

**VEZETÉSELMÉLET**  
*Oktatási segédlet*

**MŰSZAKI ÉS FÖLDTUDOMÁNYI KAR**  
**hallgatói részére**

**Dr. Kiss Imre**  
**főiskolai docens**

**2009**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>I. VEZETÉSELMÉLETI ALAPOK.....</b>	<b>3</b>
<b>II. INFORMÁCIÓ, INFORMÁCIÓS RENDSZER .....</b>	<b>11</b>
<b>III. DÖNTÉSELMÉLETI ALAPOK.....</b>	<b>23</b>
<b>IV. CSOPORTOS PROBLÉMAMEGOLDÁS, DÖNTÉSHOZATAL .....</b>	<b>30</b>
<b>V. A MOTIVÁCIÓ .....</b>	<b>38</b>
<b>VI. VEZETÉSI STÍLUSOK .....</b>	<b>49</b>
<b>VII. SZERVEZETI RENDSZER .....</b>	<b>56</b>
<b>VIII. KOMMUNIKÁCIÓ .....</b>	<b>72</b>
<b>IX. A VÁLLALKOZÁSOK VÁLSÁGMENEDZSELÉSE (NEM VIZSGA ANYAG).....</b>	<b>83</b>

## I. VEZETÉSELMÉLETI ALAPOK

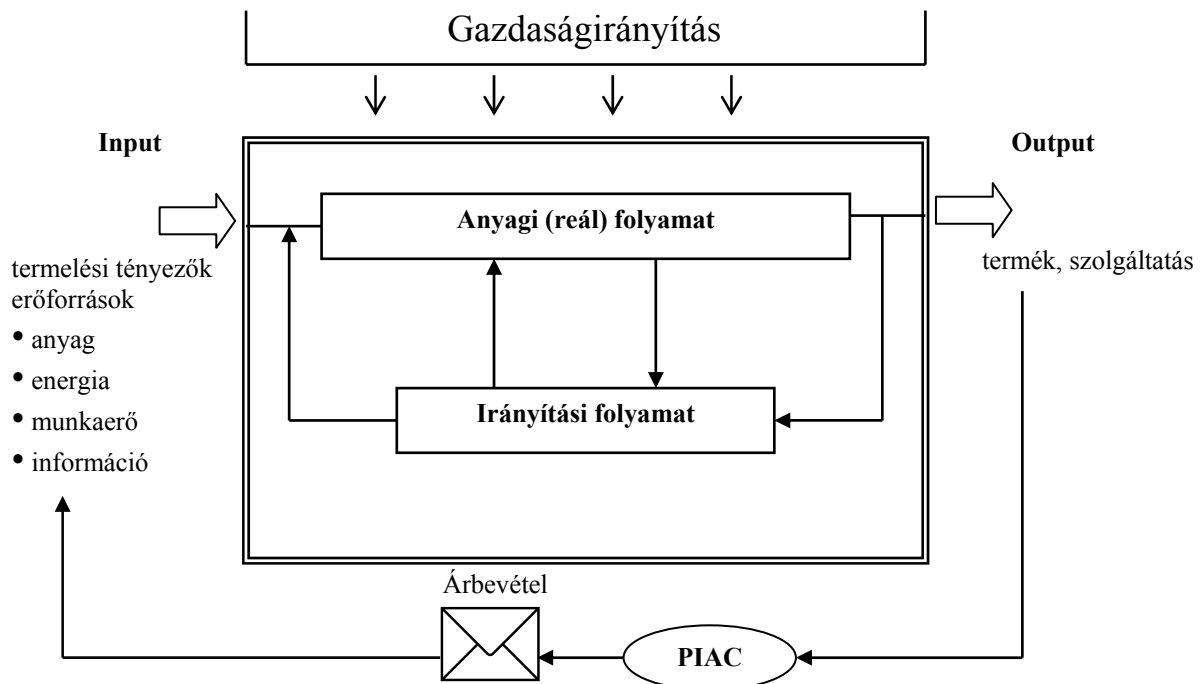
A **vezetés** olyan tevékenység, amely

- kommunikációs folyamatra támaszkodva,
- meghatározott célok elérése érdekében
- befolyásolja az
  - emberek közötti kapcsolatokat,
  - az emberi magatartásokat.

A **vezető** együttműködik a szervezet tagjaival a szervezet és az egyén céljainak megvalósítása érdekében.

A rendszerelméleti megközelítés szerint a vezetés (irányítás) feladata a rendszer környezetéből, illetve a belső struktúrájából származó zavaró hatások kompenzálása,

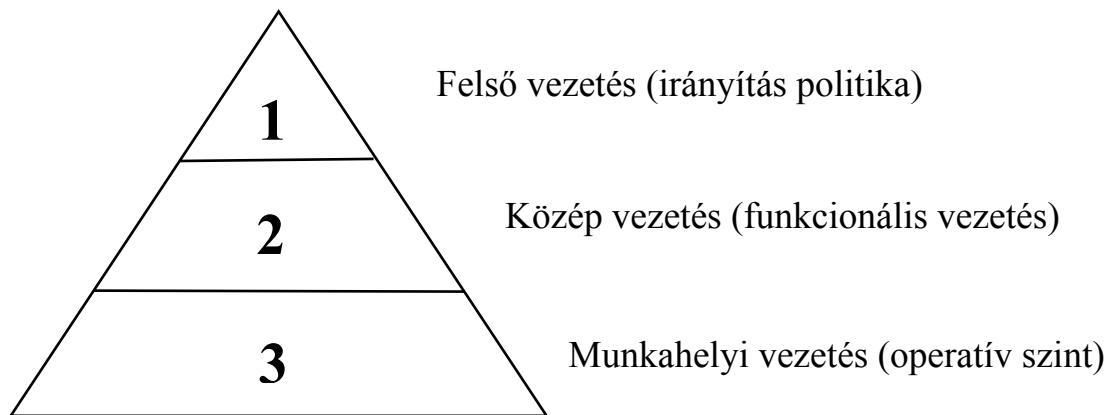
- a felhasználásra kerülő, kiinduló állapotban lévő erőforrások (anyag, energia, élőmunka, információ) célszerű összetételének biztosításával, illetve
- a rendszer struktúrájának módosításával.



I/1. ábra A gazdasági rendszer modellje

## A vezetés szintjei

A gazdasági rendszer irányítását végző szervek több, egymással hierarchikus (alá- és fölérendeltségi) viszonyban álló szinteken helyezkednek el.



I/2. ábra a Vezetés szintjei

### 1. Felső vezetés (irányítás politika)

- megfogalmazza a szervezet hosszú távú céljait, stratégiáját,
- válaszol a környezet kihívásaira,
- keresi a szervezet hosszú távú eredményes működésének lehetőségeit, feltételeit,
- irányító munkája átfogja a teljes szervezetet.

### 2. Középvezetői (funkcionális) szint

- egy-egy alrendszer, funkció (termelés, logisztika, pénzügy-finanszírozás, marketing stb.) működtetése, irányítása,
- részegységek együttműködésének biztosítása.

### 3. Munkahelyi vezetés (operatív szint)

- napi feladatok megoldása,

- végrehajtás irányítása,
- zavarok elhárítása, problémák megoldása,
- közvetlen kapcsolat a végrehajtással.

### **Vezetési funkciók**

FAYOL szerint a vezetésnek vezetői szintektől függetlenül, de szintenként más-más nagyságrendben és tartalommal az alábbi funkciói léteznek:

- tervezés,
- szervezés,
- emberek irányítása,
- koordináció,
- ellenőrzés.

### **Tervezés**

A tervezés a vállalat jövőképeének kialakítása. Az a folyamat, amely a jövő tudatos befolyásolására irányul, célokat tűz ki, akcióterveket, alternatívákat dolgoz ki, gondoskodik a megvalósításról.

#### **A tervezés jellegzetességei:**

- a) A tervezés logikailag egymást követő, egymásra épülő lépések sorozata:
  - célkitűzés megfogalmazása,
  - célok és jelenlegi állapot részletes elemzése, eltérések megjelölése,
  - akciók, célhoz vezető utak megtervezés,
  - a megvalósításhoz szükséges erőforrások feltételek számbavétele,
  - tevékenységsor megtervezése.

b) A tervek egy sajátos időrendi hierarchiába rendezhetők, így megkülönböztetünk

- hosszú távú (stratégiai)
- középtávú
- operatív

terveket.

A tervezés, mint funkció vezetési szintenként eltérő tartalommal bír

Felső vezetés → stratégia terv, üzleti terv

Közép vezetés → szakterületek tervfejezetei (termelési, értékesítési, fejlesztési stb.) tervek

Munkahelyi vezetés → zavarok elhárítása, problémák megoldása.

## **Szervezés**

A szervezés egy rendszerbe történő beavatkozás a működés hatékonyságának javítása céljából. Olyan struktúrafejlesztő folyamat, mely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése érdekében tevékenységeket hangol össze, rendel egymáshoz.

A vezető szervezői tevékenysége irányulhat

- a **szervezeti struktúra** fejlesztésére,
- a **munkafolyamatok** célszerű kialakítására, módosítására,
- **munkaszervezésre** (ember – eszköz – környezet) tényezők között harmonikus viszony kialakítása.

## **Emberek irányítása**

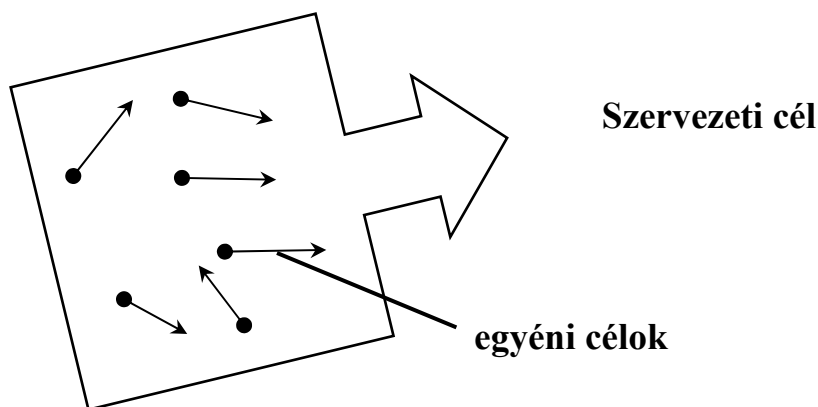
Az ide tartozó feladatok:

- motiváció,

- megfelelő vezetői stílus,
- befolyásolás,
- hatalom gyakorlása,
- kommunikáció,
- csoportmunka szervezése és irányítása.

## Koordináció

Koordináció alatt azt a vezetői tevékenységet értjük, melynek során az eltérő egyéni célokkal, törekvésekkel, hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek, szervezeti tagok működését a szervezet egészére vonatkozó célok teljesülése érdekében összehangolják. Ilyen értelemben tehát a koordináció a szervezeten belüli együttműködési készség biztosítása.



I/3. ábra A koordináció sémája

### A koordináció eszközei:

- technokratikus koordinációs eszközök a szervezet működésére vonatkozó írott és íratlan szabályok, szabályzatok, előírások (költségvetés, pénzügyi rendszer, belső elszámoló árak, feladatkörök, hatáskörök, folyamatok bonyolításának szabályai)
- strukturális koordinációs eszközök különböző ad hoc jelleggel működtetett szervezeti megoldások (vezetői értekezletek, bizottságok, teamek, termék-, illetve projektfelelősök).

- személyorientált koordináció eszközök egyénre irányuló, személyre szabott motivációs eszközök, melyek elősegíthetik az egyén azonosulását a szervezeti célokkal.

### **Ellenőrzés**

E vezetői funkció lényege a visszacsatolás, a célok, tervek és tények, eredmények folyamatos összehasonlítása, eltérés esetén beavatkozás a szervezetben lejátszódó folyamatok lényeges pontjain. A vezető ellenőrző munkája igyekszik az eseményeket a terv szerinti módon fenntartani, befolyásolni, melynek lépései:

- célok, tervek, követelmények egyértelmű meghatározása,
- teljesítmény mérési módszerének kialakítása,
- visszacsatolt információk alapján a korrekciós lépések megtétele.

Az ellenőrzés a vezetés minden szintjén a vezető munka egyik lényeges eleme, fontos vezetői funkció. E funkció gyakorlása során igénybe veheti a szervezetben ilyen tevékenységet hivatásszerűen végző szervezetek (belső ellenőrzés, felügyelő bizottság, stb.) közreműködését és támogatását.

### **Vezetői szerepek**

Mintzberg a vezetői munka gyakorlati tanulmányozása során arra a következtetésre jutott, hogy a vezető miközben

- kapcsolatot alakít ki más szervezeti egységekkel,
- információkat szerez a szervezet környezetéről, belső működéséről,
- döntéseket hoz,
- megold személyzeti problémákat, e tevékenységek vele szemben szerepelvárásként jelentkeznek, a vezető tevékenysége során különböző szerepeket tölt be. Ezek:



## **I. SZEMÉLYKÖZI SZEREPEK**

### **1. Nyilvános megjelenés szerepe**

- látogatók fogadása,
- elismerés átadása,
- értekezlet, kiállítás, rendezvény megnyitása,
- a szervezet képviselése.

### **2. Főnöki szerep**

a munkáltatói jogok gyakorlásával összefüggő feladatok

- felvétel,
- elbocsátás,
- teljesítmény értékelés,
- előmenetel biztosítása,
- tiltás, megengedés.

### **3. Kapcsolatteremtés és -ápolás**

a vezetőnek

- a szervezeten belül, a társszervek irányában (egymást segítő, jó partneri viszony, hatékony kommunikáció)
- a szervezet környezete irányában (külső PR, lobbyszás)
- hatékony kapcsolatrendszert kell kiépítenie és fenntartania.

## **II. INFORMÁCIÓS SZEREPEK**

### **1. Információ gyűjtő szerep**

a döntések meghozatalához szükséges megbízható, aktuális külső és belső információk megszerzése, tárolása, feldolgozása, információs bázis létrehozása.

## **2. Információsztosztó szerep**

információk eljuttatása, átadása a szervezet azon tagjainak, akiknek erre feladatkörük ellátásához szükségük van.

## **3. Szóvivői szerep**

a szervezeten kívüli szereplők (vevők, beszállítók, média, partnerek) tájékoztatása.

## **III. DÖNTÉSI SZEREPEK**

### **1. Vállalkozói szerep**

- vállalkozóként fejleszti szervezetét,
- keresi a hosszú távú eredményes működés feltételeit, ötletei megvalósításának lehetőségeit.

### **2. Zavarelhárító szerep**

- válasz a napi működési zavarok, problémák megoldására.

### **3. Erőforráselosztó szerep**

- a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások (anyag, előmunka, gépi kapacitások) akciókhoz, feladatokhoz való hozzárendelése, célszerű elosztása.

### **4. Tárgyaló – megegyező szerep**

a tárgyalás, alkudozás, kompromisszum keresése döntésekkel, részdöntések sorozatával jár.

## II. INFORMÁCIÓ, INFORMÁCIÓS RENDSZER

Az **információ**: hírt hordozó adat tartalmi jelentése, melyet felhasználnak egy rendszer működésének befolyásolására.

Az **adat** fogalmán tények, fogalmak, dolgok egyezményesen ábrázolt alakját értjük, amely alkalmas arra, hogy azt az emberek feldolgozzák. Az adat tehát valamilyen formában rögzített ismeretet jelent.

Az információ ezzel szemben

- mozgásban levő (közölt) ismeret,
- melynek a fogadó számára hírtartalma van,
- a fogadó képes azt felfogni, értelmezni,
- az adott rendszer működését befolyásolja, azaz felhasználásra kerül.

Az információ egy másik értelmezése abból indul ki, hogy a vállalati működésnek minden szintjén kulcsszerepe van az időben hozott, szakmailag megalapozott döntéshozatalnak. A döntéshozó ezért igyekszik minél több, megbízható információt felhasználva csökkenteni bizonytalansági helyzetét, illetve vállalt kockázat mértékét.

Az **információ** tehát a döntéshozó bizonytalanságát, a vállalt kockázat mértékét csökkentő új ismeret.

