlőkkel irányíthatók. Az ilyesfajta technikai vagy kauzális kapcsolódás előnyei mindenek előtt a hiba felismerésének lehetőségében rejlik” (Luhmann, 2002: 95. o.). Ezzel szemben az „ésszerű” rendszereknél ez a fajta előny hiányzik és a hiba megítélése jobban függ annak megítélőjétől. „Ha a rendszer működésben van, akkor működik; hogy hibátlanul vagy sem, az a megfigyelőre és az általa képviselt jó teljesítmény vagy túlélési vagy bármi más standardjára van bízva” (Luhmann, 2002: 96. o.).

Luhmann „ésszerű” rendszerére volt példa a hideg kávé esete. A „technikai” rendszerekre a „bennragadunk a liftben” vagy a „számítógép nem tud bejelentkezni a hálózatba” hibaesetek felelnek meg. Az ilyen jellegű hiba előfordulásakor kellemetlen, hogy az ember nem a terveinek megfelelően tudja végezni a dolgát. Ugyanakkor senki sem gondolta még komolyan, hogy örökre a liftben maradna, vagy a vállalati hálózatba egy hiba következtében soha többet nem tudna belépni, pontosan azért nem, mert a hiba felismerésének lehetőségére vezethető vissza *(3. ábra)*.

3. ábra

Hibatípusok



Az idő

A szakirodalomban általánosan képviselt álláspont szerint a hibáról csak akkor derül ki, hogy hiba, amikor már megtörtént. Ez egy kényszerű folyamat eredménye, hiszen a definíciónkban is normától való eltérésről beszélünk. Az eltérés megállapításához szükség van az eredményállapothoz tartozó normán túl az eredményállapot megfigyelhető tulajdonságaira. Az eredményállapotot megvalósító magatartás, illetve folyamatnak kényszerűen a vizsgálat időpontját megelőzően meg kellett történnie, hogy annak eredményét megfigyelhessük, és azt a normával összehasonlíthassuk.

Humberto Maturana Romesin és Pille Bunnell jól világít rá a hiba retrospektív tulajdonságára a hiba keletkezesére vonatkozó megállapításukkal:

„Egy hiba nem akkor keletkezik, amikor – a későbbi megítélés szerint – „hibásan” cselekedtünk, hanem mindig akkor, amikor annak tudatára ébredtünk, hogy e cselekményünk helytelen volt (szemben a hazugsággal: egy hazugság kimondásának pillanatában keletkezik)” (Romesin – Bunnell, 2001: 32. o.).

Az iménti hivatkozás a hazugság kapcsán felveti a hiba idődimenziójának esetleges „ex ante” tulajdonságának vizsgálatát: hiba-e a hiba, ha már előre tudjuk, hogy hiba lesz?

Ha tudni véljük, hogy magatartásunk által megvalósuló eredményállapot tulajdonságai nagy valószínűséggel eltérnek az elvárt tulajdonságoktól, döntést hozunk – az akkori ismereteink alapján – magatartásunk fenntartásáról, módosításáról, illetve annak megszüntetéséről. Így a hiba nem a magatartás esetleges folytatásában valósul meg, hanem a magatartásunk esetleges megváltoztatására irányuló döntésünk során beszélhetünk később esetleg helytelen döntésről, azaz hibáról.

Ezt támasztják alá a már korábban hivatkozott polgári törvénykönyv hibás teljesítésre vonatkozó rendelkezései is. A Ptk. 305/A szakasz első bekezdése szerint „ha a jogosult a hibát a szerződéskötés időpontjában ismerte, vagy azt ismernie kellett, a kötelezett mentesül a szavatossági felelősség alól”. A fenti idézet egy később tárgyalandó hibadimenziót is érint, a hiba következményét. Most kizárólag az időkomponenst elemzem. A szerződéskötés időpontján általános értelemben a megbízás időpontját értjük, ami a teljesítést és ezzel a hibalehetőséget magában hordozó magatartást, illetve folyamatot megelőzi. A mondat második felében a törvény a cselekvőt mentesíti a hiba következményei alól, s ezzel gyakorlatilag a cselekvőt (kötelezettet) kiveszi a hiba elkövetői köréből. Így, ha a teljesítés eredményét leíró tulajdonságok nem felelnek meg a normát leíró tulajdonságoknak, a törvény nem tekinti hibának a cselekvő (kötelezett) szemszögéből. A hiba tekintetében új cselekvő lépett a teljesítésre kötelezett helyébe, mégpedig a megbízó (jogosult) azzal, hogy az eredeti hiba ismeretében és annak ellenére a megbízást kimondta. Döntésének helyességét abban az időpillanatban – racionális döntéshozást feltételezve – fenntartotta, amit majd az események fognak igazolni. Így gyakorlatilag a hiba „ex post” dimenziója továbbra is igaz, s az „ex ante” tulajdonságát kizárhatjuk.

Az „elkövető”

Egy adott magatartást megvalósító, illetve egy eredményállapotot létrehozó személy a hiba elkövetője, amennyiben a magatartás, illetve az eredményállapot az elvárt normától eltér. A továbbiakban a hiba elkövetője, mint elkövető szerepel, ami nem felel meg a büntetőjogi értelemben vett elkövetőnek. Hogy van-e elkövető, a hiba körülményeinek vizsgálata szükséges. Reingard Kess a hibajelentések elemzéséhez használt struktúrájában magát a hibát a szituáció, ok és konzekvencia háromszögbe helyezte el *(Kess, 2004) (4. ábra)*.

Amennyiben az okok közé tartozik a fenti magatartás, illetve cselekmény, úgy annak megvalósítója a hiba elkövetője is egyben. Ha az okok halmaza csak ezt az egy elemet tartalmazza, akkor beszélhetünk egyéni elkövetőről. Elképzelhető, hogy nem csak egy elkövetői magatartás része az okhalmaznak, ilyenkor többes elkövetésről beszélünk. Ha a többes elkövetés elkövetői egymástól függetlenül cselekedtek, akkor az egyik elkövető cselekménye a másiknak körülménye, a fent hivatkozott hibaelemzés (Kess, 2004) terminológiája szerint, szituáció. Amennyiben az elkövetők összehangoltan vagy egymás cselekményére építve követik el a hibát, a többes elkövetés egy speciális esetéről, a csoportos elkövetésről beszélünk.

A büntető törvénykönyv (1978. évi IV. törvény) 137. szakasz 13. bekezdése szerint „csoportosan követik el a bűncselekményt, ha az elkövetésben legalább három személy vesz részt”.

A hiba elkövetőinek körét a szociológia egyén, csoport, szervezet és társadalom tengelye, mint a szociológia legfontosabb szintjei mentén vizsgáljuk tovább.

Birgit Dechmann és Christine Ryffel szerint egy szervezet is egy speciális csoport, azzal a jelentős különbséggel, hogy többnyire hosszabb időre szerveződik, egy cél elérésére jön létre és saját struktúrával rendelkezik (Dechmann – Ryffel, 2006).

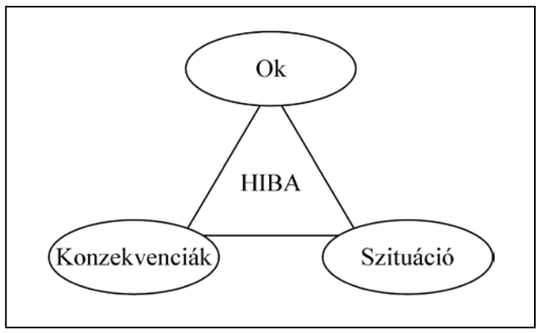
A szervezet és a témánk, a hiba között lehetséges kapcsolat meglétét támasztja alá a büntető törvénykönyv idevonatkozó értelmező rendelkezései. Az előbb már hivatkozott szakasz 8. bekezdése szerint bűnszervezet a „három vagy több személyből álló, hosszabb időre szervezett, összehangoltan működő csoport, amelynek célja ötévi vagy ezt meghaladó szabadságvesztéssel büntetendő szándékos bűncselekmények elkövetése”. Vegyük észre, hogy az összehangoltan működő csoport feltétele a saját struktúra. Így az elméleti és a jogi definíció megegyezik. Szeretném kiemelni, hogy a büntetőjog a fenti meghatározást nem az elkövető, mint többes elkövető definiálására, hanem a cselekmény minősítésére szerepelteti.

Ez is alátámasztja azt a nézetet, hogy egy szervezet nem lehet egy hiba elkövetője csak azok tagjai.

A társadalom mint a szociológia egyik központi fogalma és a hiba kapcsolata nem feltétlenül kapcsolódik a vezetés-szervezéstan vizsgálódási körébe, ezért csak röviden érintem a teljesség kedvéért.

4. ábra

A hibaelemzés struktúrája



Forrás: Kess, 2004: 20. o.

Ferdinand Tönnies társadalomdefiníciója a közösségből indul ki. Egy közösséget a kölcsönös megbízás, emocionális kötődés és homogenitás jellemez a társadalommal szemben, amiben a szereplők mindegyike egyéni célokat követ, melynek eredményeképpen a társadalomban az egyének között csak laza kapcsolat alakul ki.

A társadalomban lévő egyének egyéni céljai és egymásközti laza kapcsolatai miatt nem lehet a társadalomról, mint a hiba elkövetőjéről beszélni. Ezt támasztja alá a második világháború alatt kiadott, nemzetközi és jogi megítélés szerint erősen vitatott Beneš-dekrétumok. A dekrétumok a cseh társadalom egy részét nem konkrét cselekmények személyes elkövetése miatt, hanem a nemzetiségi hovatartozásuk miatt ítéltek el (Perzi, 2003). Cikkem vonatkozásában ez a következőképpen értendő: a Beneš-dekrétumok nemzetiségeket határoztak meg, mint egy korábbi hiba elkövetőit. Valószínű, azért, mert a valós elkövetők is ehhez a nemzetiségekhez tartoztak, ami teljes mértékben elfogadhatatlan.