Az információ **erőforrásként** kezelhető, hiszen számos **közös tulajdonsága** van a többi erőforrással (anyag, energia, előmunka)

- helyettesíthető más erőforrással, hiszen az aktuális ismeretek segítségével anyag, energia, munkaerő váltható ki, úgy, hogy ugyanaz a termékelőállítás valósul meg,
- az erőforrások életciklusa folyamatosan rövidül ez teljes mértékben igaz az információra is, hiszen egyre sűrűbben van szükség az régit pontosító, bővítő, a tényeket átértékelő, újraértelmező információkra,

- változnak a technológiák, ma az adatfeldolgozás, információelőállítás forradalmát éljük meg, ami elválaszthatatlan annak technikai fejlődésétől, a számítástechnika adta lehetőségek kihasználásától,
- a gazdaságban strukturális helyük van – ezt bizonyítja az a tény, hogy az informatika is egy új, gyorsan fejlődő gazdasági – műszaki ágazattá nőtte ki magát,
- az információ piaci adás-vétel tárgyát képezi mint bármely más erőforrás.

Az információnak mint erőforrásnak ki kell emelnünk azonban néhány **sajátos vonását** is:

- az emberiség összegyűjtött, felhasznált tudásanyagát használja fel – a számítástechnika eszközeit, módszereit alkalmazza,
- az információ a származási helyétől függetlenül hozzáférhető, amit a távközlési, távadatfeldolgozási technika biztosít,
- míg a hagyományos erőforrások bázisa folyamatosan szűkül, addig az információ mennyisége óriási mértékben gyarapodik.

Az informatikai igények kielégítése szempontjából alapvetően meghatározó szempont, hogy:

- kinek kell biztosítani az információkat,
- mihez kell az információ,
- hol használják fel az információkat,

hiszen ezek meghatározó kérdések abban a vonatkozásban, hogy az milyen idővonatkozású, részletezettségű, tartalmú, formájú, terjedelmű legyen.

Információs blokkok és feladataik

Az információk egy része az információt felhasználó vállalati egység környezetének közléseiből, tájékoztatásaiból ismerhető meg, a másik rész pedig

a tervszerű felmérés, adatgyűjtés eredménye. Különbséget kell tennünk az információk eredetét tekintve abból a szempontból is, hogy a vállalat környezetéről vagy magáról a rendszerről ad felvilágosítást.

Az információ észlelé- sének, megszerzé- sének módja Információ forrása	Tájékoztatás, hírközlés	Felmérés, adatgyűjtés
A rendszer (vállalati belső információk)	RT	RA
A környezet (külső információk)	KT	KA

**II/1. ábra Információs blokkok**

**RT (Rendszer Tájékoztató) blokk** azoknak az információknak a halmaza, amely írott dokumentum formájában a gazdálkodó egység működési szabályairól, körülményeiről adnak tájékoztatást:

- működési és szervezeti szabályzat (vállalaton belüli függelmi kapcsolatok, jogkörök, hatáskör, felelősség),
- szervezeti felépítés,
- működéssel, irányítással kapcsolatos közlések stb.

**KT (Környezeti Tájékoztató) blokk:** a vállalat környezetének olyan hírei, közleményei, jelentései, amelyek a vállalat közvetlen felmérő tevékenysége nélkül hozzáférhetők:

- bankműveletek szabályai: hitel- és kamatkondíciók, devizagazdálkodás,
- a beruházások lehetőségeinek alakulása,
- adózási rendszer,
- szubvenciók, árkiegészítések,
- jogi szabályok és eljárások, büntetőkamatok,
- tájékozódás a konkurencia helyzetéről (kiadványok, szakkiállítások anyagai),

- műszaki színvonal alakulása, műszaki fejlesztés irányai.

**RA (Rendszer adat) blokk:** információhalmaza a vállalat kiépített és működő rendszerének leírását, számszerű dokumentálását szolgálja, a kvantitatív rendszerábrázolás alapvető adatbázisa.

**Ezek az információk adnak tájékoztatást:**

- a vállalat gyártási folyamatának karakterisztikájáról, úgymint
- profil, vertikálitás, tömegszerűség, folyamatosság,
- a vállalat tartósan lekötött erőforrásairól, azok értékéről, mértékéről, állapotáról,
- a vállalati erőforrás – termék kapcsolatokról (normák – technológiai koefficiensek, fajlagos anyag- és időfelhasználás),
- a műszaki fejlesztés eredményeiről, megvalósult és célul kitűzött kutatási tevékenységről,
- minőséggel kapcsolatos problémákról.

**KA (Környezeti adat) blokk:** a környezetről szerzett információknak az a halmaza, amelyhez a vállalat célszerűen irányított felmérő munka eredményeképpen jut, ezek

- a rendszerbe folyamatosan érkező erőforrások,
- rendelkezésre álló energia, felhasználható anyag, foglalkoztatható létszám, igénybevehető kooperáció,
- a felvevő piac várható alakulásának megállapítása, a vállalati profilba tartozó termékekkel szembeni mennyiségi, minőségi elvárások, előadási árak alakulása, vevők véleményei, speciális igényei,

### **Az információrendszer fogalma:**

Információrendszer alatt olyan átfogó fogalmat értünk, amely egyrészt kiterjed az eseményeket és tényeket rögzítő adatok megszerzésére, rögzítésére, tárolására, feldolgozására, másrészt pedig a feldolgozás eredményeként az információk előállítására, továbbítására és felhasználására.

### **Tehát az információrendszer jelenti:**

- az eseményeket és tényeket leíró adatok összegyűjtését, rögzítését, ellenőrzését,
- az adatok kezelhető és elérhető formában történő tárolását,
- az adatok feldolgozását,
- a felhasználói igények figyelembevételével az információk előállítását,
- az információk továbbítását a felhasználókhoz.



**II/2. ábra Információrendszer modell**

### **Az információrendszer részrendszerei**

**Adatfeldolgozó** rendszer: a tranzakciók feldolgozását végzi az adatok rögzítésétől a feldolgozáson keresztül azok megjelenítéséig.

**Vezetői információs rendszer:** a vezetői döntéshozatalhoz szolgáltatja a szükséges információkat. Hatékony működésének feltételei: - megfelelő mennyiségű és minőségű információk,  
- megbízható technikai támogatás.

**Döntéstámogató és szakértői rendszerek:** az ún. nehezen strukturálható döntések meghozatalában segíti a vezetést.

**Részei:**

- ADAT alrendszer, mely tartalmazza a feldolgozandó és visszakeresendő adatokat (adatbázis)
- MODELL alrendszer
- INTERFÉSZ, amin keresztül a felhasználó kapcsolatba kerül a rendszerrel.

**Irodai információs rendszer:** az adatfeldolgozás, a telekommunikáció és a szövegszerkesztés kommunikációja az irodai munka automatizálására.

A vezetői munka támogatása szempontjából a vezetői információs rendszer és a döntéstámogató rendszerek érdemelnek megkülönböztetett figyelmet.

**Az információs rendszerrel szemben támasztható követelmények:**

Az információk döntések alapjául szolgálnak, tartalmuk, tárolásuk, továbbításuk rendszere egyik meghatározója a döntéseknek, s ez a körülmény az információfolyamatok szervezésében speciális követelmények érvényesülését kívánja meg. Ezek:

**Deformációmérséklés**

A több állomáson áthaladó információ deformálódásának, kisebb-nagyobb mérvű torzulásának veszélyét az információ-rendszernek szűk töréshatárok közé



kell lokalizálnia. Az információanyag deformálódásának gyakori okai a **szubjektív fogadás** (a híryanag oly értelmezése, amely a fogadó személy szervezetbeni distanciális helyzetének és szakmai nézőpontjának leginkább megfelel) és a **szubjektív továbbítás** (az információnak a közléssel egyidejű, elfogult magyarázatával **kommentált híryanaggá** bővítése).

Az információtorzulás **megelőzésének** célszerű módozatai:

- az információs utak leválasztása a függőségi kapcsolatok vonaláról,
- a döntési hatáskörök decentralizálása előbbihez hasonlóan az áramlási útvonal rövidülésével és a lépcsőfokok számának csökkentésével jár,
- az információk alakszerűséghez kötése fokozza a híryanag deformáló hatásokkal szembeni védettségét,
- az információk egyértelműsége, a világos, a félreértéseket és a többféle értelmezést megelőző fogalmazás,
- a vizontinformációk, a vezetői ellenőrzés alapján kiadott korrekciós információk, egyeztető visszacsatolások lebonyolítási rendjének szabályozásával.

### **Redundanciamentesség**

Az információ tartalmi és formai terjedelmét tekintve optimális, ha minden szükségeset kifejez és minden szükségtelent mellőz, tehát az informált a feladványról teljesen tájékozott, s ugyanakkor az információészlelés és – feldolgozás feleslegesen nem terheli.

Redundancia: az információ felesleges tartalmat hordozó része.

Redundanciaarány: az tényleges és elégséges tartalom (terjedelem) viszonya.

### **A redundancia típusai**

- számszerűen kifejezhető (ponderábilis) redundancia (pl. adatok,karakterekszáma)

- számszerű formában nem kifejezhető (imponderábilis) redundancia (pl. a kifejezés terjedelme, bonyolult fogalmazás, terjengősség szóban, illetve írásban)
- párhuzamosságból származó redundancia

A redundancia mérséklése típustól függően más és más beavatkozásokat igényel:

<b>REDUNDANCIA</b>		
<b>ponderábilis</b>	<b>imponderábilis</b>	<b>párhuzamosság</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relatív pontosság előírása,</li> <li>• bizonylatok adat-tartalmának felülvizsgálata</li> <li>• ügyvitelszervezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adó és vevő között azonos értelmezés „nyelv” használata,</li> <li>• tömör fogalmazás,</li> <li>• tipográfiai, színdinamikai eszközök</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• igazgatási folyamatok felülvizsgálata,</li> <li>• ellenőrzés racionalizálása,</li> <li>• információrendszer felülvizsgálata</li> </ul>

**II/3. ábra A redundancia mérséklésének eszközei**

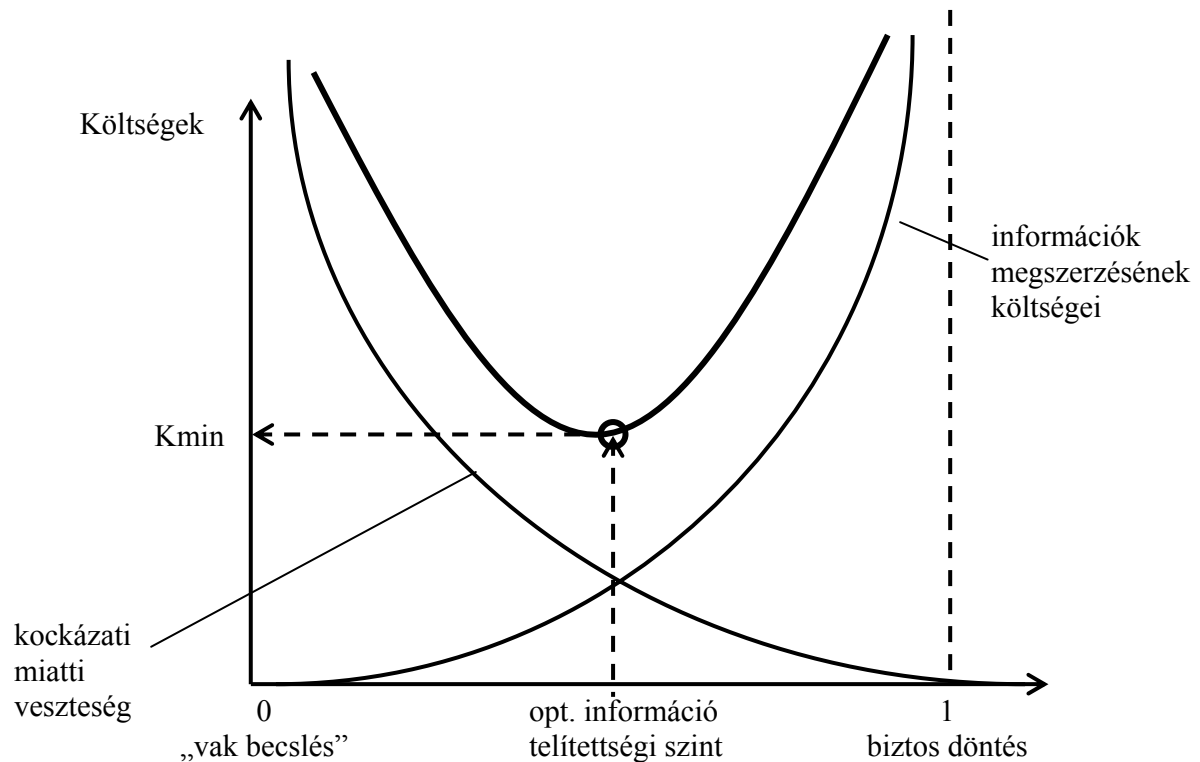
#### **A redundanciával terhelt információrendszer hátrányos vonásai:**

- az információ adó a redundáns információ közlésével tulajdonképpen áthárítja az adatszelektálás műveletét az informáltra,
- az információk iránti érdeklődés lankadása,
- a redundanciát hordozó híryanag összeállítása munkaigényes,
- az információ feldolgozása nagyobb munkával jár.

#### **Teljesség**

A teljesség követelménye alatt a döntéshozatalhoz szükséges információk olyan mennyiséget (telítettségi szintjét) értjük, amely mellett az információrendszer fenntartása, működtetése egy elviselhető szinten biztosítható.





**II/4. ábra Az információ költségei**

Az információrendszernek át kell fognia a folyamatok, alrendszerek összefüggéseit, tekintettel kell lennie az alrendszerek

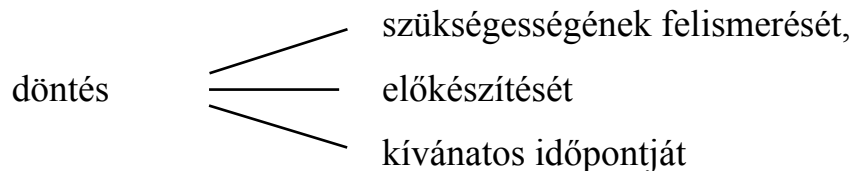
- összefüggéseire,
- kölcsönhatására,
- az egészel való kapcsolatukra.

### **Objektív hírtartalom**

- Az információ ne szubjektív véleményeket, hanem
  - tényeket,
  - numerikus adatokat,
  - szabatosan megfogalmazott jellemzőket fejezzen ki,
- a rendszer híven tükrözze a valóságot.

## **Operativitás (naprakésztség)**

Az időszerű hírtartalom követelménye azt az igényt jelenti, hogy az információnak olyan időpontban kell rendelkezésre állni, hogy az ne késleltesse a



## **Illetékesség**

- Az információk jussanak el azokra a pontokra, ahol a rendszerirányítás igényli azokat,
- annak kell az információt megkapni, aki illetékes azok ismeretére, felhasználására.

## **Rugalmasság**

Az információrendszer a változásokhoz (jogszabályi változások, új technika megjelenése, tulajdonosváltás, új folyamatok integrálása) különösebb ráfordítás és időveszteség nélkül képes legyen alkalmazkodni.

## **Ellenőrizhetőség**

Az információs rendszer

- tartalma,
- működése,
- szolgáltatásai.

mindenkor könnyen átlátható, felülvizsgálható legyen.

## **Adatbiztonság, adatvédelem**

Olyan megelőző (preventív) intézkedések összességét jelenti, melyek

- megakadályozzák a rendszerben tárolt adatok megsemmisülését, sérülését, hibás feldolgozását,
- kizárják annak a lehetőségét, hogy az információkat illetéktelenek megszerezzék.

Az adatvédelem és adatbiztonság megoldásait (melyek egyrészt szervezési feladatok megoldását, intézkedéseket igényelnek, másrészt technikai kérdéseket vetnek fel) a feldolgozási rendszer dokumentációjában jól követhető és ellenőrizhető módon kell rögzíteni.

### **Gazdaságosság**

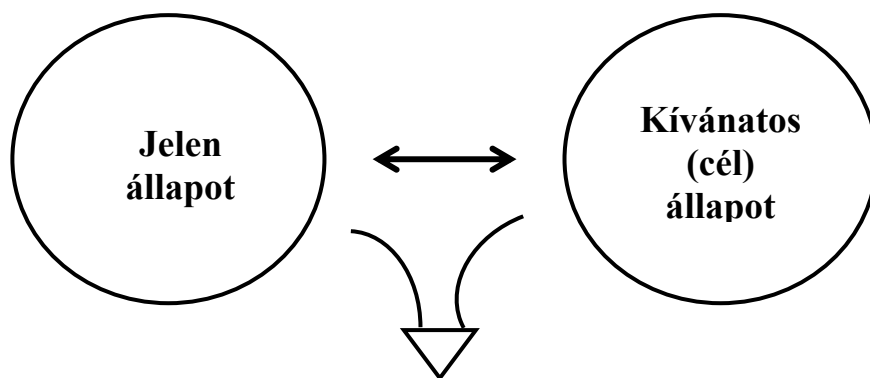
Ismert, hogy a szükséges információk megszerzése költséggel jár. Ez alapján feltehető a kérdés, hogy az információrendszer kialakításban meddig célszerű elmenni, hol szükséges meghúzni az ésszerűség figyelembevételével a határt, hol az a pont, ahol a tapasztalat érdemben pótolja a pontosabb eredményt adó, de költséges információt.

### III. DÖNTÉSELMÉLETI ALAPOK

A vezetői munka vezetői szintektől független legfontosabb és gyakran visszatérő eleme a problémák megoldása, döntések meghozatala.

**Probléma:** az az általános helyzet, amikor két állapot

- a jelen állapot és
- A számunkra kívánatos, célállapot között eltérés tapasztalható. Ez az eltérés jelenti valójában azt a problémát, amit meg kell szüntetni.



**PROBLÉMA**

**III/1. ábra**

**A probléma értelmezése**

A probléma megoldása nem jelent mást, mint e két állapot közelítését mindaddig, míg azok egymással fedésbe kerülnek. A probléma megoldásának elvileg három módja lehetséges:

- elérjük a célállapotot,
- lemondunk céljainkról, megelégszünk a jelen állapottal,
- mindkét állapot jellemzőin változtatunk.

A problémamegoldás a döntéshozatal egyik esete, hasonló lépések, mozzanatok sorozatát jelenti. A különbség mindössze annyi, hogy problémáról beszélhetünk akkor is ha a célállapot elérésének csak egy lehetséges útja létezik, ezzel

szemben a döntéshozatal mindig több alternatívát, választási lehetőség meglétét feltételezni.

A döntés szűkebb értelemben nem más, mint a kidolgozott alternatívák összehasonlítása alapján egy változat kiválasztása. (A döntés statikus értelmezése)

A döntés tágabb értelmezése abból indul ki, hogy a választásnak szükségszerűen vannak előzményei (változatok kidolgozása, elemzés, döntési helyzet észlelése) és további lépései (megvalósítás, értékelés).

A döntéshozatal tehát logikailag egymást követő, egymásra épülő lépések, mozzanatok sorozata, azaz folyamat, melynek elemei:

**1. Döntési helyzet észlelése:** A tény- és célállapot közötti eltérés felismerésében szerepet játszhat a

- kényszerítő nyilvánvalóság a környezet, vagy a működő rendszer olyan egyértelmű jelzései, amit szinte nem lehet nem észre venni (eladhatatlan készletek felhalmozódása, megnövekedett fluktuáció, költségek nagymértékű emelkedése, munkabeszüntetés, sztrájk, stb.).
- belső jelzőrendszerek főként az adatfeldolgozási rendszerből származó információk, pénzügyi mutatószámok, kritikus értékek, fajlagosok, melyek felhívhatják a vezetők figyelmét a beavatkozás szükségességére.
- külső jelzőrendszerek a rendszer környezetéből származó információk, jelzések (minőségi reklamációk, fogyasztói igények változása, technikai fejlődés irányai, stb.)
- problémakutató tevékenység a vállalati folyamatok, alrendszerek időnkénti felülvizsgálata „átvilágítása”, tartalékok és veszteségforrások feltárása.



## **2. Elemzés**

- a tény-, illetve célállapotra vonatkozó információk összegyűjtése és elsődleges csoportosítása,
- az eltérés helyének, nagyságrendjének, okainak feltárása.

A helyzetelemzés végeredményeként azonosítható pontosan a döntési szituáció, kijelölhető a megoldáskeresés irányai.

## **3. Megoldási változatok kidolgozása, értékelési kritériumok számbavétele.**

E fázisban először azt vizsgáljuk, hogy milyen úton-módon érhető el a már meghatározott cél a körülhatárolt szituációban. Az ilyen módon kijelölt cselekvési alternatívák egymástól független megoldási módok, melyek külön-külön alkalmasak a döntési helyzet megoldására.

Ebben a fázisban kerül sor azoknak az értékelési szempontoknak (ár, megbízhatóság, kezelhetőség, fizikai, esztétikai jellemzők) a kijelölésére, amelyek segítségével az egyes alternatívák a cél elérésének hatékonysága szempontjából összehasonlíthatók.

## **4. Döntés**

A döntési folyamat e szakaszában rendelkezésre állnak azok az alternatívák, amelyek között a döntéshozónak reális választási lehetősége van. Ismerjük az egyes alternatívák választásának következményeit. Rendelkezünk továbbá a választáshoz megfelelő döntési kritériummal. Eljutottunk tehát – fáradságos megismerési folyamat árán – ahhoz a szituációhoz, hogy eldöntsük, melyik a választási kritériumoknak leginkább megfelelő cselekvési változat.

## **5. Megvalósítás**

A döntés egyben egy cselekvési sor elindítója.

A döntéshozónak kell lennie elgondolásának arra vonatkozólag: kinek, mikor, mit kell csinálnia ahhoz, hogy a döntés megvalósuljon; kivel kell

együttműködni, milyen adatok, információk, anyagok honnan hová áramoljanak, tevékenységéért ki milyen módon és mértékben tartozik felelősséggel, milyen visszacsatolási formák működjenek stb. Természetesen a döntés jellegétől függően, ezeket a kérdéseket különböző pontossággal és mélységig kell megválaszolni, a végrehajtás logikáját azonban feltétlenül tervezni kell.

Fontos feladat továbbá a megfelelő kommunikáció, a döntés előnyeinek, következményeinek bemutatása, az érintettek megnyerése, a motiváció megfelelő eszközeinek kiválasztása és alkalmazása.

## 6. Ellenőrzés célja

- egyrészt a cél elérésének ellenőrzése, eltérés esetén a negatív visszacsatolás elve alapján az egyes fázisok utólagos felülvizsgálata és célszerű korrekciója,
- másrészt a ráfordítások és az új megoldástól várható eredmény (hozamok) összevetése alapján a döntés eredményességének minősítése.

A hierarchikusan felépülő szervezetek döntési gyakorlatára jellemző egyfajta munkamegosztás, más személy, szervezet feladata a döntések előkészítése, más hozza meg a döntést, más szerez érvényt a döntésnek.

Így az előzőekben ismertetett döntési folyamat 4 fázisra vonható össze:

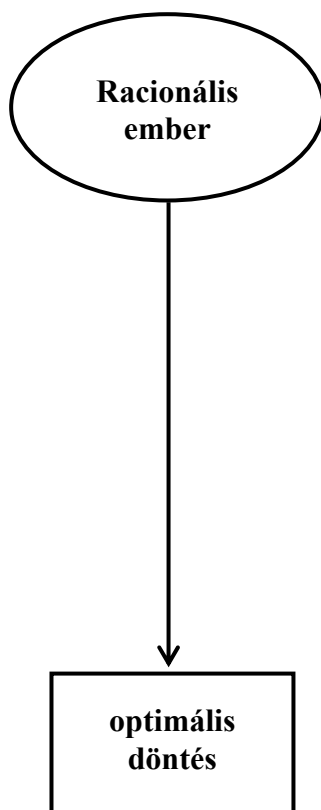
<b>Döntési folyamat fázisai</b>	<b>Döntés szakaszai</b>
1. Döntési helyzet észlelése	Döntés előkészítés
2. Elemzés	
3. Megoldási változatok kidolgozása, értékelési kritériumok számbavétele	
4. DÖNTÉS	Döntéshozatal
5. Megvalósítás	Megvalósítás
6. Ellenőrzés	Ellenőrzés

A vezetés feladatait, tevékenységeit alapul véve a döntési folyamat három szakaszra bontható:

1. Vezetői akarat kialakítása → 1.	2.	döntési fázis
	3.	
	4.	
2. Vezetői akarat érvényesítése → 5		
3. Ellenőrzés → 6.		döntési fázis

### A döntéshozatal racionális értelmezése

A döntéshozatal ezen megközelítése abból a feltételezésből indul ki, hogy a döntéshozó egy racionálisan gondolkodó ember, aki az optimális döntési eredmény érdekében következetesen, szakszerűen választ.



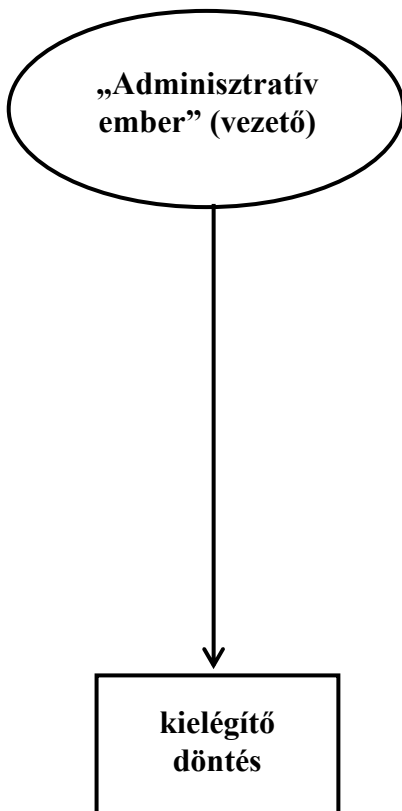
### **JELLEMZŐI:**

- az embernek világosan megfogalmazott céljai vannak,
- a célállapotra, illetve a jelenre vonatkozó információk teljeseek, azaz a döntéshozó rendelkezik valamennyi szükséges információval,
- valamennyi értékelési szempont világosan definiált kritérium,
- minden szóbajöhető megoldási változat figyelembevétele,
- következetes rangsorolás alapján a legjobb megoldás kiválasztása.

### Kielégítő döntéshozatal

A valóságot tüzetesebben vizsgálva be kell látni, hogy egy vezetőnek sem ideje, sem lehetősége sincs arra, hogy az objektív racionalitás alapján hozzon meg döntéseket. A kielégítő döntéshozatal (korlátozottan racionális döntés)

egyszerűsíti a döntési folyamatot azzal, hogy optimális eredmény helyett kielégítő megoldásra törekszik olyan cselekvési változat választásával, amelyek elegendően jó, azaz kielégítő.



#### **JELLEMZŐI:**

- a jelen, illetve célállapotra vonatkozó információk erősen hiányosak, az információszerzés költséges,
- a valójában lehetséges alternatívák közül csak nagyon kevés az, amit egyáltalán számba veszünk,
- az értékelési tényezők tartalmazhatnak szubjektív elemeket,
- a döntéshozó képes következetesen rangsorolni, nem törekszik optimalizálásra, elfogadja azt az első olyan megoldást, amely az elvárási szintjét többnyire kielégíti.

#### A döntések csoportosítása

A vezetői munkában a döntéshozatalnak sokféle formája jelenik meg, így a döntések több szempont szerint tipologizálhatók. Ezek közül néhány fontosabbnak ítélt a következő:

#### Időhatáruk szerint a döntések lehetnek:

- hosszútávú döntések (stratégiai döntések, hosszútávú célok)
- köztávú döntések
- rövidtávú döntések (problémák megoldása, zavarok elhárítása, akciók)

### A feladat jellege szerint

- programozott döntés

#### **Jellemzői:**

- ismétlődő „rutin” döntési helyzet,
- a megoldásra létezik egy megoldó algoritmus, a döntési helyzet ismétlődése esetén az algoritmus változatlan formában ismét alkalmazható.

- nem programozott döntés

#### **Jellemzői:**

- egyedi, jellemzőn nem ismétlődő döntési helyzet,
- algoritmus nem áll rendelkezésre,
- a döntéshozatalban az „alkotó ember” személyiségjegyei (fantázia, kreativitás, problémaérzékenység) kap kitüntetett szerepet.

### Döntéshozatal módja szerint

- egyéni,
- csoportos döntéshozatal.

#### **IV. CSOPORTOS PROBLÉMAMEGOLDÁS, DÖNTÉSHOZATAL**

Jól strukturált problémahelyzetben, amikor a célok pontosan ismertek, a szükséges információk könnyen hozzáférhetők, a változók, paraméterek azonosíthatók, a felmerülő probléma viszonylag csekély kockázat mellett egyéni munkában megoldható.

A rosszul strukturált problémákat bonyolultságuk miatt sokszor még definiálni sem könnyű, ezek megoldása sokkal specializáltabb tudást igényel, mint amellyel egyetlen személy általában rendelkezik, vagyis kollektív közelítést, több döntéshozó együttműködést feltételezi.

##### A csoportos döntéshozatal előnyei:

- a csoport nagyobb ismeretanyaggal rendelkezik,
- különböző szakmai szempontok érvényesítése (többirányú problémaközelítés),
- a döntéshozatali folyamatban való részvétel javítja a döntés elfogadásának esélyeit,
- kisebb az esélye a kommunikációs hibáknak,
- a megoldási változatok nagyobb száma produkálható.

##### A csoportos döntéshozatal hátrányai:

- valaki személyiségjegyei vagy a hierarchiában elfoglalt helyzete miatt uralhatja a csoport véleményformálását,
- a feltűnés kerülése,
- verseny, presztízsharc előtérbe kerülése,
- a csoport hajlamos elfogadni az első kielégítő megoldást,
- felelősség elmosódása.

## **A csoport (TEAM) szervezésének legfontosabb szempontjai:**

### 1. Csoportnagyság (létszám)

Kísérleti vizsgálatokkal igazolták, hogy a problémamegoldó team optimális létszáma 5-9 főben jelölhető meg.

Napjainkban a vezetélmélet a csoportok szerkezetének és nagyságának problémáját a információfeldolgozás hatékonysága szempontjából közelíti meg. A csoport bővítésével biztosítható az összes szakszemponjt jelenléte, a team teljessége, ugyanakkor a létszám már nemkívánatos növelése rontja az információk feldolgozásának eredményességét, a team-munkára szánt időn belül aránytalanul megnő az információcserére fordított idő.

### 2. A csoport összetétele

A team tagjainak kiválasztásánál a következő szempontokat célszerű érvényesíteni:

- heterogén összetétel a probléma megoldásához szükséges összes szakismeret legyen a csoporton belül képviselve,
- azonos hierarchiai szint
- az alkotó ember személyiségjegyei
  - fantázia,
  - pozitív problémaérzékenység,
  - konfliktustűrés,
  - megfelelő szakmai és helyi ismeret,
  - asszociációs készség, stb.

### 3. A lebonyolítás helye, körülményei

A csoportmunka eredményessége javítható a külső zavaró hatások minimalizálásával, „izolált” körülmények biztosításával.

#### 4. Ösztönzés

Különböző motivációs eszközök (anyagi, erkölcsi elismerés, jutalom stb.) elősegítik a ráhangolás folyamatát, a részvétel intenzitását.

#### **A csoportos problémamegoldás néhány ismertebb módszere**

##### **Osborne-féle brainstorming módszer**

Osborne problémamegoldó célzatú hagyományos tanácskozásokat figyelt meg és negatív vonásaik sokaságára mutatott rá:

- a résztvevők aktivitásának különbözősége,
- a hosszú előkészület, a kiindulási alapok tisztázása jelentős időt igényel,
- időt rabló monológok nehezednek a csoportra;
- gyakori elkalandozások a főtémától;
- kevés az együttesen elért (csoport) eredmény;
- a cél eléréshez szükséges döntési- és cselekvési kényszer gyengesége;
- a személyi érdekellentétek, kritikai szemlélet megjelenése.

A brainstorming sajátos szabályaival e negatív vonásokat küszöböli ki.