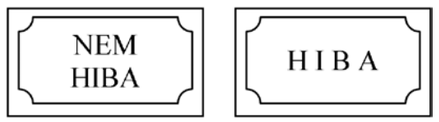
A hiba megítélése

A hiba a megítélés szempontjából relatív. Egy magatartás, illetve egy bizonyos eredményállapot helyessége függ a megítélő személyétől.

Anja Mensching plasztikusan fejezi ki a hiba megítélőjének személyét a „címkéző”[2] fogalommal (Mensching, 2004: 47. o.) *(5. ábra).*

5. ábra

Címkék



Átvitt értelemben a „címkéző” értékelésének megfelelően ellátja az eredményállapotokat, illetve magatartásokat az egyszerűség kedvéért „hiba” vagy „nem hiba” tartalmú „címkékkel”.

Egy eredményállapot különböző megítélők szempontjából lehet egyidejűleg hiba, normával megegyező vagy egyik sem, azaz semleges, attól függően, hogy a „címkéző” mit tekint elvárt eredményállapotnak.

Vegyük indulópéldánk egyikét: „az időszakos értékesítési eredmények jelentősen elmaradnak a tervezettől”. Tekintettel arra, hogy a fenti példa már hibaként értékelt, induljunk ki „A” vállalat tízmillió eurós időszaki árbevételéből, mint eredményállapotból.

Amennyiben a megítélő, illetve az eredményt értékelő korábban célul tűzte ki számunkra az adott időszakra elérendő 15 millió eurós árbevételt, úgy az elért eredmény hiba. A versenytárs, „B” vállalat értékesítési igazgatója nagy valószínűséggel ezt az eredményt pozitívan fogja értékelni, hiszen számára az időszaki cél „A” vállalat megelőzése volt, ami sikerült az időszakos 12 millió eurós árbevétellel.

Egy magánszemély, aki sem közvetlenül, sem közvetve nincs kapcsolatban „A” vállalattal, a tízmillió eurós időszakos árbevételt semlegesnek fogja értékelni.

Vegyük észre, hogy „A” vállalat szemszögéből a hiba „B” vállalat szemszögéből lehetőségeket rejt. Erre mutat rá Jack Welch és Suzy Welch a „roncsautó” asszociációval. Egy autóbalesetben összetört autó az autó vezetőjének és tulajdonosának egy katasztrófa, másoknak pedig lehetőség. Gondoljunk csak azokra, akik a roncsot megveszik, újjáépítik és értékesítik, vagy alkatrészeire bontják, és úgy értékesítik, vagy akár arra az értékláncra, amelyik a roncsautónak a helyére egy új autót termel (Welch – Welch, 2005).

Egy eredményállapot relatív értékelésének másik példájára világít rá Peters: „Mindenki ismeri Adolf Hitler festőművész történetét. Minden bizonnyal tehetséges festőművészként jelentkezett a Bécsi Művészeti Akadémiára. A felvételi vizsgája nem volt eredményes. Úgy tűnik mégsem volt tehetséges. Majd politikus lett. Lehet, hogy a felvételi vizsgabiztosnak nem is kellett volna olyan pontosnak lennie.” (Peters, 2004: 15. o.)

A korábban részletesen tárgyalt kantinizmus és utilitarianizmus is vezethet ugyanazon eredményállapot, illetve magatartás tekintetében különböző értékeléshez, hiszen a normát másképp vezeti le a két irányzat. Vegyük észre, hogy ebben az esetben a hiba relativitása nem az értékelő személy különbözőségében, hanem az értékeléshez használt megközelítés különbözőségében rejlik.

Lehet-e az értékelő személyétől függetleníteni a hibát? Tekintettel arra, hogy a törvények alkalmazásában a relativitás nem megengedett, azaz mindenkire egyformán érvényes, vegyük ehhez a vizsgálathoz a társadalmi együttélést szabályozó, általánosan elfogadott s mindenkire kötelező érvénnyel bíró nemzeti törvényeket. Ezen belül is a „hibás” magatartásokkal leginkább foglalkozó, már hivatkozott büntető törvénykönyv 29. szakasz 1. bekezdése a következőképpen definiálja a jogos védelmet: „Nem büntethető, akinek a cselekménye a saját, illetőleg a mások személye, javai vagy közérdek ellen intézett, illetőleg ezeket közvetlenül fenyegető jogtalan támadás elhárításához szükséges.”

A 30. szakasz 1. bekezdése alapján végszükség: „Nem büntethető, aki a saját, illetőleg a mások személyét vagy javait közvetlen és másként el nem hárítható veszélyből menti, vagy a közérdek védelmében így jár el, feltéve, hogy a veszély előidézése nem róható a terhére, és a cselekménye kisebb sérelmet okoz, mint amelynek elhárítására törekedett.” Mindkét szakasz mentesíti az elkövetőt a cselekmény büntetőjogi következményei alól. Gyakorlatilag kiveszi a cikkem értelmében vett (hiba) elkövetői köréből. Ez azért lehetséges, mert a hiba megítélésénél nemcsak a kérdéses eredményállapotot létrehozó magatartás vizsgálata szükséges, hanem Kess hibaelemző modellje (Kess, 2004) kapcsán már említett körülmények vizsgálata is. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy ha kiiktatjuk a „címkéző” személyéből fakadó relativitást, a körülményekhez képesti viszonyítás továbbra is megmarad, mely nagymértékben befolyásolhatja az eredményállapot vagy a magatartás megítélését.

Konzekvenciák

A konzekvencia latin consequi szóból származik, melynek jelentése: követ. A konzekvencia egy tényállástekintettel annak létrejöttére, ami egy vagy több cselekmény, illetve tényállás nem feltétlenül kauzális megvalósulását vagy cselekmények kauzális konfigurációját írja le. Ha megtörténik „X”, kényszerűen, illetve nagy valószínűséggel „Y” is meg fog történni.

Jelen értekezésre vetítve: egy bekövetkezett eredményállapot, ami elmarad az elvárt eredményállapottól, bizonyos mértékben meghatározza a további cselekményeket, illetve eredményállapotokat, azaz a hiba hatással van a jövőre.

Ezt a hatást leírhatjuk annak irányultsága és az általa indukált eredményállapot mentén. A konzekvencia irányulhat önmagára a hiba elkövetőjére, környezetére (csoport, szervezet, társadalom), s indukálhat automatikusan bekövetkező további eredményállapotokat, valamint szükséges cselekményeket.

A két tengelyt a szankciók kapcsolják össze. Pozitív szankció a jutalom, míg a negatív a büntetés. A szankciók hozzárendelése történhet automatikusan vagy mesterségesen. Az utóbbi alkalmazása elősegíti a tanulási folyamatot *(6. ábra).*

A konzekvenciák jelentőségére mutat rá Ulrich Beck Kockázati társadalom című könyvében. A szerző arra hívja fel a figyelmet, hogy bizonyos, az ember által okozott katasztrófák hatásai szociális és földrajzi értelemben határtalanná válnak. „A bajt ki lehet küszöbölni, az atomkor veszélyeit nem.” (Beck, 1986: 7. o.)

A konzekvencia, mint a hiba egyik dimenziója, vezet át címben feltett kérdésnek érdemi tárgyalásához: Mire jó a hiba?

Hibakultúra

Az ipari munkamegosztás és a hibázás jelentőségének összefüggését Emil Durkheim dolgozta ki. Durkheim az erkölcsből és a társadalmi összetartásból indult ki. Úgy gondolta, hogy az iparosodás előtti időkben a társadalmak közös értékek mentén maradtak fent, mint a vallás. Ugyanakkor a büntetések is központi helyet foglaltak el, melyek szerepe a közös értékekre és normákra való „emlékeztetés” volt. A későbbi ipari társadalmak ilyen jellegű integrálása egyre inkább feleslegessé vált, ugyanis az integráció mechanizmusa beépült a társadalomba, mégpedig az ipari munkamegosztás formájában. Az ipari munkamegosztás a társadalom tagjait egyre jobban függővé teszi egymástól (Durkheim, 1988). Ha ezt a gondolatmenetet tovább visszük, könnyen beláthatjuk, hogy a hibák jelentősége egyre inkább nő. Míg az iparosodás előtti társadalomban egy jobbágy által elkövetett hiba hatása belátható körön belül maradt – családján és a földesurán kívül másra nem volt jelentős hatással –, addig az ipari társadalomban egy hiba megtörheti a teljes termelési láncot, s hatással lehet annak minden résztvevőjére.

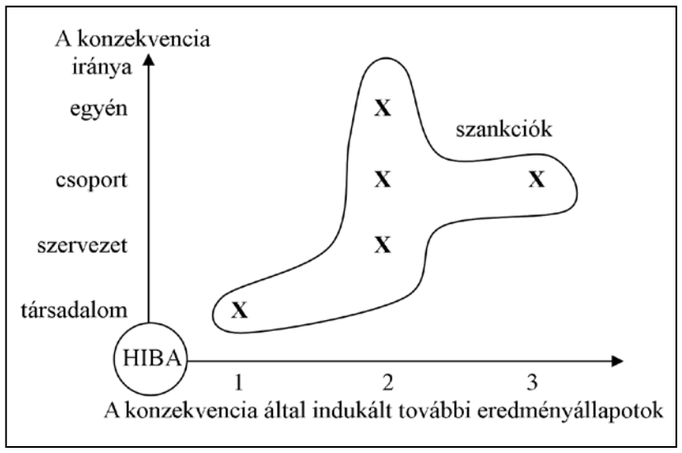
Így nem csoda, ha a hibához a legtöbb ember negatív asszociációt társít. Mint tudjuk, a hiba egy elvárt állapottól való eltérést testesít meg, ami nem jó.

Ugyanakkor a konzekvenciákat tovább gondolva, rájövünk, hogy a hibázás kapcsán lehetőségek is keletkeznek. S nemcsak a kívülállók számára, mint azt Jack Welch „roncsautó” párhuzama sugallja, hanem a hibát elkövető és konzekvenciáit elszenvedő részére is.