A brainstormingot az un. moderátor vezeti, aki ügyel a szabályok betartására, metodikai támogatást nyújt, elősegíti az alkotó feszültség fenntartását.

#### **A módszer lebonyolításának szakaszai és szabályai:**

1. Előkészítés fázisában kerül sor a csoport megszervezésére és a technikai előkészületekre (tábla, ülésrend kialakítása)

Olyan meghívott résztvevők részére, akik még nem vettek részt brainstorming ülésen, célszerű egyidejűleg tájékoztatást küldeni a módszer lényegéről, menetéről, alapszabályairól.



2. Ötletelés: A moderátor ismerteti a megoldandó problémát, majd a csoportmunka résztvevői a szabályok betartása mellett ismertetik ötleteiket.

A betartandó szabályok:

- a) Törekedni kell a rövid, tömör gondolat kifejtésre,
- b) 1 felszólalás alkalmával csak 1 ötlet ismertethető,
- c) Kritikai szemlélet, megjegyzés tilos!
- d) Minden javaslatot rögzíteni kell.
- e) Törekedni kell az ötletek kombinációjára és tökéletesítésre.

### 3. Értékelés

A feljegyzett javaslatok ismételt áttekintése – szükség esetén értelmezése – után a csoportmunka résztvevői egyéni munkában, saját értékítéletük alapján pontozással rangsorolják az ötleteket. A csoportvéleményt tükröző összpontszámok jelentik az ötletek fontossági rangsorát.

### 635-ös módszer

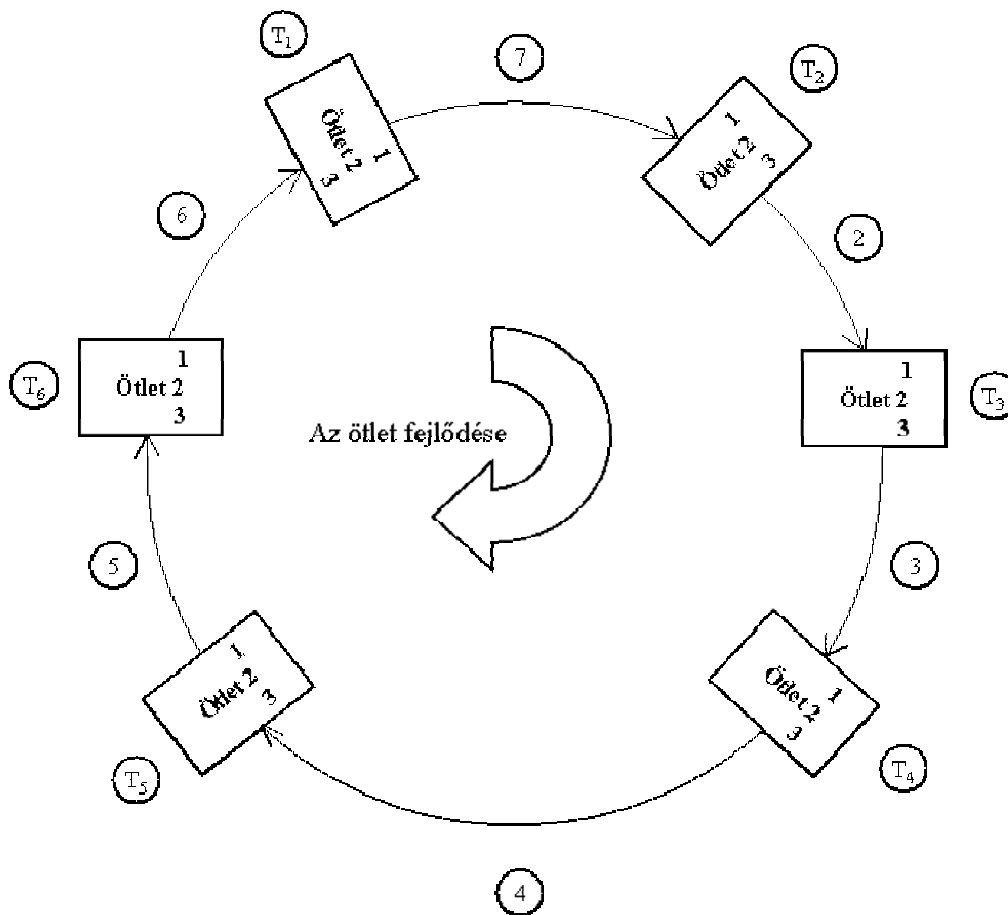
A módszer lebonyolítási rendjét a IV/1. ábra szemléletei. Az első lépésben a 6 résztvevő mindegyike feljegyez a saját ötletgyűjtő lapjára (IV/2. ábra) az ismertetett probléma megoldására 3 alapötletet. Ez az első lépés kb. 6-9 perc időtartamot vesz igénybe. Ezután a lapok kb. 10 perces időközönként egy meghatározott irányban továbbításra kerülnek.

A feladat a további lépésekben:

Az előző csoporttagok feljegyzéseinek (ötleteinek) továbbfejlesztése és feljegyzése a megfelelő rovatokba.

6	3	5
---	---	---

Csoporttagok	Ötletek	Továbbítás
--------------	---------	------------



**IV/1. ábra**  
**A 635-ös módszer lebonyolítási rendje**

Mi a probléma?						
Mi a megoldás?	Mivel, hogyan fejleszthető tovább az ötlet?					
	1. csoporttag	2. csoporttag	3. csoporttag	4. csoporttag	5. csoporttag	6. csoporttag
1. ötlet:						
2. ötlet:						
3. ötlet:						

**IV/2. ábra**  
**A 635-ös módszer ötletgyűjtőlapjának szerkezete**

Ha a 6 fő által indított ötletgyűjtő lapok a teljes kört befutották, ideális esetben

<b>6</b>	<b>x</b>	<b>3</b>	<b>x</b>	<b>5</b>	<b>=</b>	<b>108</b>	<b>ötlet</b>
<b>fő</b>		<b>alapötlet</b>		<b>továbbítás</b>			

kerül feljegyzésre valamivel több, mint 1 óra időtartam alatt.

A módszer alkalmazásának előnyei:

- jól kombinálható más technikákkal,
- a gondolkifejtés terjedelme a rovatok mérete által behatárolt,
- az üresen hagyott rovatok száma jelzi a csoport teljesítményét, minősíthető a csoport,
- ötlet rajzban is kifejezhető,
- szabatosabb, pontosabb az ötletek megfogalmazása.

### **Pro és Contra Interakció**

Különösen ajánlott a megoldási koncepciók vagy a megoldás egyes elemeinek progresszív, továbbfejlesztő célzatú zsűrizésére.

A Pro- és Contra Interakció előkészítése:

Az előkészítés során a 10-20 fős csoport által érvekkel minősítendő megoldási alternatívák kielégítő pontossággal definiálhatók és olyképp ábrázolandók, hogy lényegi jellemzőket a csoporttagok egyidőben szemlélhessék. Minden tárgyalásra kerülő alternatívához 2-2 Pro (védő, pozitíve érvelő) és Contra (elutasító, negatíve érvelő) képviselőt szükséges kijelölni vagy az önként jelentkező közül elfogadni.

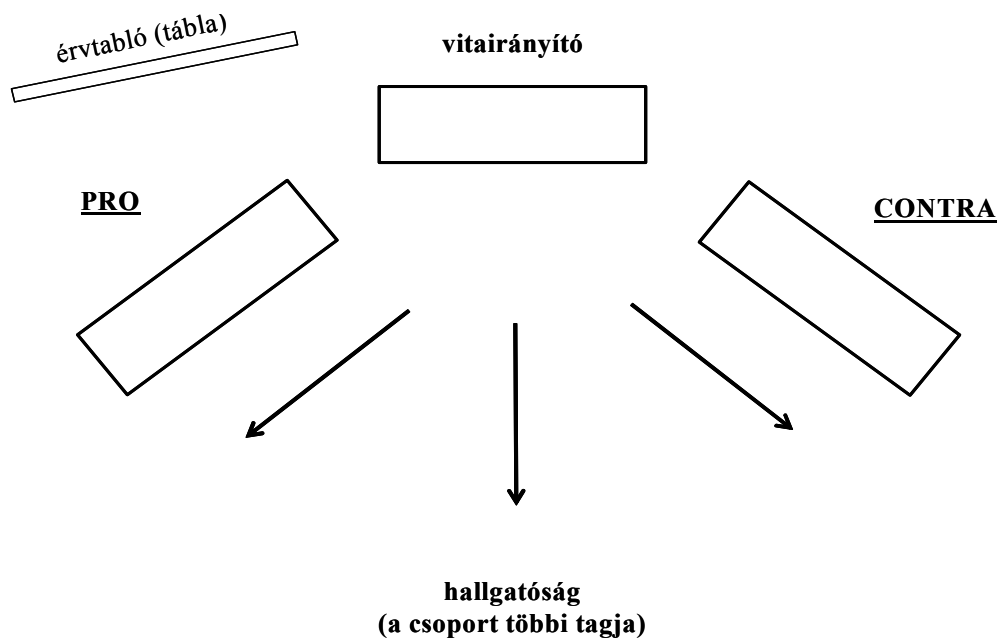
### **A módszer bonyolításának lépései:**

Első lépés: A Pro illetve a Contra álláspontokat képviselők felváltva jutva szóhoz, tömör címszavakban közlik érveiket, amelyet az egész csoport számára látható helyen az „érvtablóra” feljegyeznek. E fázis időtartama mintegy 10-15 perc.

Második lépés: A Pro és Contra nézetek képviselői felcserélik támogató és bíráló szerepeiket, e felállásban újabb érvek hangzanak el és kerülnek a tablóra.

Harmadik lépés: a Pro és Contra álláspontok gyűjteményét a teljes csoport megvitatja és kiegészíti.

Negyedik lépés: A csoportvitát követően a csoport 4-6 fős kiscsoportokra tagolódik; ezek feladata, hogy az elfogadott alternatívát – egymástól függetlenül – átdolgozzák és továbbfejlesszék.



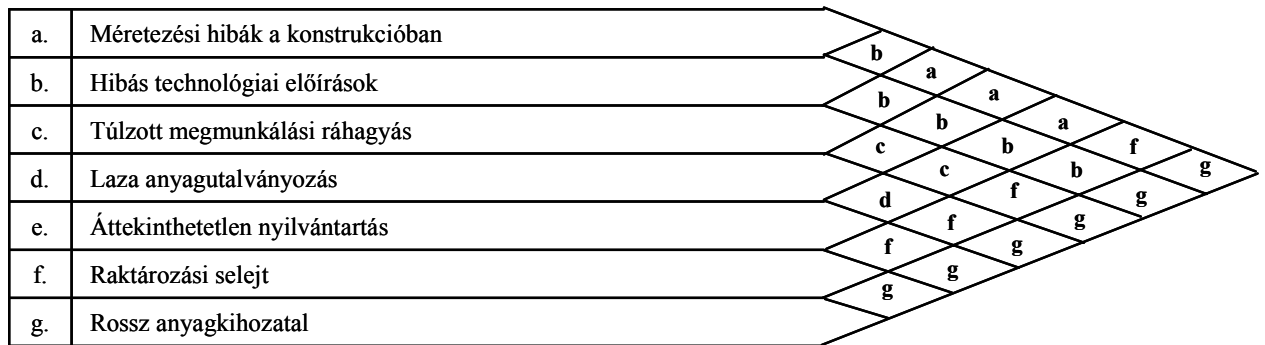
**IV/3. ábra**  
**A Pro és Contra Interakció lebonyolítása**

### **PREFERENCIA – MÁTRIX**

Ez az eljárás az egyéni minősítéseket összegzi, a csoporttagok egymás véleményét az értékelést követően ismerik meg, tehát a kölcsönös befolyásolás kizárt.

A csoport tagjai egyéni munkában egy-egy preferenciamátrix kitöltésével minősítik a feltárt hibaokokat. A betűjelzéssel ellátott és a mátrixba beírt hibaokokat a csoporttagok páronként hasonlítják össze, s a megfelelő négyzetbe

annak a hibaoknak a betűjelzése kerül, amelyet a csoportmunka résztvevője fontosabbnak ítél meg.



**IV/4. ábra Preferencia – mátrix**

Kiértékelés: A betűjelzések (hibaokok) gyakorisága alapján határozható meg azok egyéni rangsora.

Hibaok	a	b	c	d	e	f	g
Gyakoriság	3	5	2	1	-	4	6
Rangsor	4	2	5	6	7	3	1

**IV/5. ábra Egyéni rangsor**

A résztvevők egyéni rangsorainak összegezésével nyerjük a hibaokok végső sorrendjét. A legkisebb összegnek a legmagasabb a prioritása.

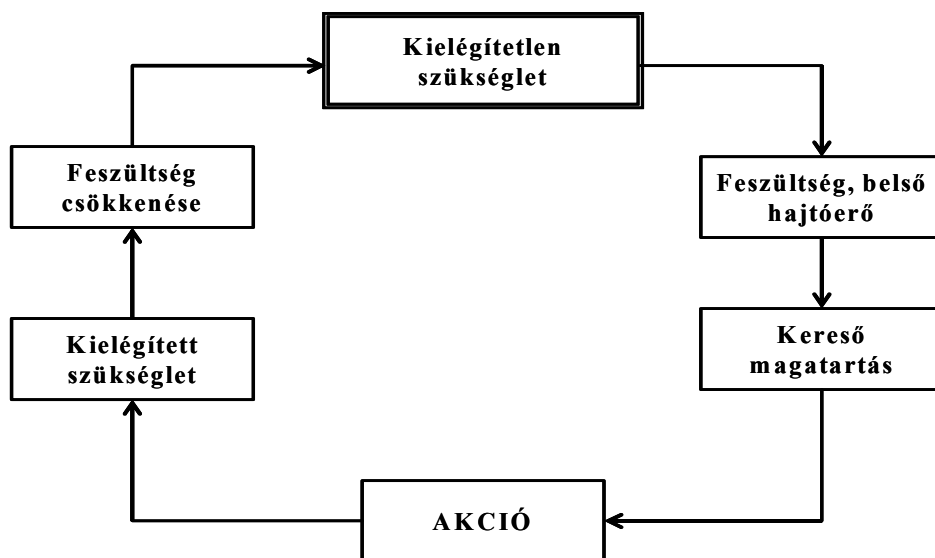
Hibaok	Résztevők					Σ	Rangsor
	A	B	C	D	E		
a	3	4	1	3	2	13	2
b	4	2	4	5	3	18	4
c	5	5	3	6	4	23	5
d	2	6	2	1	1	12	1
e	7	7	6	7	6	33	7
f	6	3	5	4	7	25	6
g	1	1	7	2	5	16	3

**IV/6. ábra A résztvevők összesített rangsora**

## V. A MOTIVÁCIÓ

A pszichológia meghatározása szerint a motiváció az ember olyan belső tudati állapota, amely arra készíti, hogy egy adott szituációban valahogyan viselkedjék.

Más értelmezés szerint a motiváció az emberekben működő belső hajtóerő, mellyel állandóan újra termelődő szükségleteiket elégítik ki.



V/1. ábra A motiváció folyamata

A vezetélmélet szerint a motiváció olyan vezetői ráhatás, mely során a vezető másokat olyan cselekvésre készítet, ami szervezeti szinten elvárt teljesítményre vezet. A teljesítmény alakulásában fontos, de nem kizárólagos szerepe van a motivációnak. A motiváció alapegyenlete:

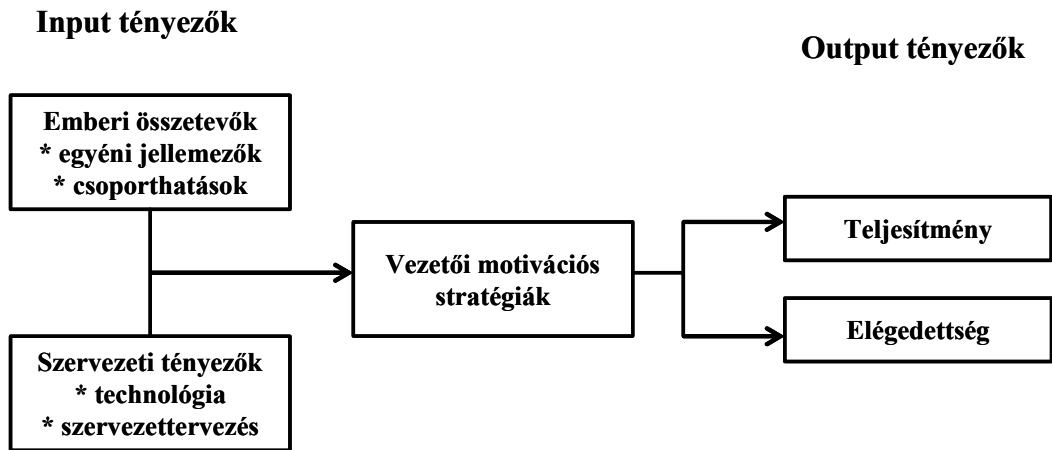
$$\boxed{\text{Teljesítmény}} = \boxed{\text{Képesség}} \circ \boxed{\text{Motiváció}} \circ \boxed{\text{Környezet}}$$

tudás,  
képesség,  
ismeret,  
tapasztalat.

szándék jól  
teljesíteni

a munkavégzés  
pszichés  
és tárgyi  
környezete

A motiváció eszközrendszerének (motivációs stratégia) megválasztása során figyelembe kell venni, hogy az adott szervezeti feltételek mellett melyek az egyéni magatartás befolyásolásának célszerű lehetőségei.



V/2. ábra Motivációs eredménymodell

### Input tényezők

– Emberi összetevők:

- egyéni jellemzők
  - az egyén képességeinek,
  - egyéni szükségletek, igények

figyelembevétele.

- csoporthatások
  - csoporton belüli szerep,
  - csoportnorma szintje (a csoport tagjai számára elfogadható teljesítményszint)

– Szervezeti tényezők

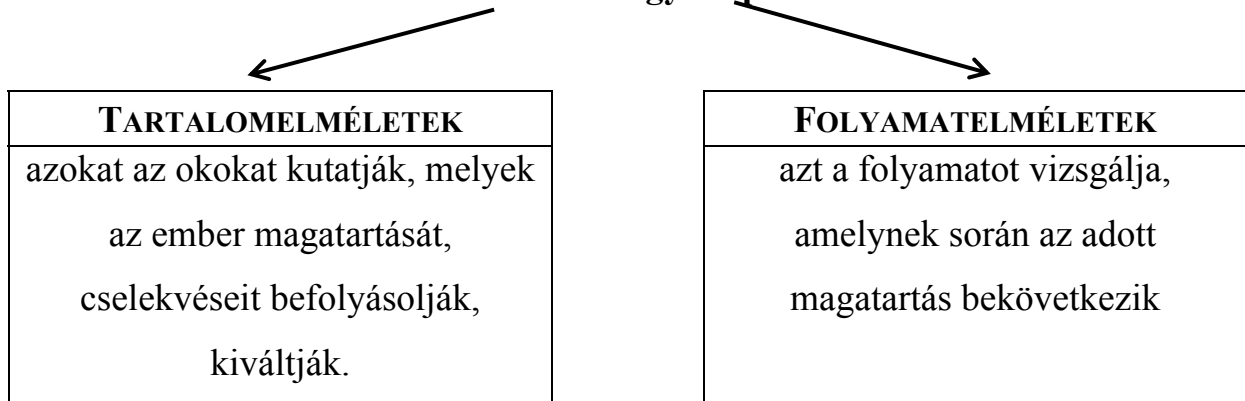
- technológia  
a termék előállításának, szolgáltatás technikai feltételei, jellemzői (gépesítettség, automatizáltság foka)
- szervezeti feltételek  
szervezeti struktúra típusa, szabályozottsága, merevsége, rugalmassága.

### Output tényezők

– Teljesítmény

- az elfogadható teljesítményszintek egyénenként célszerű kijelölni,
  - megítélésnél a mennyiségi és minőségi szempontok mellett olykor szubjektív tényezők is szerepet játszanak.
- Elégedettség, melynek mértéke attól függ, hogy
- a munka jellege, illetve az elért teljesítmény mennyire felel meg az egyén elvárásainak,
  - az elért teljesítményhez milyen következmény (jutalom) járul.

### Motivációelméletek két nagy csoportba sorolhatók



- Szükséglet hierarchia elmélet (MASLOW)
- Kéttényezős elmélet (HERZBERG)
- Teljesítmény – hatalom – kapcsolat elmélet

- Elvárás elmélet (VROOM)
- Méltányosság elmélet
- Megerősítés elmélet (SKINNER)

### SZÜKSÉGLETHIERARCHIA ELMÉLET

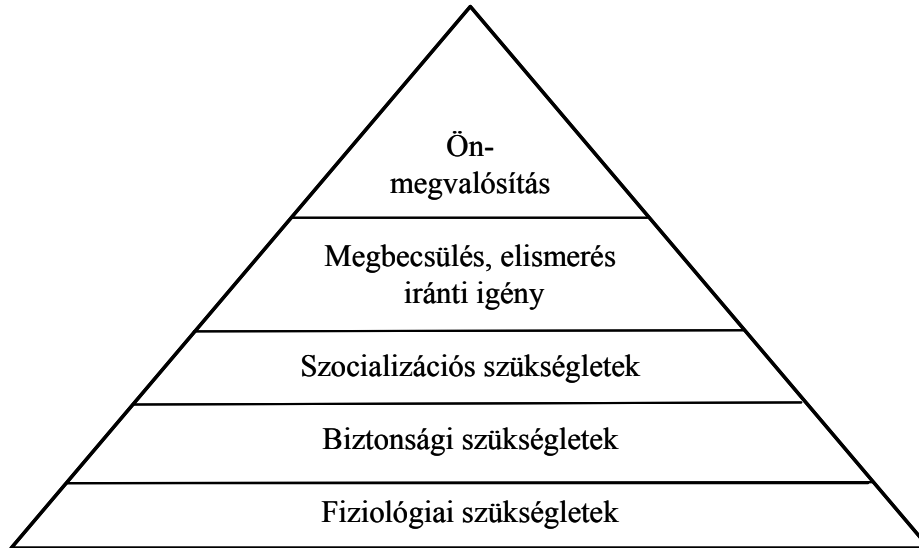
Az elmélet alap gondolata, hogy

- a motiváció központi eleme a kielégítetlen emberi szükséglet, ami az embereket cselekvésre készíti,
- ha egy szükséglet kielégítést nyer, egy következő ki nem elégített szükséglet motivál,



- a szükségletek egymással alá- és fölérendeltségi (hierarchikus) rendbe állíthatók.

Maslow az emberi szükségleteknek öt egymásra épülő szintjét különbözteti meg:



### V/3. Szükségletshierarchia

**Fiziológiai szükségletek** a biológiai fennmaradás legalapvetőbb emberi szüksége (élelem, víz, megfelelő hőmérséklet, lakhatási feltételek). Amennyiben ezek kielégítetlenek, szükségképpen dominálnak.

**Biztonsági és stabilitási szükségletek.** A biztonságérzet, a védelem, a stabilitás, kiszámíthatóság a mindennapi élet fizikai, pszichikai jelenségeivel kapcsolatban.

**Szociális szükségletek.** Másokkal való kapcsolatok kialakítása és fenntartása, munkacsoporthoz, közösséghez való tartozás igénye.

**Megbecsülés, elismerés** szüksége. Képesség és tudás elismerése, tisztelet, elismerés, státusz iránti vágy.

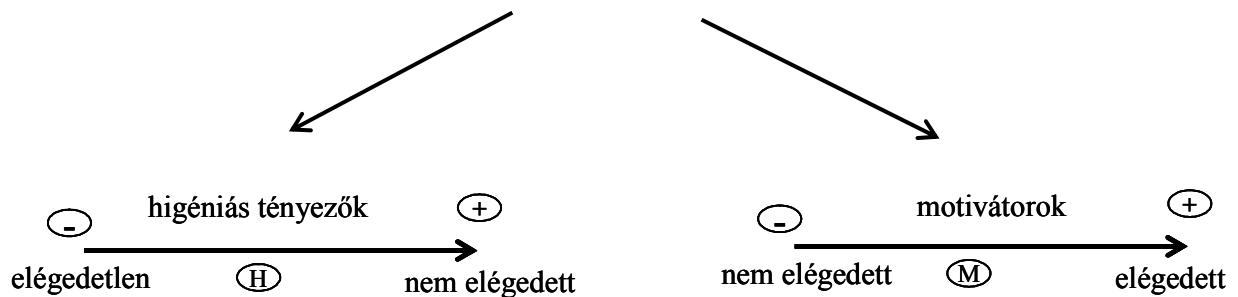
**Önmegvalósítás.** Az egyén potenciális tehetségének és képességeinek megvalósítása, kihívó feladatok, időtálló eredmények.

A szükségletek egyes kategóriáiban alkalmazható vezetői teendők, feladatok a következők lehetnek.

SZÜKSÉGLET	VEZETŐI TEENDŐK
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jó fizetés.</li> <li>• Komfort a munkavégzésben.</li> <li>• Étkezési támogatás.</li> <li>• Üzemi étkeztetés.</li> <li>• Vállalati lakás, óvoda.</li> </ul>
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyugdíj, nyugdíjbiztosítás.</li> <li>• Biztonságos munkavégzés.</li> <li>• Korral és szolgálati idővel emelkedő fizetés.</li> <li>• Orvosi ellátás.</li> </ul>
Szocializációs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csoportmunka.</li> <li>• Jó vezető – beosztott kapcsolat.</li> <li>• Vállalati partik, események.</li> </ul>
Megbecsülés, elismerés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Előmenetel, karrier.</li> <li>• Felelősség vállalás.</li> <li>• Státusz, beosztás.</li> </ul>
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Érdekes, kihívó feladatok.</li> <li>• Autonómia.</li> <li>• Vezető pozíció.</li> <li>• Önellenőrzés.</li> </ul>

## KÉTTÉNYEZŐS ELMÉLET

Herzberg a munkával való elégedettséget befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata során azt tapasztalata, hogy – a hagyományos felfogással szemben – a tényezők két csoportját lehet elkülöníteni:



- Fizetés
- Munkafeltételek
- Munkahely biztonsága
- Vezetőkkel kialakított kapcsolat
- Panaszok meghallgatása



- Kedvezőtlen volta elégedetlenségre vezet,
- Kedvező állapota nem vezet elégedettségre,
- A tényezők javításával az elégedetlenség mértéke csökkenthető

- Munka jellege
- Felelősség vállalása
- Fejlődés
- Előrehaladás
- Elismerés



- Megléte megalégedettséget, nagyobb munkavégzési hajlandóságot vált ki.
- Hiánya nem vezet elégedetlenségre.

## TELJESÍTMÉNY – HATALOM – KAPCSOLAT ELMÉLET

Az elmélet a motívum viselkedésre gyakorolt hatásával jellemzi az emberi magatartásokat. Ezek:

### **Teljesítmény motívum az ember siker iránti vágya.**

- Siker révén a teljesítmény motívum megerősödik.
- Megfelelő munkafeltételek aktiválják a teljesítmény iránti motívumot.
- A siker az egyéni erőfeszítésekből kell származni.
- Fontos az eredmények pozitív visszacsatolása.

**Hatalom motívum:** A magas hatalomszükséglettel rendelkező emberek általában vezető, irányító pozíciót keresnek, hogy ezáltal másokat befolyásolhassanak, ellenőrizhessenek.

### **Megnyilvánulási formái:**

- agresszív megnyilvánulások,
- erős érzelmi hatás kiváltása,
- elismerés, tisztelet megszerzése,
- hangoskodás

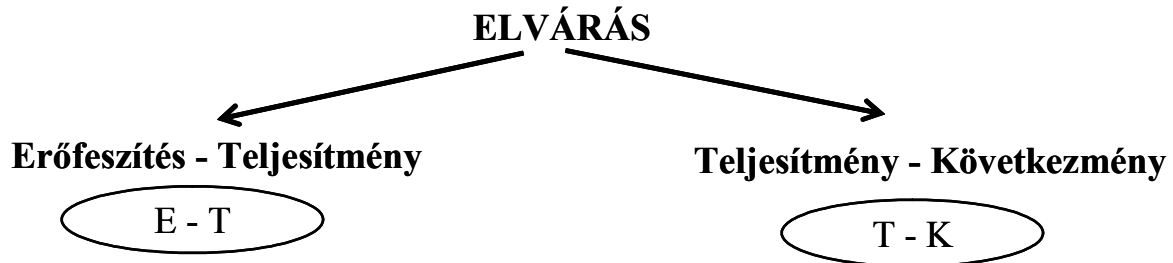
A hatalmi motiváció nem szükségszerűen negatív jellegű, a vezetők körében általában domináns, szükséges, de nem elégséges motívum.

**Kapcsolat motívum** az elfogadottság, szeretet iránti vágy. A erős kapcsolat motívummal rendelkezők általában nyitottak, könnyen barátkoznak, együttműködésre, kölcsönös megértésre, társas kapcsolatok kialakítására, fenntartására törekednek, kerülik a konfrontációt.

### **Ezek a motívumok**

- egyénenként különböző arányban vannak jelen,
- képzéssel, tréninggel alakíthatók, növelhető az egyes motívumok erőssége,
- a társadalmi fejlődés egyes szakaszaiban eltérő arányok és erősség jellemző.

**Elvárás elmélet** szerint mielőtt az ember bármilyen cselekvésre szánja el magát, előzetes igényeket, elvárásokat fogalmaz meg két irányban:



**Erőfeszítés – Teljesítmény (E-T)** vonatkozásban az egyén azt mérlegeli, hogy bizonyos erőfeszítéshez milyen teljesítmény társulhat.

**Teljesítmény – Következmény (T-K)** kapcsolatában az egyén azt igyekszik becsülni, hogy az elért teljesítmény milyen következménnyel (jutalommal) jár. A következmények egyéntől függő fontossági sorrendje a valencia.

A motiváció erőssége alapvetően két tényezőtől függ, a várakozásoktól és a valenciától.

#### **Az elméletből levonható főbb következtetések:**

- a teljesítménykövetelményeknek reálisnak kell lenni,
- a teljesíthetetlen, irreális elvárások nem motiválnak.
- fontos a dolgozók jutalom iránti elvárásait, fontossági sorrendjét ismerni.
- a teljesítést el kell ismerni, mert ez erősíti a (T-K) kapcsolatokat.

#### **Méltányosság elmélet**

A méltányosság elmélet azon a feltevésen alapul, hogy az ember igyekszik másokkal méltányos (igazságos) kapcsolatot kialakítani. Ha ez a kapcsolat valamilyen ok miatt méltánytalanná válik, akkor igyekszik mindent megtenni annak érdekében, hogy igazságos viszony helyreálljon.

### **Az elmélet három alapkategóriája:**

**Inputok:** minden olyan fizikai, illetve szellemi ráfordítás, ami a munkavégzés során felmerül (szakismeret, munkaidő, fizikai igénybevétel, stb.)

**Outputok:** az elvégzett munkáért járó díjazás, elismerés.

**Referenciák:** akihez, akikhez viszonyítja az egyén a tetteit és azok következményeit.

Az összehasonlítás az egységnyi inputra jutó output értékei alapján a következő eredményre vezethetnek:

### **Méltányos (igazságos) viszony:**

$$\text{ÉN} \left\{ \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \right\} = \text{MÁSİK} \left\{ \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \right\}$$

### **Alulfizetett helyzet**

$$\text{ÉN} \left\{ \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \right\} \ll \text{MÁSİK} \left\{ \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \right\}$$

Az így adódott méltánytalan helyzet feloldásának lehetőségei:

#### **Direkt akciók**

- Reklamáció,
- Csökkenő erőfeszítések
- Állás változtatása,
- Harag, elégedetlenség

#### **Indirekt akciók**

(pszichológiai torzítások)

- Ideológiák, magyarázatok,
- Más referencia személy választása

## Túlfizetett helyzet

$$\text{ÉN} \left\{ \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \right\} \triangleright \text{MÁSİK} \left\{ \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \right\}$$

A méltánytalan helyzet (melyre kevésbé vagyunk érzékenyek) feloldásának lehetőségei:

### Direkt akciók

- Nagyobb erőfeszítés,
- Büntudat.