Ezen a ponton érdemes kitérni a hibakultúrára, mint egy szervezeti kultúra szerves részére. Ahol emberek közösen dolgoznak, vagy egymás eredményeire építe-

6. ábra

A konzekvencia és a szankció kapcsolata



nek munkájukban, ott kialakul a hibákhoz való egyfajta hozzáállás, azaz egy hibakultúra.

A hibakultúra kifejezés a társadalom- és gazdaságtudományból származik, és azt jelöli, hogy miképp kezelik szociális rendszerek – a mi esetünkben szervezetek – a hibakockázatot, a hibákat és azok következményeit. Annak ellenére, hogy a hibakultúra kutatási terület többnyire az oktatás, vállalatok és nonprofit szervezetek területén összpontosul, további szociális rendszerek is rendelkeznek hibakultúrával, mint például a család.

Így a pedagógia és vezetés-szervezéstan hibakultúra-kutatói azt vizsgálják, hogyan lehet egy hiba konstruktív? Hogyan lehet a hiba a tanulás forrása egy szervezetben? Hogyan lehet az innovációt előremozdítani a hibák produktív kezelésével a vállalatoknál és nonprofit szervezeteknél. A hibakultúra lehetőségei a szigorú hibamegelőzéstől a hibatámogatásig terjedhetnek.

Az iparosodás kezdeti hibakultúrája, mint a „hiba elkerülése" felülvizsgálatra került, s olyan kifejezések kerültek előtérbe, mint hibatűrés, nyitottság hibára vagy hibatámogatás. Ennek eredményeképpen az 1990-es években a vezetés- és vállalatirányítás-tudomány egyik központi témája lett az innovatív tanulás és a tanulószervezet. Ebben az összefüggésben alakulhattak ki további szakterületek, mint például hibakezelés, kockázatkezelés, minőségbiztosítás, innováció menedzsment, melyek vállalati stratégiák részévé fejlődtek ki, s ily módon a siker kulcsai is.

A dolgozat első részében definiáltuk a hiba fogalmát, s áttekintettük lehetséges dimenzióit. A definíció értelmében a hiba nem más, mint eltérés az elvárttól, azaz nem kívánatos. Majd áttekintettük a hibakultúra történetét és a hibák jelentőségét, s arra a következtetésre kellett jutnunk, hogy hiába nem kívánatosak a hibák, de azok lehetnek a jövőbeli sikerek kulcsai. Így nem maradt más hátra, minthogy áttekintsük mit érdemes kezdeni a hibákkal, s hogyan lehet a hibákat produktívan kezelni, s a hasznunkra fordítani.

Első lépésben bontsuk ketté az idődimenzió mentén a kérdést: mik a lehetőségek egy hiba bekövetkezése előtt (pre-defectus), illetve utána (post-defectus).

Pre-defectus

Egy hiba bekövetkezése előtt kétféle hozzáállást különböztethetünk meg. Vagy úgy állunk a jövőbeli eseményekhez, hogy szeretnénk minél kevesebb hibát kezelni: prevenció, vagy úgy, hogy szeretnénk minél több hibát előidézni: experiment.

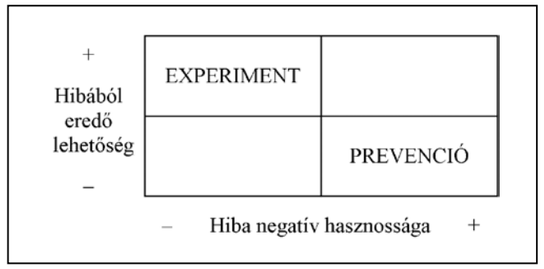
Az experiment, mint a hibához való hozzáállás olyan rendszerekben követendő, ahol a hiba bekövetkezése nagy valószínűséggel elenyésző negatív hasznosságot eredményez, szemben a hibából adódó pozitív lehetőségek várható hasznosságával.

Gondoljunk csak a középkori alkimistákra, akik az arany előállítását tűzték ki célul. Mint tudjuk, nem jártak sikerrel. Eredeti céljuk tekintetében eredménytelenek voltak, hibáztak, de próbálkozásaik során sok hasznos információt generáltak a későbbi fizika- és kémiatudományok hasznára. Másik példa lehet Amerika 1492-es felfedezése. Közismert, hogy Kolumbusz Kristóf a nyugati átjárót kereste Indiába, amikor felfedezte Amerikát.

De történelmi jelentőségén túl nem nehéz rájönni, hogy az experimentális hibafilozófia a mai vállalatok és intézetek egyik sarokköve a fejlődés és innováció területén. A fejlődés elképzelhetetlen lenne, ha mindig mindent ugyanúgy tennénk, mint a múltban. Nem véletlen, hogy az innovációs potenciálnak fontos indikátorai a technológiai vezető vállalatok, illetve a nemzetgazdaságok kutatás-fejlesztési kiadásai. Melyekbe beletartoznak az eredménytelen próbálkozások költségei, ami szinten az innováció ára *(7. ábra).*

7. ábra

A hibához való hozzáállás



A prevenció olyan rendszerekben lehet megfelelő hozzáállás, ahol a hiba bekövetkezése nagy valószínűséggel nagyobb negatív hasznosságot eredményez, mint a hibából adódó lehetőségek összege.

A hibaprevenció nem más, mint a cselekmény és a hibázás közé korlátot tenni (Chott, 2004). A prevencionális jellegű rendszereknél alapvető célja a hibák kiküszöbölése.

Ennek egyik legkézenfekvőbb megvalósulása a társadalomban a különböző a hibák negatív konzekvenciáit is szerepeltető szabályrendszerek, mint például a büntető törvények közreadása. Ami történhet írásban vagy mint korábbi társadalmakban a konzekvenciák nyilvános végrehajtása, illetve elszenvedése útján, ami ugye csak nézőpont kérdése. Első olvasatra a közreadás e két formája triviális és nem igényel további magyarázatot. Viszont ha abból indulunk ki, hogy amíg a régi társadalmak tagjainak analfabetizmusa okozta a nem megfelelő információs szintet egy-egy bizonyos szabály tekintetében, addig a mai társadalomban és szervezetekben a túl sok információ okoz hasonló helyzetet. Ezért a régi módszer, a konzekvenciák nyilvános végrehajtása még ma is hatásos közlésmódja lehet a szabályoknak. Gondoljunk csak egy vállalat menedzserére, aki megszegett egy fontos szabályt. Amennyiben ennek tényét és következményeit vállalaton belül megfelelően kommunikálják, biztosak lehetünk abban, hogy ez nagyban hozzájárul a szervezet tanulási folyamatához. De a normák és nem betartásukból fakadó konzekvenciák közreadásának e módja részben túlmutat a szabályok prevenciós jellegén, amiről részletesebben majd a post-defectus résznél lesz szó.

Amennyiben egy szervezetnek bizonyos területeken alapvető célja a hibák kiküszöbölése, illetve azok hatásainak csökkentése – időrendi sorrendben –, két konkrét intézkedéskört alkalmazhat: az üzemfolytonossági biztosítási (BCM[3]) tervek és intézkedések, valamint a hiba hatásait csökkentő válságkezelésre (DRP[4]) való felkészülés.

Az üzemfolytonosság-biztosítás területén három dolgot vizsgálunk: Mely folyamatok és alkalmazások, illetve berendezések lehetnek hibaforrások? Mekkora egy lehetséges hiba anyagi (quantitatív) és nem anyagi (qualitatív) hatása az üzem működésére (BIA[5])? Mekkora a hiba bekövetkezésének valószínűsége (DRA[6])?

Az idevonatkozó szakirodalom a hiba bekövetkezési valószínűségének és a hibahatás mértékének függvényében négy stratégiát javasol.

Amennyiben mind a hiba bekövetkezési valószínűsége, mind annak hatása alacsony, fogadjuk el a kockázatot. Tekintettel a két változó alacsony várható értékére, nem szükséges az ilyen jellegű hibák kezelése.

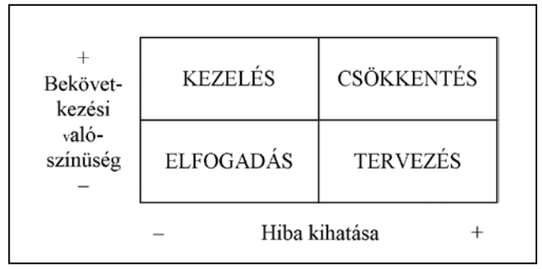
Alacsony hibahatás és magas bekövetkezési valószínűség esetén kezelni kell a kockázatot. A „kezelés" kategóriába eső kockázatok által érintett folyamatokat úgy kell kiigazítani, hogy maga a folyamat lehetőséget adjon a hibahatás azonnali minimalizálására.

Ha a nagy kihatású hiba magas bekövetkezési valószínűséggel párosul, csökkentenünk kell a bekövetkezési valószínűséget vagy a hatás mértékét vagy mindkettőt.

Nagy hatású és magas bekövetkezési valószínűségű lehetséges hibák identifikálásakor azok kezelésére készítsünk terveket. Ezeknek legalább a következő elemeket kell tartalmazniuk: szervezés és tréning, krízis kommunikáció, infrastruktúra, valamint követendő eljárás katasztrófa esetén *(8. ábra).*

8. ábra

Kockázati mátrix



Post-defectus

A hibakezelést a hiba bekövetkezése, illetve ha már korábban látszik, hogy be fog következni, akkor ennek észlelése váltja ki.

A hibakezelés első sorban nem más, mint a hiba és annak konzekvenciája közé korlátot tenni (Chott, 2004). Ezt az idő mentén tovább bonthatjuk azonnali intézkedésekre és a tanulságok levonására.

Ennek értelmében mikor a hiba megtörtént, két fő dologra összpontosíthatunk: a hiba negatív hatásának csökkentésére, ami pozitív hatásba is átérhet, valamint a hibából való tanulásra kellő időtávlatból, amikor az összefüggések már jól látszanak.

A válságkezelés nem tartozik jelen dolgozat kutatási fókuszába, de bizonyos értelemben egy válság vagy válság közeli helyzetnek is van pozitívuma egy szervezetre nézve.

Válsághelyzetekre jellemző, hogy standardintézkedésekkel és megszokott stratégiákkal nem lehet kilábalni belőle. Általában a meglévő ismeretek és erőforrások nem elegendőek a helyzet megoldására. A fenti két tulajdonságból adódóan egy szervezet számára egy krízis mindig nagy kihívás.

A válságkezelés gyakorlatilag a pre-defectus fázisra jellemző üzemfolytonossági elemzéskor kialakított és begyakorlott eszkalációs tervek releváns elemeinek megvalósítása. Amennyiben a válság olyan helyzetet teremt, amire a szervezet nem készült fel korábban, úgy a terv elkészítése a leglényegesebbre korlátozódik, s a végrehajtás gyakorlás nélkül a legrövidebb időn belül megtörténik.

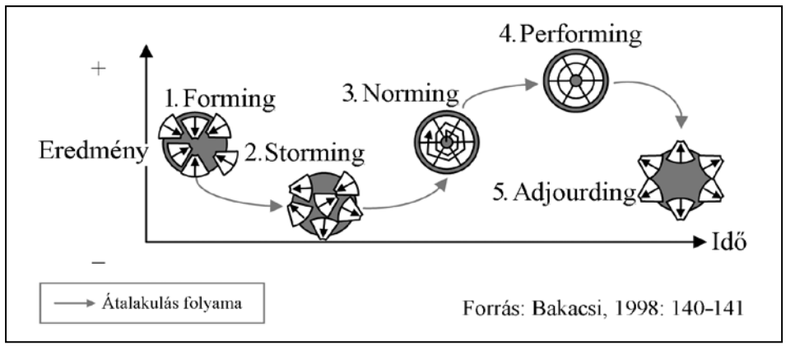
Ilyen helyzetekben derül ki igazán, hogy a szervezetnek van-e megfelelő reakcióképessége, felkészültsége és szituációs innovációs képesség.

Egy válság természetesen hatással van a szervezeten túl a kisebb csoportokra is. Itt még fokozottabban kerülhet előtérbe a megváltozott helyzetből adódóan a csoport tagjainak viselkedése. A csoport szintjén is igaz, hogy egy válsághelyzetben a régi bevett minták

kevesek, s az újak megtalálásához hiányzik a megfelelő ismeret, idő, munkaerő-kapacitás és/vagy az anyagi háttér. Az ilyen jellegű szituációk általában magas stressz-szinttel járnak, hiszen a válság kezelésének, illetve nem kezelésének tétjével mindenki tisztában van. Egy csoport szintjén nyilván nehezebb a hirtelen előálló erőforrásigényt lefedni, mint egy szervezetben, ahol általában nagyobbak a tartalékok. Csoportszinten ezért nagyon fontos, hogy a megemelkedett stressz-szint ne az improduktivitás felé mozdítsa el a csoport dinamikáját, hanem inkább segítsen összpontosítani. Tekintettel arra, hogy egy (munka)csoportot emberek alkotnak, akik a mindennapos interakciójuk folytán kapcsolatban állnak egymással. Némelyik kapcsolat csak a munkára koncentrálódik, más esetben a kapcsolat a szabadidőben is intenzív marad. Válsághelyzetben nagyon fontos a csoportot alkotók kapcsolatainak minősége és terhelhetősége. Gondoljunk csak Tuckmann „Forming–Storming–Norming–Performing–Adjourding" csapat életciklus modelljére (Bakacsi, 1998: 140–141. o.) *(9. ábra).*

9. ábra

Tuckmann's Team Cycle



Forrás: Bakacsi, 1998: 140–141

Egy meglévő csapat esetében elmondható, hogy a storming és forming fázisokban többnyire saját magával foglalkozik, s ezért nem marad energiája a magas szintű teljesítményre. Ha ezt a modellt kiegészítjük egy külső válság hatásával, aminek az eredményeképpen megemelkedik a stressz-szint a csapatban, az lesz a kérdés, hogy mennyire stabil és mennyire terhelhető a csapat tagjai közötti kapcsolat. Amennyiben a csapattagok kapcsolatai nem elég erősek, a csapat elkezd magával foglalkozni ahelyett, hogy a megoldandó feladatra, ebben az esetben a halasztást nem tűrő válságkezelésre, koncentráljon. Amennyiben a csapattagok közti kapcsolat nem bírja el a fokozott helyzetet a válságkezeléshez szükséges új ismeretek, stratégiák generálása szenved. Ezért fontos egy egészséges csapatszellem, ami ha meg is torpan, rövid időn belül helyreállítható, s nem akadályozza a koncentrált teljesítményt.

A magasabb stressz-szint hatása az egyén szintjén Lisa Nolde szerint több fázisban érzékelhető. Először fokozott ingerlékenység és idegesség, majd depresszió és betegségek is kialakulhatnak. Egy dolog, hogy a munkában a stressztől szenvedő egyén egyre több hibát vét (Nolde, 2007). A stressz első fázisa már gyengítheti és károsítja a csapaton belüli kapcsolatokat, melynek hatását az előbb tárgyaltuk.

Miután az első halaszthatatlan feladatokat megoldották, ami többnyire a kármentesítésben merül ki, szükséges a működés helyreállítása. Ilyenkor két fontos tényezőre érdemes odafigyelni: a továbbra is fennálló erőforráshiányra, mint például a rendelkezésre álló idő, valamint az a lehetőség, hogy az új megoldás nem feltétlenül a régin kell, hogy alapuljon. Sőt!

Egy sűrű erdő aljnövényzete nem kap elég fényt, ezért alig létezik, de ha leég az erdő, megteremtődik a lehetőség, hogy új növényzet foglalja el a régi helyét. Ez a hibázás kapcsán sincs másképp a szociológiai szinteken. Egy esetleges hiba kapcsán, annak mértékétől függően, lehetőség nyílik más, új megoldások alkotására. Így túl az experimentális hibakultúrán a prevencionális hibakultúra is rendelkezik innovációs potenciállal, hiszen a jövőben is inkább a hibák kiküszöbölése a cél, s ami egyszer hibázott, annál már egy jobbra van szüksége.

A tanulságok levonása történhet közvetlen módon, úgy, hogy a hiba elkövetője automatikusan elszenvedi a hiba konzekvenciáit vagy kívülállóként megfigyelt hibák más által elszenvedett konzekvenciák értelmezésén keresztül. A konzekvenciák szerepe jelentős a tanulási folyamatban. A normától eltérő viselkedésformákhoz mesterségesen hozzárendelt konzekvencia elszenvedése a büntetés, melynek nevelő hatása van. Igaz ennek fordítottja is: elvárt viselkedésnorma mesterségesen hozzárendelt konzekvenciája a dicséret, ami szintén jelentős nevelő hatással bír.

A hibát kellő időtávolságból vizsgálva lehetőségünk van leszűrni belőle a tanulságokat és feldolgozni azokat a jövőre való jobb felkészültség reményében.

A tanulás ebben a folyamatában arra keressük a választ, hogy mi vezetett el a hiba bekövetkezéséhez? S mit tehetünk, hogy a jövőben elkerüljük azt?

Az első kérdés megválaszolásához érdemes Kess hibaháromszög elemein – szituáció, ok és konzekvencián – túl azok közti összefüggéseket is vizsgálni (Kess, 2004).

A második kérdésre való válaszokon alapuló eljárások és normák kiigazítása nem más, mint a chotti értelemben korlát emelése egy hiba és a konzekvenciái közé, mielőtt az megtörténne (Chott, 2004).

Túl az összefüggések megértésén és memorizálásán túl jó, ha van lehetőség az ismeretanyag gyakorlására, melynek időközönkénti ismétlése tovább fokozza a tanulás eredményességét.

A fenti ajánlást támasztja alá Hermann Ebbinghaus felejtés görbéje (Ebbinghaus, 1885), mely szerint a felejtésnek exponenciális jellege van, valamint Heinz von Foerster kutatási eredményei, mely szerint minden tudás ellenőrzése a megmaradó tudás tekintetében egy új tanulási szituáció (von Foerester, 1948).

Ezen felül elengedhetetlen a csoportos, illetve a szervezeti tudás kialakításához az új ismeretek integrálása a mindennapos folyamatokba. Azon tudáshalmazt, amelyet nem alkalmaznak minden nap, de a szervezet különböző részeiben időközönként szükségeltetik, központosítva és könnyen hozzáférhetően kell tartani. Ennek a tartásnak két alapvető formáját különböztethetjük meg: a személyes és információtechnológiaismeret bázisokat. Előbbire példa a számos nagyvállalatnál működő szakértőgárda és belső tanácsadó cég, amelyek specializált szakértelemmel bíró tagjait a szervezet azon részén vetik be, ahol éppen korlátot kell emelni esetleges hibák és konzekvenciáik közé, azaz szükséges a speciális szakértelmük. Az információtechnológia területén bekövetkezett rohamos fejlődésének köszönhetően az utóbbira számos példa található a tudásmenedzsment technikai tárházában.

Azok a szervezetek, csapatok és egyének, amelyek/akik hibákkal szembesültek, krízisekkel találkoztak, s azokat legyőzték, többnyire attól megerősödve, megújulva kerülnek ki a kilátástalan helyzetekből (Welch – Welch 2005).

A megújulás forrása a közösen átélt kihívás, melynek eredményeképpen megerősödtek a szereplők közti kapcsolatok, a tapasztalatok beépültek a szervezet ismeretbázisába, s a megszokott minták kényszerű elhagyásának helyén lehetséges innovációk valósultak meg.

Hosszú az út a hibás ébresztőórától a hibakultúrán keresztül a szervezeti tanulásig és innovációig.