### Indirekt akciók

(pszichológiai torzítások)

- Saját személyiség, munka felértékelése

Az elmélet lényegi mondanivalója tehát:

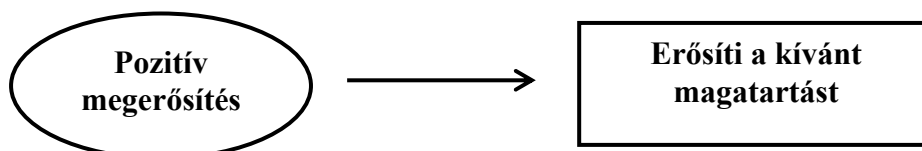
- A motiváció nem az egyén belső feszültségének az eredménye,
- Nem azt nézi, hogy mit kap ahhoz képest, hogy mit szeretne, hanem
  - ⇒ A MÁSOKKAL való összehasonításból származó feszültség motivál,
  - ⇒ Az számít, hogy mit kap a másikhöz képest.

## Megerősítés elmélet

Az elmélet szerint az emberi cselekvéseket az egyén múltbeli tapasztalatai befolyásolják. A múltbeli cselekvéshez kapcsolódó pozitív vagy negatív következmények nagyban befolyásolják, hogy adott cselekvés ugyanolyan szituációban milyen eséllyel ismétlődik.

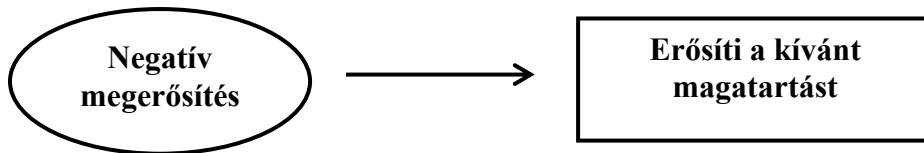
### 1. Pozitív megerősítés

A cselekvéshez pozitív következmény (jutalom, elismerés, dicséret, stb.) járul. Ilyenkor nagy a valószínűsége, hogy a tevékenység megismétlődik.



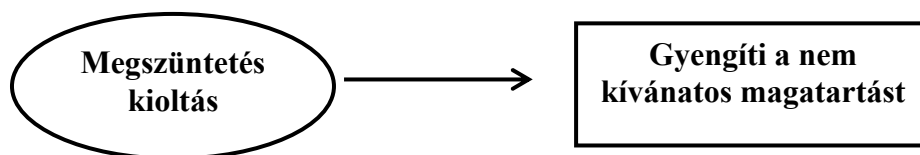
## 2. Negatív megerősítés

Nemkívánatos viselkedés következtében alkalmazott kellemetlen, gúnyos megjegyzés, nevetséges szituáció előidézése, stb.), miáltal a kívánatos viselkedés kap megerősítést.



## 3. Megszüntetés, kioltás

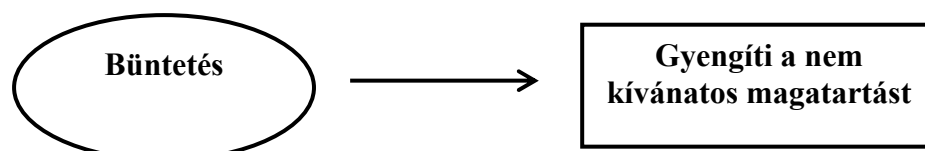
A korábban kialakult magatartás módosítása azáltal, hogy megszüntetjük azokat a pozitív vagy negatív következményeket, melyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődik.



## 4. Büntetés

Nem kívánatos viselkedés esetén

- negatív következmény
  - bércsökkentés
  - fegyelmi
  - elbocsátás, vagy
- elmarad az egyéni számára fontos pozitív következmény





## **VI. VEZETÉSI STÍLUSOK**

A vezetési stílus: a vezető személyiségének megnyilvánulása a beosztottak irányításában.

### **Tulajdonság – elmélet**

Az irányzat képviselői a legkülönbözőbb emberi tulajdonságokat, képességeket vizsgálva próbálták kideríteni a sikeres vezetők jellemzőit.

A tényezők rendszerezése tekintetében szinte áttekinthetetlen helyzet alakult ki, amikor a vezetői tulajdonságokkal foglalkozó tanulmányokat összehasonlították egymással, kiderült, hogy a jellemvonások listája csekély mértékben tartalmazott ismétlődő elemeket.

A tulajdonságelmélet képviselői abban egyetértettek, hogy a vezetői alkalmasság tekintetében a következő tényezőcsoportokat lehet elkülöníteni:

- szakmai felkészültség,
- szituációkhoz való alkalmazkodás,
- intellektuális készségek,
- szociális kompetencia

További nehézséget jelentett, hogy

- a konkrét magatartások jelentős mértékben változnak
  - a szituációtól,
  - az érdekektől,
  - a csoporton belüli hatástól,
  - a személy életkorától.

függően,

- a tulajdonságok, személyiségjegyek

- tartalmi azonosítása,
  - mérése
- elég nehéz.

## **Stílus elméletek**

A stíluselmélet kutatói a vezetőt

- valamilyen feladatmegoldási folyamatban tanúsított magatartása alapján, illetve
- a vezető tevékenységére jellemző szempontok tudatos érvényesítésének mértéke szerint

jellemezi.

### **Néhány stíluselmélet:**

#### **1. Lewin kísérlete**

A vezetési stílus témaköre új megvilágításba került, amikor Lewin 1938-ban publikálta a különböző vezetési stílusok kísérleti alkalmazásról beszámoló tanulmányát. A kísérlet során középiskolás korú fiúkból csoportokat hozott létre, a csoportokat három vezetési stílus szellemében irányították:

**1. csoport** autokratikus irányítás mellett tevékenykedett, melynek jellemzői:

- ő hozza döntéseket,
- kényszerrel a pozíciójára,
- távolságtartó,
- megköveteli a rendet és a fegyelmet,
- bizalmatlan.

**2. csoport** demokratikus szellemű vezetőt kapott, akire jellemző:

- döntéshozatal megoszlik a vezető és a csoport között,
- hatalom és felelősség megosztása,
- bizalom a beosztottak iránt,

- objektív teljesítményértékelés.

3. csoport „hadd menjen” (szabad kezű) stílust képviselt:

- önbizalom hiánya,
- tartózkodás a döntésektől,
- felelősség áthárítása,
- világos célok, feladatok kijelölésének hiánya.

A kísérlet során azt vizsgálták, hogy milyen az egyes stílusok

- hatékonysága (eredményessége),
- fogadtatása a csoporttagok részéről.

A kísérletből levont következtetések:

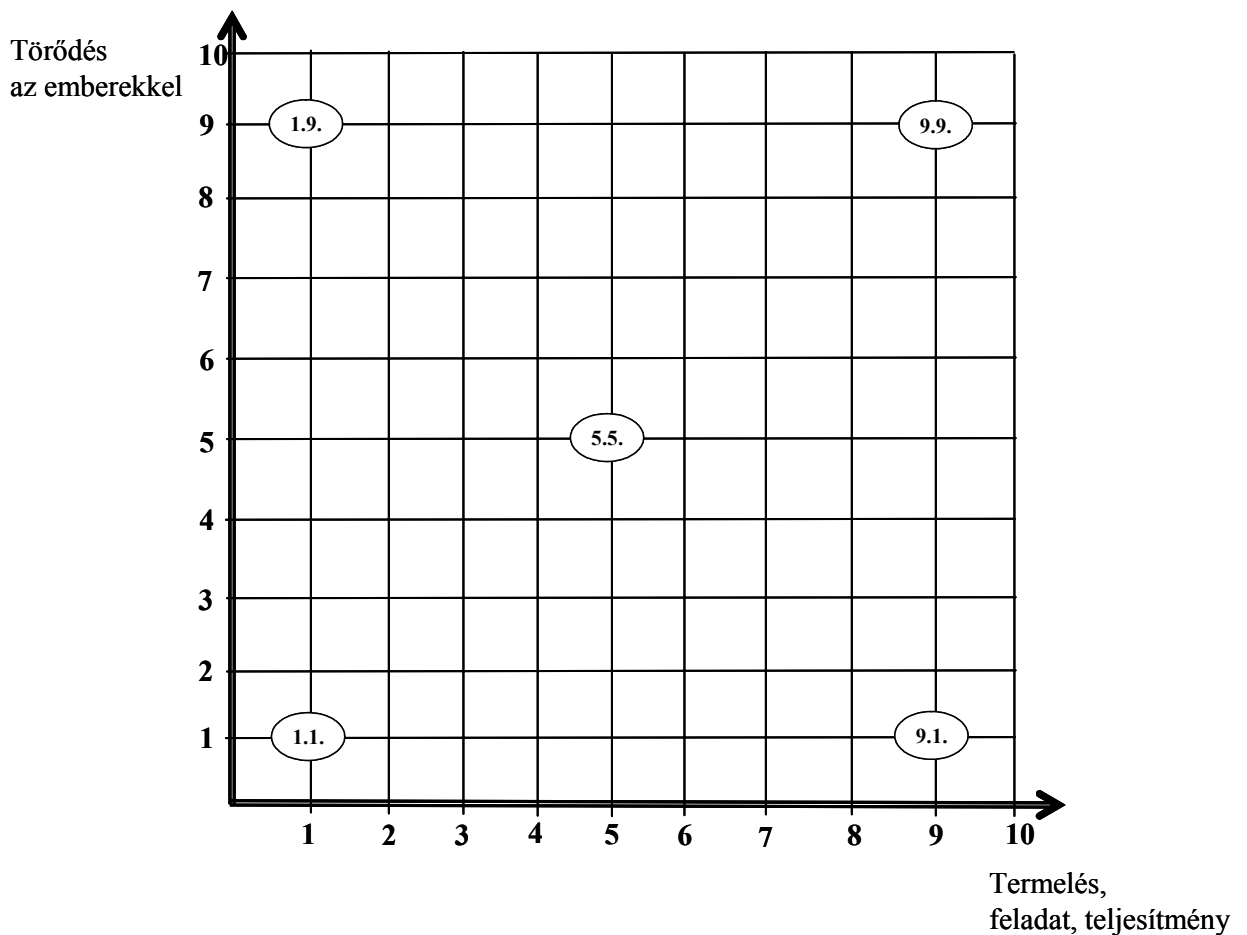
- az autokratikus vezetés mellett volt a csoport a legeredményesebb, viszont a fogadtatása kevésbé volt kedvező,
- a demokratikus stílus kevésbé volt eredményes, viszont a vezető rövid idő alatt közkedveltté vált,
- a legeredménytelenebbnek a „hadd menjen” stílus bizonyult.

A továbbiakban többen az autokratikus – demokratikus szélső pontokkal rendelkező skálán különböző köztes vezetési stílusokat karakterizáltak.

## **2. Vezetési stílusok mátrixa (vezetői rács)**

Az elmélet azt vizsgálja, hogy a vezető milyen mértékben helyez súlyt

- a feladat, teljesítmény elérésére, illetve
- a beosztottak irányában a törődés, a jó kapcsolatok kiépítésére és fenntartására.



A két tényezőt a koordináta rendszer tengelyein 1-9-ig terjedő skálán minősítették, a rácspontok egy-egy vezetési stílust jelölnek ki. A rács öt jellegzetes pontja tipikus vezetői stílust ír le:

### **1.1. „Hadd menjen” vezetés**

Kevés igyekezet a teljesítmény és az emberek iránt.

### **1.9. Emberközpontú vezetés**

Gondos figyelem az emberi kapcsolatok, problémák iránt, kellemes, barátságos légkör, kényelmes munkatempó.

### **9.1. Feladatközpontú vezetés**

A munkafolyamatok, munkamódszer, munkafeltételek racionális kialakításával az eredményesség biztosítása. Az emberi tényezőt minimális szinten veszik figyelembe.

### **5.5. Kiegyensúlyozott vezetés**

A két tényező egyensúlya biztosítja szervezeti teljesítményt.

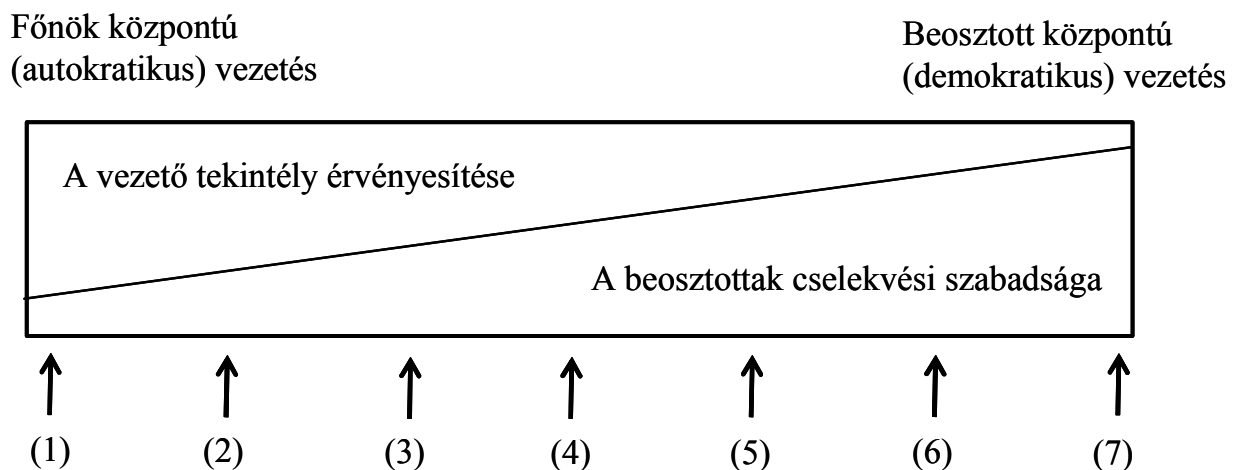
### 9.9. Csoportközpontú (team) vezetés

A teljesítmény alapja az emberek közötti összefogás, együttműködés.

#### 3. A főnök-, illetve beosztott központú vezetés

A vezetési stílus kifejeződési formáját az is befolyásolja, hogy a vezető a döntések meghozatala során milyen mértékben érvényesíti vezetői tekintélyét, illetve milyen mértékben támaszkodik a beosztottak részvételére, együttműködésre.

Az autokratikus (főnök központú) és demokratikus (beosztott központú) vezetési stílus közötti skálán további 5 fokozatot jelöltek meg, ezek mindegyike egy-egy döntési stílust jellemez.



#### A stílusok jellemzése:

- (1) A vezető meghozza és bejelenti a döntést
- (2) A vezető „eladja” a döntést
- (3) A vezető elmondja gondolatait, majd lehet kérdéseket feltenni
- (4) A vezető tájékoztatja a munkatársakat a tervezett döntésről, a munkatársak véleménye, észrevételeik befolyásolhatják a végleges döntést.
- (5) A vezető ismerteti a problémát, meghallgatja a véleményeket, majd dönt.

(6) A vezető vázolja a problémát, meghatározza a határokat, a csoport dönt.

(7) A döntési folyamat több fázisában a beosztottak közreműködése.