A hiba definíciójából adódóan egy relatív fogalom. A kérdés, hogy melyik normához viszonyítjuk a hibát megvalósító eredményállapotot? Az sem mindegy, hogy mi a viszonyunk a hibákhoz. Az nem kérdés, hogy megengedjük-e a hibázást, hisz ifjabb Edward A. Murphy óta tudjuk, hogy hibák mindig is voltak, s a jövőben is lesznek. Tekintettel arra, hogy a mai világtársadalom tagjai sokkal kiszolgáltatottabbak egymásnak, mint elődeink bármelyike, s a mai technológiákkal a hibák hatása egyre nagyobb, érdemes a prevenciós erőfeszítéseken túl arra koncentrálni, hogy mit kezdjünk a hibával. Elemzésekor ne maradjunk meg a hibatünetek szintjén, hanem keressük az összefüggéseket a dimenziók között. A hibakezelés talán legfontosabb kérdése, hogy mit tegyünk a hibából rövid, közép- és hosszú távon az organizáció, a csapat és magunk javára.

Remélem sikerült kellően megvilágítanom a hibázás pozitív jellegét, s a benne rejlő lehetőségeket, valamint kedvet csinálni az olvasónak, hogy a hibákat a hétköznapi negatív felfogás helyett, inkább pozitívan, de legalább tárgyilagosan vizsgálja, s majd egyre többször teszi fel a kérdést és találja meg rá a választ: mire jó ez a hiba?

Lábjegyzet

[1] Eredeti szóhasználat „sinnhaft".
[2] Eredetileg „Etikettierer" – szerző fordítása
[3] Business Continuity Management
[4] Disaster Recovery Plan
[5] Business Impact Analysis
[6] Downtime Risk Assessment

Felhasznált irodalom

Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.

Chott, P. O. (2004): Ansätze zur Entwicklung einer 'Fehlerkultur'; in: *Lernchancen* 39/S. 53–56 (7. Jg.)

Dechmann, B. & Ryffel hristiane (2006): Soziologie im Alltag. Weinheim / München, Juventa Verlag

Durkheim, E. (1996): Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höhere Gesellschaften. Frankfurt am Main, Suhrkamp

Ebbinghaus, H. (1913): Memory: A Contribution to Experimental Psychology, New York, Teachers College, Columbia University retrieved 2008-03-11 http://psychclassics.yorku.ca/Ebbinghaus/index.htm

Foerster, H. von (1948): Das Gedächtnis: Eine quantenmechanische Untersuchung, Wien, Franz Deuticke Verlag

Kant, I. (1780): 'Preface'. In The Metaphysical Elements of Ethics. Translated by Thomas Kingsmill Abbott

Kelly, E. (2006): The Basics of Western Philosophy. Greenwood Press

Kess, R. (2004): Mehr Fehler – mehr Sicherheit !? Liebl, Karlhans (Ed), Fehler und Lernkultur in der Polizei (19–29). Frankfurt. Verlag für Polizeiwissenschaft Clemens Lorei

Luhmann, N. (2002): Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg

Maturana, H. & Pille B. (2001): Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens. Lernende Organisation, November/Dezember 2001, S. 32–37.

Mensching, A. (2004): Fehler als retrospektive (Un-)Sinnzuweisung innerhalb der Polizei, oder: über die Unentscheidbarkeit dessen, was ein fehler ist. Liebl, Karlhans (Ed), Fehler und Lernkultur in der Polizei (43–56). Frankfurt. Verlag für Polizeiwissenschaft Clemens Lorei

Mill, J.S. (1980): A szabadságról. Haszonelvűség. Magyar Helikon

Nolde, L. (2007): Wenn der Alltag zur Treibjagd wird. Medical Tribune Gesundheit und Medizin, September 2007, 8–13. o.

Orend, B. (2000): War and International Justice*:* A Kantian Perspective*.* West Waterloo, Ontario:Wilfrid Laurier University Press

Perzi, N (2003): Die Beneš-Dekrete. Eine europäische Tragödie. NP BUCHVERLAG, Wien

Peters, H. (2004): Zur Soziologie des Fehlers. Liebl, Karlhans (Ed), Fehler und Lernkultur in der Polizei (7–17). Frankfurt. Verlag für Polizeiwissenschaft Clemens Lorei

Tönnies, F. (1887): Gemeinschaft und Gesellschaft. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft

Tuckman, B. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin, 63, 384-399. o.

Welch, J. & Welch, S. (2005): Winning – Das ist Management. Frankfurt / New York. Campu

KÖNYVISMERTETŐ

OSZD MEG ÉS ELŐBBRE JUTSZ...

Gondolatok Tomka János: *A megosztott tudás hatalom* című könyvéről

Harmat Kiadó, Budapest
2009

A vezetés elmélete és gyakorlata számára évtizedes szentencia „a tudás hatalom…" kifejezés, mellyel a zsurnalisztika nyelvezetében és igényes, evidenciákra alapozott tudományos értekezésekben egyaránt találkozhatunk. Tomka János jelentős elemzésekre alapozva, doktori fokozattal elismert kutatásai során a szervezeti tudásmegosztás problematikájának igényes leírására vállalkozott, új könyvét a mindennapok menedzseri gyakorlatában is megválaszolandó kérdésekre keresve a válaszokat, alkotta meg.

A szerző kerülve a kétségeket ébresztő kinyilatkoztatásokat először kérdez, és újra kérdez. S ami a fontos, korunk lényeges problémáira irányulva mer kérdezni, majd esetenként a komplex válaszok alternatíváit is bemutatva érzékelteti napjaink dilemmáit. Jó érzékkel választott címet is, a hagyományos „szlogent" kiegészítette a *megosztott* jelzővel, s ezzel a tartalommegosztás, közösségi tudás kérdésköre iránt elsősorban praktikus elméleti érdeklődést mutató *web 2.0-s nemzedék* számára is kódolt egy rövid, bár még nyitott üzenetet. Jelenünk egyik legintenzívebben fejlődő informatikai alkalmazási területe a tanulást támogató, s így a már validált tudást megosztó keretrendszerek fejlődése és az ezzel kapcsolatos tevékenységek formálódása. E jövőnek szóló impulzus kiemelése azért is időszerű, mert Tomka nem vész el az elegáns elméletek részletes taglalásában, könyve egyfelől az ezredfordulót megelőző évtized és az azt követő évek menedzsment-szakirodalmára hivatkozva napra kész, másfelől a gyakorlati esettanulmányok idevonatkozó részeinek kiemelésével gazdagon illusztrált, referenciaértékkel bír. Az elektronikus környezet, internetes alkalmazások is jelen vannak már a példákban, azonban a fő vonulatot a vállalati, illetve tágabban a szervezeti tudásmegosztás fejlődése, a progresszív gyakorlat alapján a tendenciák kiemelése képezi.

Az interdiszciplináris szemlélettel megírt mű – jól szemléltetve a villamosmérnök/mérnök-tanár szerző esetében is a mérnöki szakmakultúra széles alapjait – a filozófiai alapokra is visszautalva a szervezetelmélet, üzemgazdaságtan, viselkedéstudomány szempontjait érvényesítve foglalkozik a tudásmenedzsment alapjaival, különösen érdekes és hasznos a tudásmegosztás szempontjából meghatározó együttműködési modellek leírása, és ami talán az olvasókat a leginkább érdekli: a tudásszervezetek menedzselésére vonatkozó ismeret és tapasztalat rendszerezése. Tomka alapvető állítása – nevezetesen a tudásmegosztás szervezeti formáiban és vezetési gyakorlatában egy új, spirális fejlődési pályára történő átállás zajlik napjainkban –, olyan hipotézisnek is tekinthető, melyet a kötet fejezetei, példái, összefoglaló és rendszerező részei meggyőzően igyekeznek igazolni. De talán lényegesebb – akár a kötet *hozzáadott értéke* is lehet – a formális logikai szabályokon túl, hogy a leírtak alkalmasak az olvasó „megnyerésére", gondolkozásának ösztönzésére, késztetést jelenthetnek kis és nagy szervezetek esetében a progresszív megoldások, sikeres modellek alkalmazására.

A mérnök, pedagógus és elismert vezetési tanácsadó szakmai hitvallása jól érzékelhető a könyvben: hisz a szervezetekben, a formális szabályok által létrehozott társas együttlét és munkatevékenységek rendszerében, abban, hogy a közösségek sikere a kommunikáció minőségétől függ. Ez azt is jelenti, hogy a tudás megosztásában érvényesülhet – sőt a sikeres példákban igazoltan érvényesül is – egy olyan emberi-szakmai dimenzió, melynek milyensége a szervezet üzleti sikereit alapvetően képes meghatározni. E gazdasági szempontból némi optimizmussal megfogalmazott kifejezést napjaink realizmusa egy továbbival feltétlenül ki kell egészítse, a vállalat gazdasági eredményességének javítása szempontján túl, a válság időszaka különösen felértékeli a szakmai közösség szociális tudásának a milyenségét. Ez a tudásmegosztás kvantitatív jellemzőin már túlmutat, a szolida-

ritás problémakörét is érintő kvalitatív jelleggel.

Tomka János mérnöki igényességgel rendszerez, ugyanakkor a számos nemzetközi referenciával is rendelkező eset ismertetésén, a korrekt szakmai hivatkozásokon túl, egyedi tapasztalatairól és az ezzel kapcsolatos szakmai dilemmáiról is őszintén ír. Hitelességét, meggyőző erejét írásainak éppen ez a karakter adja, hiszen a változás sokakat foglalkoztat, és az elméletileg egyszerű összefüggések a valóságban, vállalati szervezeti keretekben, sajátos emberi környezetben speciálisak. Ennek a jelenségnek a relativitására és a tendenciák felismeréséhez szükséges közvetlen vagy közvetett tapasztalatok megszerzéséhez is jelentősen hozzájárult a szakmai összeállítás, mely racionális sorrendben, pontokba szedve és a forrásokat, a további tájékozódási lehetőségeket megadva igényes gondolati és gyakorlati keretet ad a menedzsereknek.