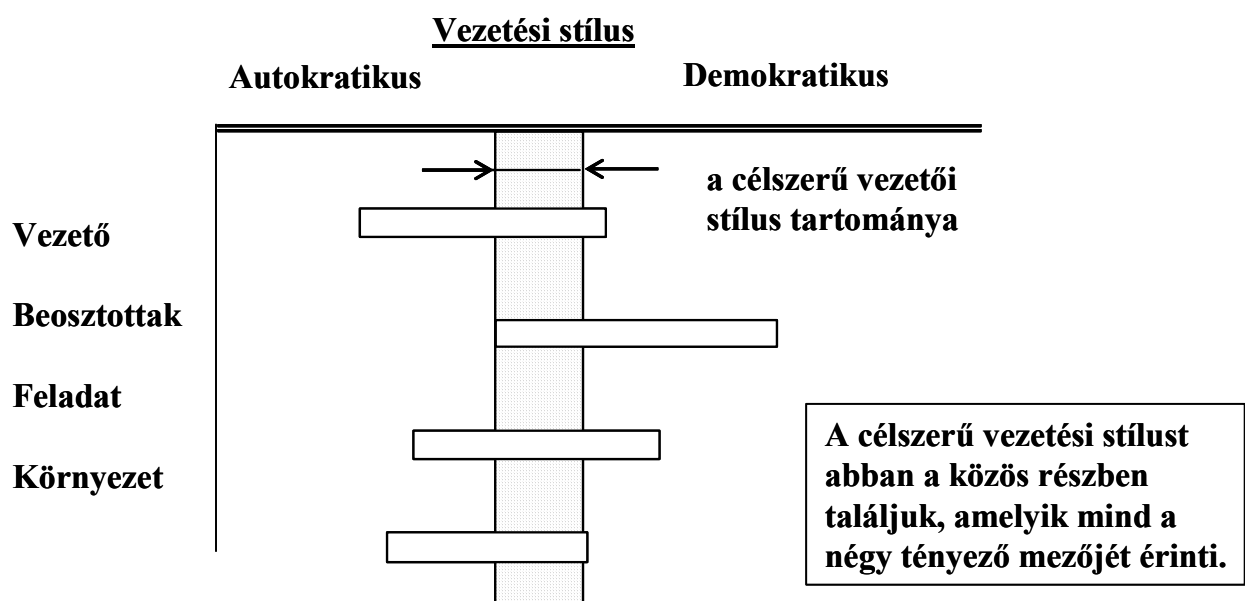
### **Kontingencia (szituáció) elmélet**

Az elmélet a célszerűen alkalmazható vezetési stílust az adott helyzettől (szituációtól) teszi függővé.

A szituáció négy tényező segítségével jellemezhető:

- a vezető személyisége, a hozzá legközelebb álló magatartások, képességek összessége, a vezető karaktere.
- a beosztottak (vezetettek) szükségletei, értékrendje, önálló munkavállalási készségük, kedvelt vezetési stílusok,
- a feladat, a munka célja, a munkavégzés módszere, technológiája, komplexitása,
- belső környezet, a szervezet merev vagy rugalmas szabályozottsága, a szervezetben érvényesülő szokások, értékrendek, informális szabályok, szervezeti kultúra.

A négy tényezőt külön –külön elemezve ki kell jelölni az autokratikus-demokratikus skálán azt a stílustartományt (szakaszt), amely a szituációt jellemző tényező szempontjából a leghatékonyabb.



## **A célszerű vezetési stílus a szituáció ismeretében**

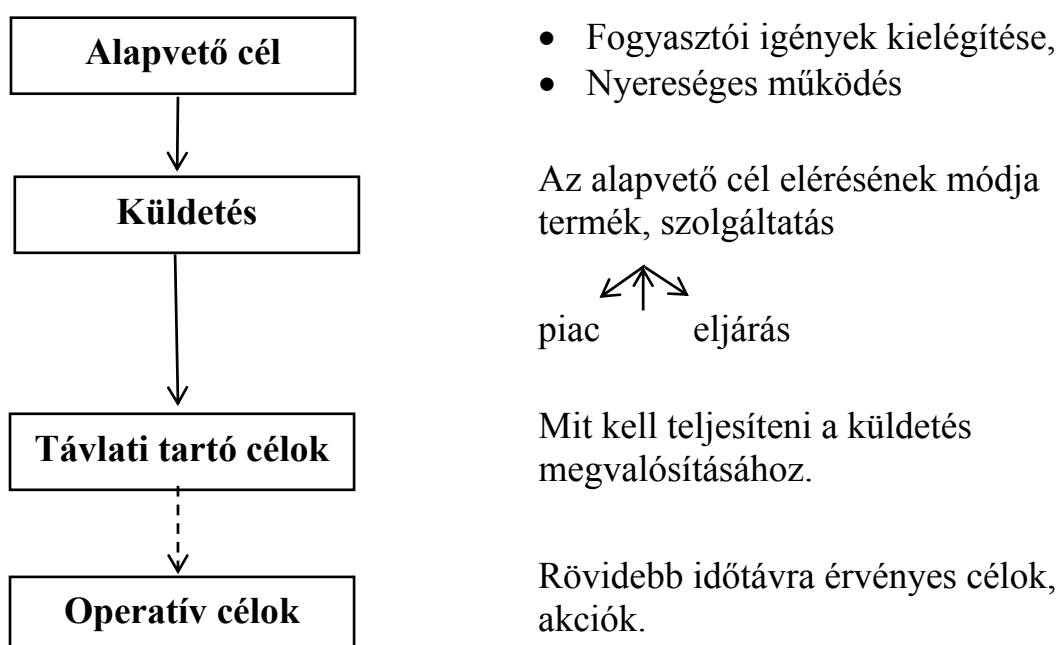
Ha a szituáció olyan, hogy nincs a négy tényezőhöz tartozó közös skálaérték, ebben az esetben a tényezők változtatási lehetőségeit kell vizsgálni.

## VII. SZERVEZETI RENDSZER

### Cél – folyamat – szervezet kapcsolata

#### A vállalkozás céljai:

A gazdasági rendszer célszerűen működő rendszer, ami azt jelenti, hogy képes célok kijelölésére és tudatos megvalósítására. A gazdasági rendszer valójában egy hierarchikusan strukturált célok rendszerével rendelkezik, melynek elemei:



Az előző célhierarchiát kiegészítik

- a funkcionális célok (pénzügyi, fejlesztési, marketing, logisztikai stb.)
- a szervezet tagjainak egyéni céljai

#### Folyamat

A rendszerben lejátszódó folyamatok tevékenységek logikailag egymást követő és egymásra épülő sorozat. A folyamatok típusai:

- anyagi (reál) folyamatok,
- gazdasági folyamatok,
- irányítási folyamatok.

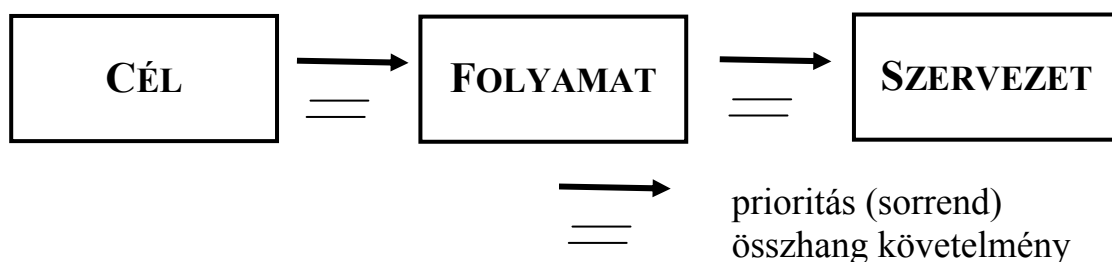


A célok ismeretében kerülhet sor a célok elérését biztosító tevékenységek, folyamatok kialakítására. Ugyanakkor a folyamatok nem lehetnek sem egyszerűbbek, sem bonyolultabbak, mint amit a célkitűzésben foglalt feladatok teljesítése megkíván.

### Szervezet

Az irányítás formailag szabályozott kerete, a folyamathálózatban előforduló tevékenységek végrehajtó személyhez vagy szervezeti egységhez való hozzárendelése.

A szervezet nem lehet egyszerűbb, sem bonyolultabb, sem nagyobb sem kisebb, mint amit az optimálisan kialakított folyamatok gyakorlati végrehajtása igényel.



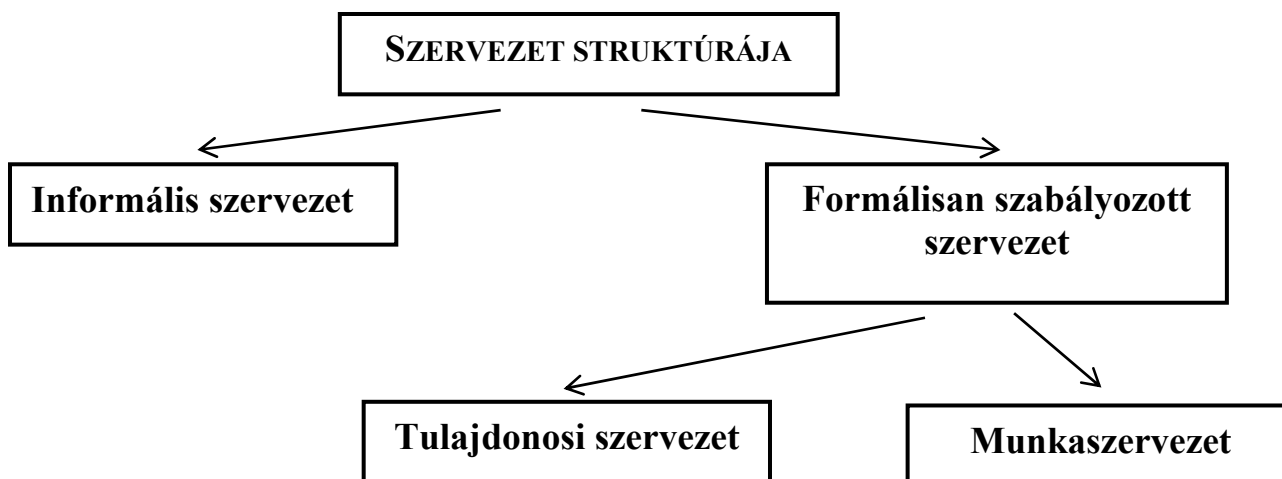
VII/1. ábra

A cél – folyamat – szervezetszabályozás összefüggése

### Szervezet struktúrája

A gazdasági szervezetek struktúrájának összetevőit a VII/2. ábra szemlélteti.

**Informális struktúra** a szervezeti tagok között érdeklődésüknek, kíváncsiságuknak megfelelően ad hoc jelleggel létrejövő kommunikációs kapcsolatok, melyek túlnőnek a hivatalosan leszabályozott kereteken.



VII/2. ábra A szervezet struktúrájának összetevői

Formálisan szabályozott szervezet törvény, jogszabály vagy belső dokumentumokban szabályozott működési keretek és mód.

Tulajdonosi szervezet a tulajdon működtetését és a tulajdonosi jogok gyakorlását végző szervezeti megoldások. Részvénytársaság esetén ilyen, pl. a közgyűlés, az igazgatóság, a felügyelő bizottság, stb.) Feladatait, hatáskörét, a működés egyéb feltételeit társasági formánként a társasági törvény rögzíti.

A munkaszervezet a vállalat hivatalos (legtöbbször szervezeti ábrán megjelenített) struktúráját értjük. Viszonylag könnyen módosítható, a vállalat céljából levezetett folyamatok igényeihez kell, hogy igazodjon. Dokumentálása a szervezeti és működési szabályzatban történik.

### **Munkaszervezetek strukturális jellemzői.**

1. **Munkamegosztáson** a szervezetben előforduló tevékenységek valamilyen elv alapján történő csoportosítását és szervezeti egységhez való hozzárendelést értjük.

Az elsődleges munkamegosztás három elv szerint történhet:

- funkció,
- tárgy (termék vagy termékcsoporthoz)

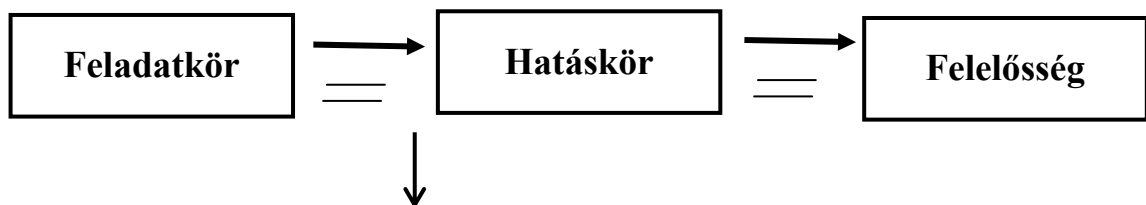
- régió

Az alapján, hogy az elsődleges munkamegosztás hány elv szerint történt meg, megkülönböztetünk, un. egydimenziós és két- vagy többdimenziós szervezeteket.

- Egydimenziós a szervezet, ha az elsődleges munkamegosztás az előbbiek közül egy elv szerint történt.
- Két- vagy több dimenziós a szervezet, ha a munkamegosztás párhuzamosan két vagy több elv szerint történt.

A kettőnél több dimenzió viszonylag ritka. Elsősorban a több országban is jelenlévő multinacionális cégeknél fordul elő, ahol három elv egyszerre van jelen. Ezeket a szervezeteket tenzor szervezeteknek nevezzük.

## 2. Hatáskörmegosztás



- A feladatok ellátásának leszabályozott feltételrendszere (működési hatáskör). Ilyen hatáskörrel a szervezet minden tagjának rendelkeznie kell.
- Vezetői hatáskör: döntési, utasítási jogosultság.

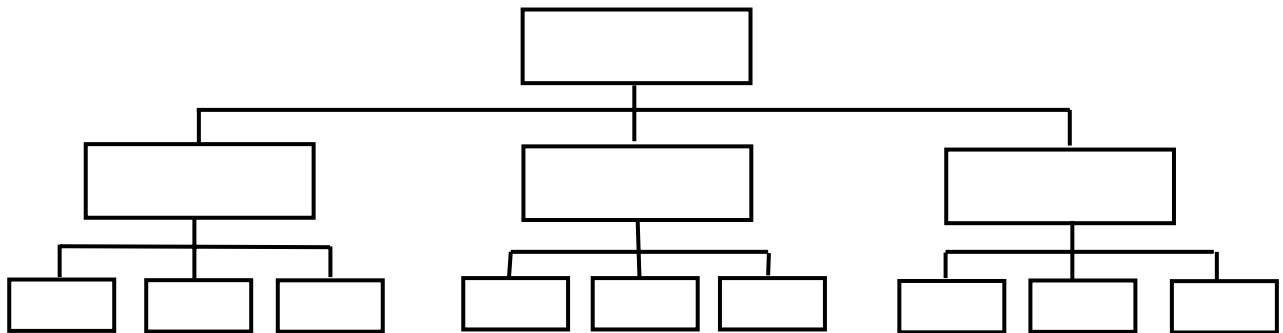
A hatáskörök gyakorlásának eszközei a kommunikációs kapcsolatok. A kapcsolatok két típusa:

- függelmi kapcsolatok (a hierarchiai szinteken áthaladó – főnök – beosztott – információs kapcsolatok. Útvonala a szolgálati út.

- szakmai kapcsolatok (információkérés, tanácskozás stb.) szakmai tartalmú információcsere szervezeti egységek között.

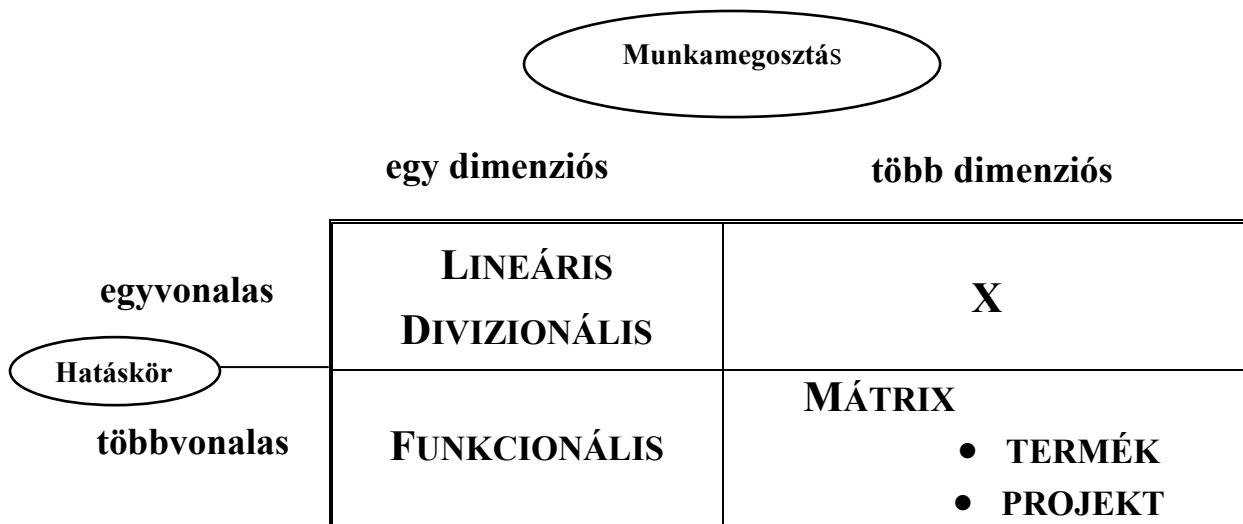
A hatáskör (kapcsolatok) szabályozásának két esetét különböztethetjük meg:

- Egyvonalas szervezet esetén a függelmi és a szakmai kapcsolatok egyaránt csak a szolgálati út igénybevételével bonyolíthatók. Az alárendelt személyek (egységek) ilyenkor csak egy felettes személytől kaphatnak utasítást.