A feszes szerkezetben megszerkesztett kötet kiemelkedő erénye, hogy az elméleti felvetéseken túl, racionális módon, a gyakorlati orientáció, a példák és esettanulmányok szöveges és ábrák általi ismertetése praktikussá teszi az olvasást. A fejezetek többségében a gazdag szakirodalmi hivatkozások az ezredfordulót követő jelentősebb monográfiákat, vezető folyóiratokban megjelent cikkekre mutatnak. A táblázatos összefoglalások a témában különféle stúdiumokat folytató hallgatókat segítheti, de a jelentős vezetői tapasztalatokkal rendelkezők számára is hasznos információkat rendszerez a könyv, melyet a tudásmenedzsment kérdésével foglalkozó művek legújabb generációjához sorolhatunk, tudományos igényessége és a progreszszív gyakorlathoz való kapcsolódása miatt.

Benedek András

DÖNTÉS-TÁMOGATÓ RENDSZEREK

(szerk. Sántáné-Tóth Edit)

Budapest, Panem Könyvkiadó,

2008, 408 oldal

A hagyományos erőforrások (az anyag, az energia, a munkaerő, a tőke stb.) mellett már több évtizede új erőforrásként jelent meg az adat és az információ – majd az utóbbi évtizedben a(z emberi) tudás is. Az informatika korszerű eszközei és módszerei biztosítják ugyan a tömeges adatgyűjtést, adattárolást, adatfeldolgozást és adattovábbítást, azonban az *információ mint erőforrás* hatékony felhasználásához még meg kell oldani annak globális gyűjtését, feldolgozását, elérését, valamint (minden résztvevő számára) *azonos értelmezését*. Csak így lehet a tárolt adatok közötti kapcsolatokat feltárni és értelmezni, elemezni, azokból megfelelő trendeket kinyerni – és az így kapott információkat a gazdasági életben, a szervezetek vezetésében felmerülő döntési szituációkban felhasználni. A *tudás intellektuális tőke*ként való kezelésére a közel tíz éve kibontakozott tudásmenedzsment vállalkozott, hatékonyabb és eredményesebb problémamegoldást, stratégiai tervezést és döntéshozatalt ígérve. A *döntéstámogató rendszerek*, röviden *DTR*-ek *(Decision Support Systems, DSSs)* az előbbi problémák megoldásában adnak segítséget. Az Üzleti Intelligencia megoldások – a döntéstámogató rendszerek és további üzleti folyamatok kezelését nyújtó eszközök együttesen – olyan lehetőségeket biztosítanak, amelyekkel aktívan és hatékonyan lehet az üzleti folyamatokat ellenőrizni és menedzselni.

A könyv alapfokú informatikai és statisztikai alapismeretekre épít. A terminológiai megalapozás céljából a szükséges döntéselméleti alapok ismertetésével kezdődik (utalva a döntéselmélettel, a döntéselemzéssel, valamint az emberi lehetőségekkel foglalkozó több kiváló magyar nyelvű könyvre). A témában nem jártas olvasók számára segítséget kíván nyújtani azzal is, hogy a bemutatott módszereket sok esetben egyszerű példákkal illusztrálja.

A könyv *1. fejezet*e (Sántáné-Tóth Edit és Biró Miklós tollából) összefoglalja a szükséges döntéselméleti alapfogalmakat. Különböző szemléletű közelítéseket mutat be abból a célból, hogy a döntési folyamat szereplőit (az embert, a gazdasági környezetet és magukat a döntéseket) minél több oldalról megvilágítsa. A probléma, a problémamegoldás, az alternatívák, a célok jellemzése után foglalkozik az optimális és a kielégítő döntésekkel, a normatív és a leíró döntési modellekkel, majd az állapottérreprezentációval és ennek kapcsán a problémák kategorizálásával. A döntéshozatal gazdasági környezetének elemzése után bemutatja a döntéshozó embert, akinek racionális és ösztönös gondolkodási módja meghatározza döntéshozatali tevékenységét. Ezután elemzi az emberi tudás és modellalkotás szintjeit, majd foglalkozik a döntések különböző szempontok szerinti osztályozásaival.

A *2. fejezet* (Kő Andrea, Lovrics László és Sántáné-Tóth Edit) először a vezetői munka sokrétűségével foglalkozik, rámutatva, hogy napjainkban egy vezető munkája csak informatikai támogatás mellett lehet eredményes. Ezután röviden áttekinti a döntéstámogató rendszerek kialakulásának folyamatát, megadva – mintegy megelőlegezve – azok tájékoztató jellegű meghatározását. A döntési folyamat fázisainak ismertetése után a döntéstámogató rendszerek jellemző komponenseinek és azok funkcióinak leírása következik. Végül a csoportmunka jellemzéséről, majd a csoportmunka – ezen belül a csoportos döntéshozatal – számítógépes támogatásának igényeiről és lehetőségeiről esik szó.

A *3. fejezet* (Biró Miklós) először felvázolja a problématérnek egy olyan többdimenziós modelljét, amely egy konkrét döntési helyzetben közvetlenül segít felismerni a problémához legjobban illeszkedő döntési modellt. Ezután egy egyszerű példa kapcsán bemutatásra kerülnek a statikus döntési táblák, a lineáris és egészértékű programozási modellek, a heurisztika fogalma, az érzékenységvizsgálat és a célértékkeresés, majd a döntési fák, a matematikai programozási, illetve a kombinatorikus optimalizálási modellek. A fejezetet a döntéshozatalt támogató modellek és technikák végtelen tárházára való utalás zárja. Az ismertetett modelleket a fejezet a legelterjedtebb eszközben, az Excelben írt feladatokkal illusztrálja.

A *4. fejezet* (Kő Andrea) felépítése illeszkedik az üzleti intelligencia projektek menetéhez, felépítéséhez, vagyis az adatgyűjtéstől kiindulva, az adattárolás folyamatán keresztül jutunk el az elemzésig, majd az eredmények felhasználásáig. Az üzleti intelligencia fogalmának tisztázása után az adatgyűjtés és az adatminőség kérdéskörével foglalkozik először. A fejezet egyik központi témája az adattárház és az adatpiac jellemzőinek és felhasználási lehetőségeinek bemutatása. Áttekintést ad az adatgyűjtéssel kapcsolatos problémákról és kihívásokról, majd foglalkozik az adatminőség kérdéseivel. Bemutatja a felsővezetői információrendszereket, az on-line elemző–feldolgozó rendszereket (OLAP) és a stratégiai teljesítménymenedzsment megoldásokat. Foglalkozik az adatvizualizáció és az adatbányászat területével és annak szerepével az üzleti döntéshozatalban. Napjaink kihívása a vállalatok tudásvagyonának rendszerezése, strukturálása és hozzáférhetővé tétele; megmutatjuk, hogy a tudásmenedzsment milyen módon segíti ezt elő. A fejezet az ontológiakutatások rövid bemutatása után rámutat az ontológiáknak az üzleti intelligencia feladatok megoldásában játszott szerepére. A fejezetet, a megértést elősegítendő, egy az üzleti intelligencia projektek sajátosságait bemutató esettanulmány zárja.

Az *5. fejezet* (Sántáné-Tóth Edit) szakértői döntések támogatását nyújtó szakértő rendszerekkel foglalkozik. Először átfogó képet ad az ismeretalapú technológiáról, ezen belül a szakértő rendszerekről; bemutatja azoknak a mesterségesintelligencia-kutatások során történt kialakulását, megadja jellemzésüket, bemutatja az első sikeres szakértő rendszereket, majd foglalkozik e technológia eredményeivel és problémáival. Ezután részletesebb ismertetések következnek. Az elméleti alapok kapcsán bemutat néhány jellegzetes keresési stratégiát, ismeretreprezentációs és bizonytalanságkezelési módszert. Majd az ismeretalapú és a szakértőrendszer-technológia ismertetése következik, amelyet az alaptechnikák és jellegzetes problématípusok ismertetése követ. A fejezetet a rendszert fejlesztő tudásmérnök feladatairól, a szakértőktől és egyéb forrásokból történő ismeretszerzés problematikájáról és fontosabb módszereiről szóló ismertetés zárja.

A *6. fejezet* (Sántáné-Tóth Edit és Lovrics László) áttekintést ad azokról az intelligens technikákról, amelyeket a döntéstámogató rendszerekben eddig már sikeresen felhasználtak. A szimbolikus tanuló (vagyis az induktív és az esetalapú) rendszerek mellett ismerteti a neuronhálózatokat, a genetikus algoritmusokat, a bizonytalanságkezelés fuzzy modelljét, valamint jellegzetes alkalmazásaikat és integrálási lehetőségeiket. A fejezet az egyes technikák megértését példákkal, némely esetben demonstrációkra történő utalással segíti.

Az *Utószó* (Gábor András) rövid áttekintést ad a döntéstámogató rendszerek perspektíváiról, alkalmazási lehetőségeiről és jövőbeli tendenciáiról, az integráció nélkülözhetetlen szerepéről és a folyamatmenedzsment fontosságáról.

A könyv *függelékei* (Sántáné-Tóth Edit és Lovrics László) az egyes fejezetekben mondottak mélyebb megértését célzó példák és részletesebb ismertetések mellett tartalmaznak tájékoztató jellegű ismertetéseket a korai szakértőrendszer-fejlesztések hazai vonatkozásairól, a logikai programozásról, ezen belül a Prolog nyelvről és a szemantikus technológiákról, így az ontológiák matematikai alapját adó leíró logikákról, valamint a szakértőrendszer-fejlesztések CommonKADS módszertanáról. Az egyes függelékek saját irodalomjegyzékkel rendelkeznek. A csatolt *angol–magyar szakszótár* (amelyet Sántáné-Tóth Edit állított össze) a könyvben használt fontosabb szakkifejezések angol–magyar szószedetét tartalmazza. Célja az angol nyelvű szakirodalom olvasásának segítése.

A könyv szerzőit több mint tízéves szakmai barátság köti össze; a Corvinus Egyetem szemináriumain, egyéb szakmai rendezvényeken rendszeresen találkoztak, kapcsolódó anyagaikat kölcsönösen megosztották egymással. Természetes

gondolat volt részükről a könyv közös megírása. A Sántáné-Tóth Edit által szerkesztett könyv a Panem Kiadónál jelent meg 2008-ban.

A könyvet a szakirányú képzések és a speciális tanfolyamok résztvevői, valamint gyakorlati munkájuk során nap mint nap döntéseket hozó szakemberek is haszonnal forgathatják. A könyv célja az, hogy olvasói képesek legyenek a munkájuk során felmerülő problémákat az emberi tényezők, valamint a döntéstámogató módszerek és eszközök alkalmazhatósága szempontjából elemezni.

Becsky Róbert

Lengyel György

A MAGYAR GAZDASÁGI ELIT TÁRSADALMI ÖSSZETÉTELE A XX. SZÁZAD VÉGÉN

Akadémiai Kiadó, Budapest

2007, 192 p.

A vezetők, vezetés, a gazdagok léte régtől vizsgált része a társadalmaknak. Két évszázada a szociológia első megnyilatkozásaiban már foglalkozott e kérdésekkel, majd a múlt század hetvenes éveitől sajátos vizsgálati folyamat indult meg, a humán tudományok előszeretettel fordultak a különféle társadalmi rétegek vizsgálata felé. A szocialistának mondott rendszer társadalmi rétegzettségének, elitjeinek vizsgálata egyszerre szolgálhatta rendszerátalakítási és lebontási szándékokat. A gazdasági elit fogalma és léte, szereplői a közélet és tudományos közgondolkodásunk egyik kulcsfiguráivá lettek. Ez az elit azonban sajátosan tág kör, mára vállalkozók, állami és egyéb vezetőket értünk alatta. Az elit terepe a karrierlehetőségek köre, a befolyások, a lojalitás kompetenciáinak színtere. Az egyes országok irányítási szintjein elhelyezkedők vizsgálata mindenütt gyakorlat, elsősorban a sikeresnek ítélteket, gazdagokat (leggazdagabbakat) követik figyelemmel (lásd a különböző sikerlistákat). Lengyel György új könyvében a magyar gazdasági elittel az 1945-öt követő évtizedek változásai mentén foglalkozik. A gazdasági és az uralkodó vagy hivatali elit vizsgálata korábban jobban elkülöníthető volt, mára a szociológia és más tudományok együttesével, árnyaltabban és sokoldalúbban közelíthető meg. A gazdasági elit vizsgálata két évszázada a vállalkozások tömegesedése, a vállalkozói felkészültség, tudás, gazdagság és gazdaságideológiai koncepciók mentén szerveződött tudománnyá, amelyekben a vállalkozó vagy annak tartott elit, mint a társadalom jövőjét alakító csoport, benne a megfelelő személyiségekkel jelenik meg. Magát a vállalkozói magatartást, a vállalkozói funkciót annak idején legszemléletesebben Jean-Baptiste Say fogalmazta meg. Nála a vállalalkozói funkció a termelési tényezők, a tőke és a munka sajátos kombinációja, amelynek sikerét a személyiség alakíthatja. Schumpeter a korai vállalkozókról azt mondja, hogy a gyakorlati kezdeményezőkészség, tettvágy, a gazdagodni/győzni akarás egyfajta vezetői személyiségvonásokkal, magatartással párosul. Schumpeter az új kombinációk megjelenítését azért tartotta szükségesnek, mert gazdaságtörténeti szempontok érvényesítésére törekedett. A hazai gazdaság-, ipar- és kereskedelemfejlesztésben számos kiemelkedő vállalkozó személyiség, csoport jelent meg. Sokan a helyi fejlődés meghatározói voltak, számosan jutottak el országos, sőt, nemzetközi színterekre is. A magyarországi vállalkozások története összefügg a polgárosodással. A XVIII. századi városi szerveződések során a földesúri mezővárosokban a földesurak akadályozták a polgárok privilegizált jogállását. Paradox módon ez a mezővárosi korlátozott autonómia teremtette meg a lehetőséget a „modern" értelemben vett polgárosodás megindulására. Ezekben a városokban ugyanis a céhek és kereskedők nem tudták megakadályozni azt, hogy a földesurak – saját bevételeik növelésére, hitelforrásaik bővítésére – ne telepítsenek be görög, örmény meg zsidó kereskedőket. Ezek a kezdetben főleg kiskereskedelemmel, termény- és gabonakereskedéssel foglalkozó vállalkozók mindenütt a gazdasági és társadalmi változások letéteményeseivé lettek. A megszerezhető ismeretek és tapasztalatok birtokában egyre többen lettek/lehettek a gazdasági elit részvevői. Az ezekhez csatlakozó, alkalmazást kapott személyek további sorsát meghatározták az e körökben szerzett kapcsolatok, tapasztalatok.

A gazdasági elit, a gazdagok, a gazdagság, a vezetők, mint funkcionáriusok, és mint emberek sorsának alakulása régtől vizsgált kérdéskör. A folyamatokat formáló gazdasági alapok és társadalmi viszonyok változása következtében az érdeklődés állandó a megítélés változó. Az elitnek képzelt vagy nevezhető, közvetlenül vagy közvetve vezető személyek, rétegek egy részét sokan egyenesen a gazdaság egyetlen befolyásolóinak, a gazdaság siker alakítóinak tekintik. Az elitvizsgálatok, akár egyénekről, akár rétegekről, csoportról van szó, megkísérlik olyan összefüggések, tényezők feltárását, amelyek alkalmasak lehetnek egy sikeres elit létrehozásának előkészítésére vagy az ilyen munka orientálására. Burkolt vagy nyílt cél azonban odáig eljutni, hogy a keletkezett/képződött/létrehozott elit milyen sikerrel és hatékonysággal szerepel? Az egyes személyek és elitcsoportok tartós sikeressége azonban nem mindig követhető, a sikeres üzletemberek családtagjai többségében kevéssé lesznek/maradnak sikeresek, részben tehetség vagy más irányú tájékozódás következtében, részben a kapcsolatrendszerek változása következtében. Történelmi, gazdasági és társadalmi fordulatok szintén gyökeres változtatásokat eredményezhetnek.

Nagy feladatra vállalkozott Lengyel György, amikor a szociológiai alapú vizsgálódással áttekinti a századvégi társadalmi (menedzserek, bankárok, gazdaságpolitikusok) elit létrejöttét, változásait, a létrehozó tényezőket és a következményeket. Korábbi munkáihoz hasonlóan alapos és meghatározó dokumentációkkal követi az elitképződés sokrétű alakulását. A hazánkban két évszázada, de a múlt század első felében is viszonylag homogén, kevéssé bővülő gazdasági elit dinamikus átalakulása 1945 után vált rohamossá. Sorsfordulók zajlottak le ezekben az évtizedekben. Az új elit létrehozása, változásai kortörténeti háttérrel, gazdag dokumentációval (statisztikák közreadásával) történik. A mai változásokat egyszerre befolyásolják a belső társadalmi mozgások, a globális hatások, a négyéves választások következményei. Lengyel György feldolgozásában rendszerelvű megközelítésben az elitelmélet(ek) lényegre törő összefoglalása nyomán (1.) A magyar gazdasági elit összetételének hosszú távú változásai nemzetközi összehasonlítását (2.) mutatja be, középpontként a lojalitás és kompetencia alakulását (a kötetben többször visszatérően) vizsgálva. A Rendszerváltás, elitváltás, piaci átalakulás (3.) fejezetben az átalakulás békés jellegét emeli ki, amelyben meghatározó volt az elitek valamilyen megállapodása. A 4. fejezetben a Lassulás és bezáródás: a gazdasági elit változásai a kilencvenes években megmutatja, hogyan alakult a kiegyensúlyozódó viszonyok között a társadalmi és hivatali mechanizmus a gazdasági elitben. A mindenkit érintő egyéni életút, a gazdasági elitbe való bejutást kondicionáló tényezők (5.) között máig élő hatású a párttagság vagy erős csoportkötődés, amelyek együttes és külön befolyását szerzőnk jól érzékelteti. A személyi feltételek és lehetőségek infrastruktúráját tárja fel a (6.), Társadalmi jellemzők: a gazdasági elit és az aktív népesség fejezete (7.), ahol részletekbe menően elemzi a gazdasági elit szegmenseit, ezek tartalmi és funkcionális jegyeit, amelyek végül is a döntési mechanizmusokban és ezek minőségében jelennek meg. A feldolgozásban felleljük az oktatás/képzés szerepét, mindvégig kevesebb figyelem jut azonban a személyiségből adódó meghatározottságnak. Ez nem véletlen. Az értékelhető és prognosztizálható személyes tulajdonságok, az alkalmasság a vezető szerepre, a magatartás önkéntes vagy szükségszerű változása az elitekkel történő kapcsolatban sok feltételhez kötött, amire egy szociológiai megközelítésben csak közvetett hatásrendszer értelmezésben nyílik lehetőség, Lengyel György orientálása nyomán azonban további tájékozódásra alkalmat adva.

A gazdasági elit stratégiai pozíciói korábban a föld- és erdőtulajdonon, bányabirtokokon, nagyszámú bérmunkáson a jó pénzügyi elgondolások és megvalósítás eredményein, a feldolgozási és kereskedelmi kör bővítésén alapultak. Ezek birtokában a gazdasági reprodukciós folyamatokban tágabb döntési kompetenciával rendelkezhettek. Két évszázada olyan sajátos vállalkozói típus jelent meg, akinek tevékenységét a szaktudás legitimálja, döntései individuális autonóm jellegűek, pozíciója általában nem öröklődik. Ezek a jegyek részben ma is jelen vannak, de Lengyel György árnyaltan tárja fel azokat a mai tényezőket, amelyek befolyásolják a menedzserek, bankárok, gazdaságpolitikusok munkáját. Két évszázada a vállalkozói tevékenységnek mindenesetre kedveztek a társadalmi feltételek, amelyekben a gazdasági környezet kihívásai nemcsak kényszerhelyzetekként, hanem új alternatívákként jutottak érvényre. Ma a globális gazdaság kényszerhelyzetei, mint szerzőnk is megállapítja, nem kedveznek a gazdaság ethoszának, a gazdasági elit elsődlegesnek tekinti az individuális értékrendet, a vezetői teljesítménynormák követését. Szerzőnk árnyalt megközelítése több helyt tompítja az elitekkel kapcsolatos ellenérzést és kritikát, feltételezi, hogy a gazdasági elit egyes csoportjai között intézményes ellensúlyok vannak, továbbá, hogy a nemzetközi kötődések jelentős mértékben befolyásolják az elitek mozgásterét a szélsőségek irányába. A kötet oligarchiaveszélyre vonatkozó megállapításai érdekesek és a hazai elitben vannak is ilyen jelenségek. De hazánkban nem lehetséges a versenytől való elzárkózás, és bár a privatizáció során és mindmáig lehet szerezni nagy vagyont részben politikai támogatással, de ennek megtartása csak igen hatékony működtetéssel lehet. Az erőteljes nemzetközi versenyben nehéz fennmaradni, mert hazánkban nincsenek monopolizálható nyersanyagok, energiahordozók. Az oligarchiával a feldolgozott anyag ismeretében csak részben, de ennek más formáival viszont naponta szembesülünk. Szerzőnk gazdag szakirodalmi hát-

tere (háromszáz egység, közte 129 magyar mű) szerzőnk érdeklődésén túli, a kérdés teljességre törekvő feldolgozási igyekezetét tükrözi, amelyet sikerrel teljesített. A kötet a HEFOP támogatásával, az Akadémiai Kiadó kiadásában jelent meg. Az elitkutatás csak a tudásterületek ötvözésével történhet, legyenek azok akadémikus vagy professzionális természetű diszciplínák, tapasztalategyüttesek. Szerzőnk legújabb munkájában kiegyensúlyozottan kezeli a teoretikus és empirikus módszereket, ezzel megalapozza azt a véleményünket, hogy a hazai elitképződés/alakulás korábbi történeti szakaszolása után mára új fordulóját éli. *A magyar gazdasági elit társadalmi összetétele a huszadik század végén* kötetből kellő ismereteket szerezhetünk arról, milyen tényezőkkel számolhatunk a XXI. század elején arról az elitről, amelynek létezését nem önmagában, de az ország sikeressége oldaláról szükséges értékelnünk és/vagy változtatnunk. Lengyel György az elitalakulás bemutatásával nagyon is megfontolandó további tanulságokkal szolgálhat más tudományok és a közélet számára is. A humán tudományok művelői mellett azoknak is ajánlható ez a mű, akik igyekeznek a jelen megértésére.

Krisztián Béla

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Karoliny Mártonné,** habil. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Poór József,** egyetemi tanár, Pécsi tudományegyetem, bejegyzett menedzsment tanácsadó (CMC); **dr. Szűcs Pál,** egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Jarjabka Ákos,** egyetemi docense, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Dobrai Katalin,** egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr.Titkos Csaba,** egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Egri Miklós,** Ph.D-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Krisztián Béla,** egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Becsky Róbert,** főszerkesztő, Vezetéstudomány; **dr. Benedek András,** egyetemi tanár, BMGE Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet

CONTENTS

Studies and articles

FARKAS, Ferenc – KAROLINY, Mártonné – POÓR József
Hungarian and Central-Eastern-European characteristics of human resource management based on the CRANET research 2

KAROLINY, Zsuzsa
Value-creating HR Organizations 19

POÓR, József
Trends and Tendencies of Human Resource Management in Eastern European Region 10

SZŰCS, Pál
Managerial roles and confidence in the network economies 10

JARJABKA Ákos
The Comparison of the Modern Project Organisations on the basis of Management 19

DOBRAI, Katalin – FARKAS, Ferenc
Knowledge-intensive business services 19

TITKOS, Csaba
The kaizen principle in the personal development 19

EGRI, Miklós
Quorsum hoc pertineo defectus? – Interlocking of mistakes and organizational behavior 29

Book reviews 52

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

FARKAS, Ferenc – KAROLINY, Mártonné – POÓR, József

Hungarian and Central-Eastern-European characteristics of human resource management based on the CRANET research

The study performs the results of a Hungarian research team joined to an international research having been conducted for several years. The research examines the similarities and differences of corporate-level applications of human resource management. The study focuses on the characteristics of HRM in Hungary and six other Central-Eastern-European countries. Results concluded can be subjects for scientific debates.

KAROLINY, Zsuzsa

Value-creating HR Organizations

Beside describing the three archetypes of HR organizations – functional, dedicated and shared services – there is a strong emphasis on the alignment of the characteristics with business needs. Building on the excellent work of Ulrich-Brockbank (2005) this paper discusses the ways of transforming HR organizations into value-creating entities. Setting the overall direction of the HR reorganization by adopting the authors' two-part typology of HR work makes it easier to see what to do with different HR practices. With transaction work, the goal is efficiency through standardization, automation, service centers and outsourcing, whereas transformation work needs flexibility to meet and exceed all stakeholders' – investors, customers, line managers and employees – expectations. The currently fashionable concept – the Shared Services – and its roles are described by a "three-pillar" model.

POÓR, József

Trends and Tendencies of Human Resource Management in Eastern European Region

Differences may be observed between the levels of development in the HR practices of different Eastern European countries. In these countries; the characteristics of modern HR within the framework of their previous systems were only present in traces. Typically; approaches similar to the school of scientific management were predominant. In the transition states of Eastern Europe; HR – similarly to other management fields – has either been transformed already or is in the process of transformation. Head-count reduction is considered as one of the first critical HR related assignment. Due to different sources, local HR professionals have used more human approaches than their Western counter partners. Multinational companies have redrawn the labor market maps of the former socialist countries. As a result of the changes that have taken place; various flexible employment solutions have appeared, and new, different, forms of communication with employees have been developed. This article will familiarize the reader with unique features of HR development in 10 different Eastern European countries.

SZŰCS, Pál

Managerial roles and confidence in the network economies

Today we hear a lot that, enterprises as well as individuals in the „new" economy, based on "networks", are forced to continuously learn and innovate in order to survive and prosper. Responsibilities have to be delegated to those whose knowledge and situation regarding decision making is the most convenient. From the aspect of geographical location, organization and time, basic competencies often are scattered, this is why continuously changing groups of participants have to be connected to complete assignments. Work has to be done in "self-organizing" systems, to which a seemingly ad hoc capture of capabilities of the individuals is characteristic. In this network economy, success comes to those who can effectively connect individuals and organizations in a dynamic competition, induced by rapidly changing conditions and connections, and caused by information flows which are present everywhere. Network economies draw attention to several issues. This paper addresses only organizational relationships, leadership and interpersonal relationships.

JARJABKA, Ákos

The Comparison of the Modern Project Organisations on the basis of Management

The project is a one of the most popular tool of the problem managing methods. The author defines the concept of the project at first, and analizes the most popular types of project organizations. The chapters of this publication is presented the advantages and disadvantages in detail of the project organization's formulas and the projects' connections with the firms' strategic success. Finally the author underlines the importance of the business decision's relativity in connection with the application of the project organization's categories.

DOBRAI, Katalin – FARKAS, Ferenc

Knowledge-intensive business services

The paper describes the characteristic participants of knowledge-based societies: knowledge-intensive business services (KIBS). These are organizations which provide knowledge-based services to other organizations, thus they belong to the so called knowledge intensive business sector. Their most important features, their place among other sectors, the role they play in the economy are also presented. The paper focuses on knowledge communication, particularly on knowledge generation, knowledge sharing and knowledge transfer. Based on broad range of international literature, trends in future development are also outlined.

TITKOS, Csaba

The kaizen principle in the personal development

The study deals with a new aspect of training and development. By defining the validity and the competencies of the training method, the importance and the possible methodology of personality development are introduced. It is assumed that the mature personality, as a product of the individualising process described by Jung, is a behaviour determining competency. Depending on the situation it can be taught, trained or in other cases the causes of failure related behaviour can be analyzed. If the cognitive understanding is to be influenced, a teaching method should be applied, if behavioural change is aimed, training is to be implemented, if the causes of the behaviour is to be explored other methods should be found. The competence and influence area of the training can be presented well with the help of the JOHARI model. The parts outside of the scope of the training, which is the cause and background of behaviour, is the analogue of the deep structure in the personality model by Jung. The black hole of the JOHARI model is the vast area of the unconsciousness described by Jung, which is the root of personality.

EGRI, Miklós

Quorsum hoc pertineo defectus? – Interlocking of mistakes and organizational behavior

The mistake incarnates the deviation to an expected status, which is not good. Understandably mistakes are generally negative for the members of performance oriented organizations. With this article I would like to point out within the relationship between mistakes and organizational behavior that making mistakes is unavoidable, moreover it is desirable. The mistake is processed in a sociological sense as "differing from a certain expected result state", but not beyond that, for example not in statistical sense and not considering any probability of a mistake. This paper takes the dimensions of the mistake definition and their impact on the main systems of sociology into a detailed consideration. The article arrives to the interlocking of the mistake and the organizational behavior through one of the fundamental supporters of evolution and development: through the mistake culture. The impact of the mistakes and the interdependence of the members in the modern society have grown. The efficiency of the sociological systems and its relation to mistakes are very important aspects for shaping the future. Pre- and post-defect strategies are presented, which are based on the positive character of the mistake and on the realization of the opportunities in it.