**VII/3. ábra**  
**Az egyvonalas szervezet tipikus formája**

- Többvonalas szabályozás esetén a függelmi és szakmai kapcsolatok különválnak, a
  - függelmi kapcsolatok útja változatlanul a szolgálati út,
  - szakmai kapcsolatok viszont – leszabályozott módon – közvetlenül bonyolítható.



**VII/4. ábra**  
**A munkaszervezetek típusai**

### 3. Koordináció

Lásd I. fejezet (vezetési funkciók alatt)

### 4. Konfiguráció

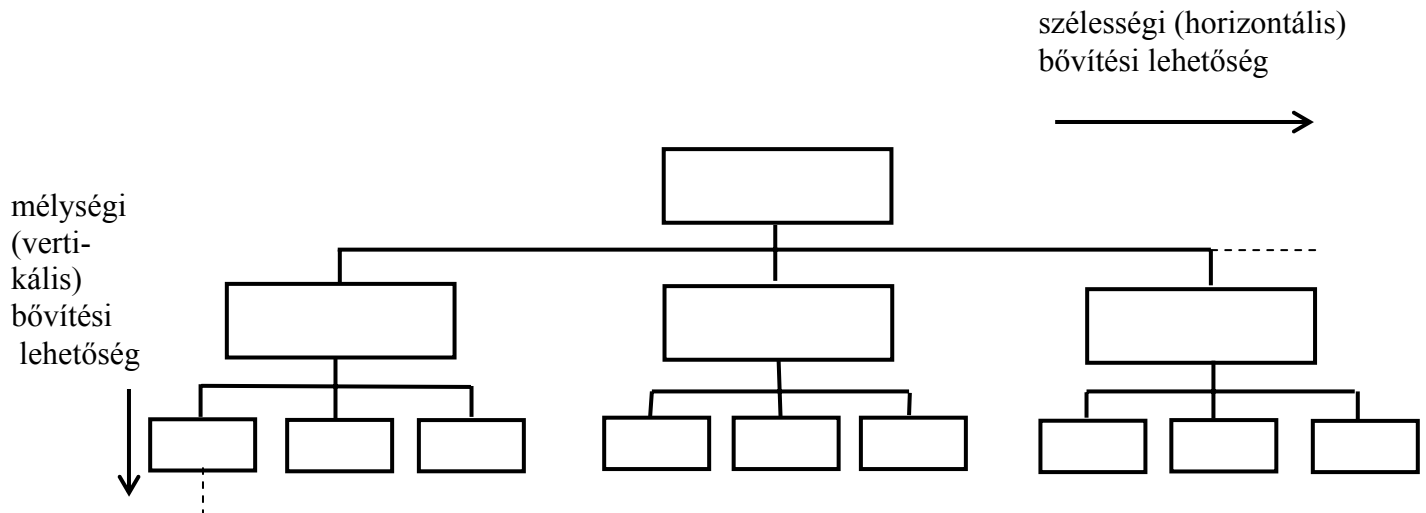
Az előző három jellemezőből eredeztethető ez a fogalom. Azok szabályozásával ugyanis gyakorlatilag megalkotjuk a szervezeti struktúra vázát, formáját azaz a konfigurációt. A konfiguráció összetevői az alábbiak:

- a szervezeti mélységi tagozódása, azaz a hierarchikus szintek száma,
- a szervezet szélességi tagozódása, azaz az egy vezető alá tartozó közvetlen alárendeltek száma,
- az egyes szervezeti egységekben foglalkoztatottak száma.

## A MUNKASZERVEZET ALAPFORMÁI

### 1. A lineáris szervezet

A lineáris szervezet az ún. egyvonalas szervezet klasszikus példája. Fontos szerepük van a gazdasági életben, mert a családi és kisvállalkozások jelentős része ebben a formában működik.



VII/5. ábra  
A lineáris szervezet konfigurációja

### JELLEMZŐI:

- egyszemélyes szervezeti forma, a munkamegosztás 1 elv alapján történik,
- egy vonalas szervezet → a szolgálati út elsődlegességét érvényesíti,
- a tevékenységi kör bővülése (új termék, új feladat, új szakismeret) új szervezeti egység létesítésével jár. A szervezet bővítése a szélességi vagy mélységi tagozódás bővítésével valósítható meg.
- centralizált irányítást valósít meg.
- szemléletében „befelé forduló”
  - rend, fegyelem elsődlegességét hangsúlyozza,
  - az „egészben való gondolkodás” az 1. vezető számára adott,
  - a szervezet külső kapcsolatait kizárólag az 1. vezető ápolja,
  - az új iránti fogékonyság alapvetően a vezető személyétől függött.

### ELŐNYEI:

- Centralizált irányítás révén
  - könnyű a vezetői akarat érvényesítése, a hatalom gyakorlása,
  - könnyen lehet erőforrásokat átcsoportosítani.
- Egyszerű, könnyen áttekinthető szervezeti forma
  - a felesleges tevékenységet végző szervezet könnyen nyilvánvalóvá válik,

- általában alacsony működtetési költséggel lehet számolni.
- Az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműen rendezettek.

#### **HÁTRÁNYAI:**

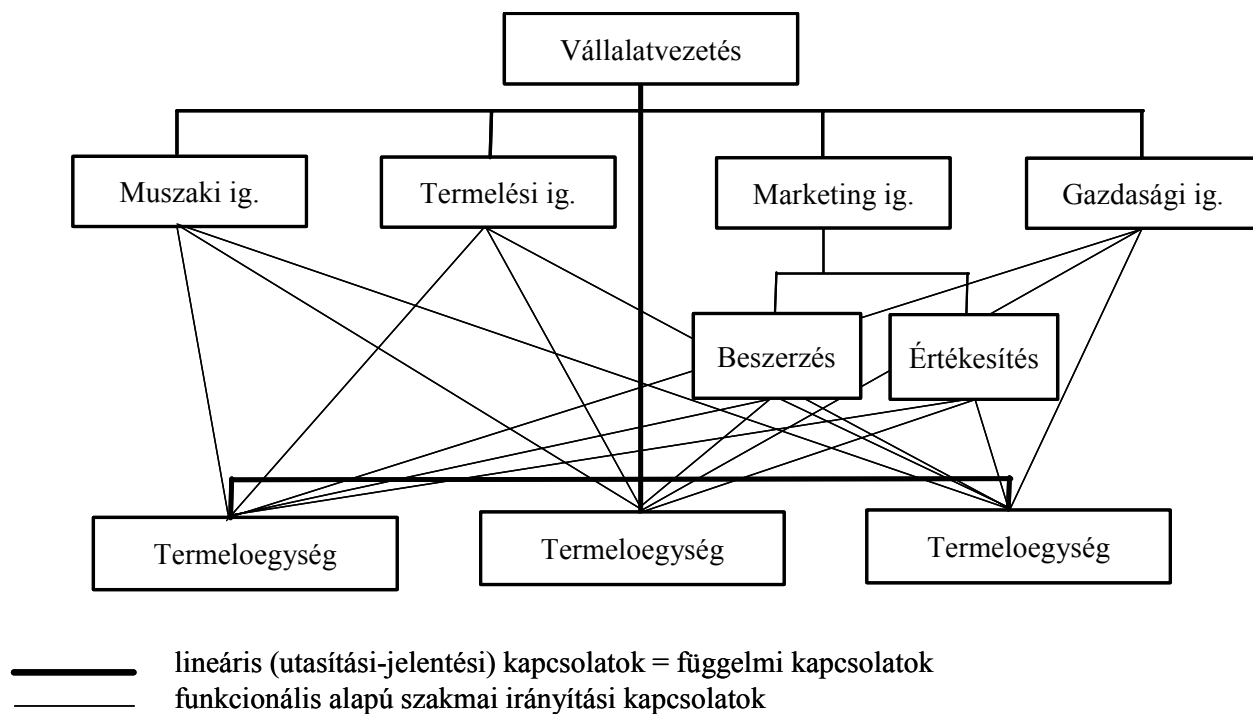
- A mélységi tagozódás növelése bürokratikus szervezet kialakulásához vezet.
- A felső vezető koordináló – irányító tevékenysége rendkívül összetetté válik.
- A szervezet nem „problémaorientált”. A sajátos szemléletéből és jellemzőiből adódóan a komplex problémákat
  - hagyományos módszerekkel,
  - a szolgálati út igénybevételévelkezeli. A szervezet alapvetően „végrehatás orientált.

#### **ALKALMAZÁS FELTÉTELEI:**

- Stabil környezet.
- Egy vagy néhány termék, tevékenységi kör.
- Kis szervezeti méret.

## **2. Funkcionális szervezet**

Tisztán funkcionális szervezettel ritkán lehet találkozni, rendszerint a lineáris szervezettel keveredve a kettő hibridjeként fordul elő.



**VII/6. ábra**  
**A funkcionális szervezet alapformája**

**JELLEMZŐI:**

- Az elsődleges munkamegosztás a funkciók szerint történik (egydimenziós)
- Többvonalas szervezet (a szakmai kapcsolatokat leválasztják a szolgálati útról)
- A hatáskörökre a döntések centralizációja jellemző, tehát mind az operatív, mint a stratégiai döntések a felső vezetés jogkörébe tartoznak.
- Erőteljes szabályozottság jellemzi, mind a munkamegosztásban, mind a hatáskörök kialakításánál.
- Elsősorban vertikális koordináció és technokratikus koordinációs eszközök használata jellemzi.

A horizontális koordináció felső vezetői tevékenységgel, törzskarokkal pótolható.



### **ELŐNYEI:**

- A funkcionális specializáció növeli a hatékonyságot, csökkenti egy termék előállításának költségét.
- A folyamatok szabályozottsága csökkenti a koordinációs költségeket.
- A stabil környezetben a vállalati stratégia kialakítása egyszerű, nem túl költséges.

### **HÁTRÁNYAI:**

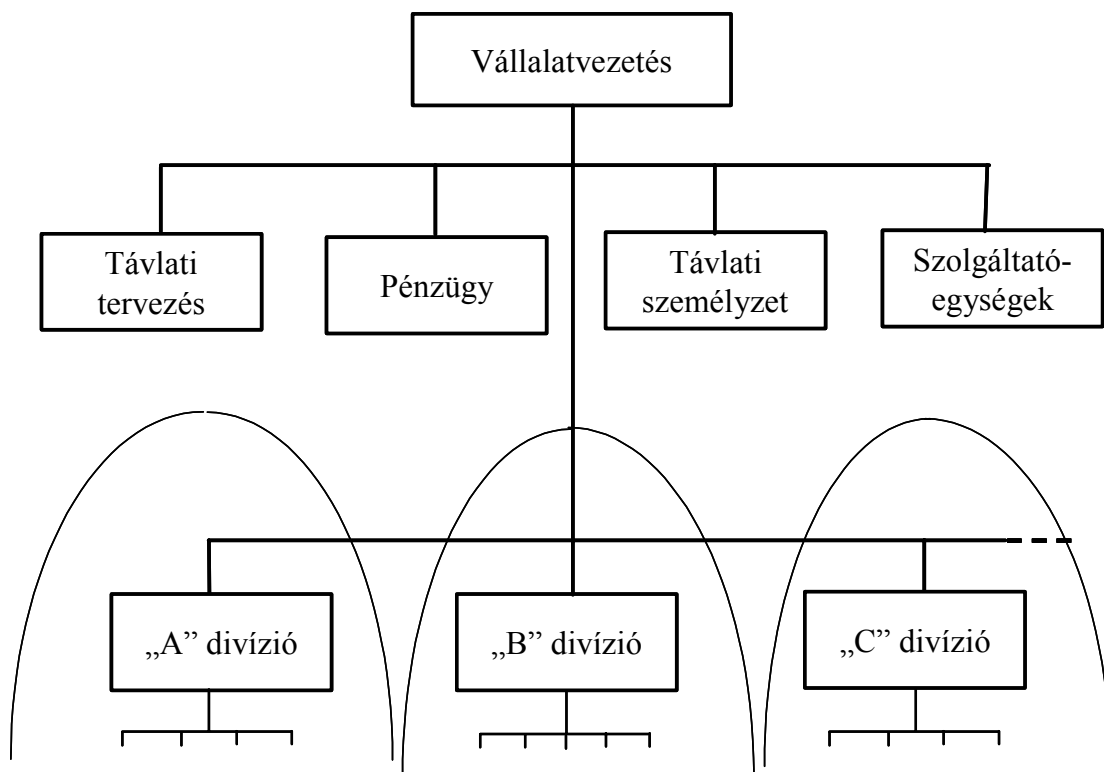
- A szervezet méretének növekedésével az információs kapcsolatok áttekinthetetlenül bonyolult hálózata alakul ki.
- A funkcionális specializáció (szakmai szempontból egyszerű, jól behatárolt munkakörök) növelik a termelékenységet, a végrehajtás biztosságát.
- Az erőteljes szabályozottság miatt a környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodó képessége gyenge.
- Nem jó vezetői iskola.
- Nem alakul ki a „termékért érzett felelősség”.

### **ALKALMAZÁS FELTÉTELEI:**

- Stabil piaci, tudományos – technikai és technológiai környezet.
- Könnyen áttekinthető termelési folyamat, nem túl széles termékkála.

### **3. Divizionális szervezet**

A 20. század első felében végbement gyors ipari fejlődés következtében a vállalatok egyre inkább kinőtték a funkcionális szervezet kereteit, egy új, rugalmasabb szervezeti struktúra kialakítása vált szükségessé. A divizionális szervezet forma általános felépítését a VII/7. ábra szemléletei.



**VII/7. ábra**  
**A divizionális szervezet**

**JELLEMZŐI:**

- Az elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű, vagyis termékek (termékcsoportok), alapján alakítanak ki szervezeti egységeket. A vállalaton belül így kialakított egységeket nevezik divízióknak.
- A vállalati célok érvényesítése érdekében a szervezet központi részében funkcionális irányító ellenőrző és szolgáltató egységek (pl. számítástechnika, piackutatás, anyagmozgatás) található, közvetlenül alárendelve a felső vezetésnek. A központ feladata:
  - stratégiai személet érvényesítése,
  - erőforrások szétosztása,
  - a divíziók működési feltételeinek megteremtése,
  - a divíziók működésének, eredményességének követése (controlling)

- A hatáskörmegosztást tekintve a decentralizáció a jellemző, a divíziók meglehetősen önállóak, saját termékeik esetében nem csak operatív és adminisztratív, de stratégiai döntéseket is hozhatnak. A divíziókon belül a centralizáció a jellemző.

A divízióknak többféle formája létezik, ezek önállóságukban és felelőségükben különböznek:

<b>DIVÍZIÓ TÍPUSA</b>	<b>FELELŐSSÉG</b>
Költség központ COST - CENTER	– Költségkeret
Nyereség központ PROFIT – CENTER	– Költségkeret – Nyereség
Befektetési központ INVESTMENT - CENTER	– Költségkeret – Nyereség – Befektetett tőke megtérülési szintje

#### **ELŐNYEI:**

- A stratégiai és operatív feladatok szétválása, így a központi vezetés a stratégiai döntésekre koncentrálhat.
- Világos célmeghatározás a divíziók számára.
- A vállalati és divízió célok közötti összhang könnyen megteremthető, egyértelművé tehető.
- Erőteljese piaci orientáció.
- A piaci változások közvetlenül nem érintik az egész vállalatot, csak az egyes divíziókat (rekeszelő hatás).
- Alacsony horizontális koordinációs költségek.
- Teljesítményre ösztönző felelősségi, érdekeltségi rendszer.

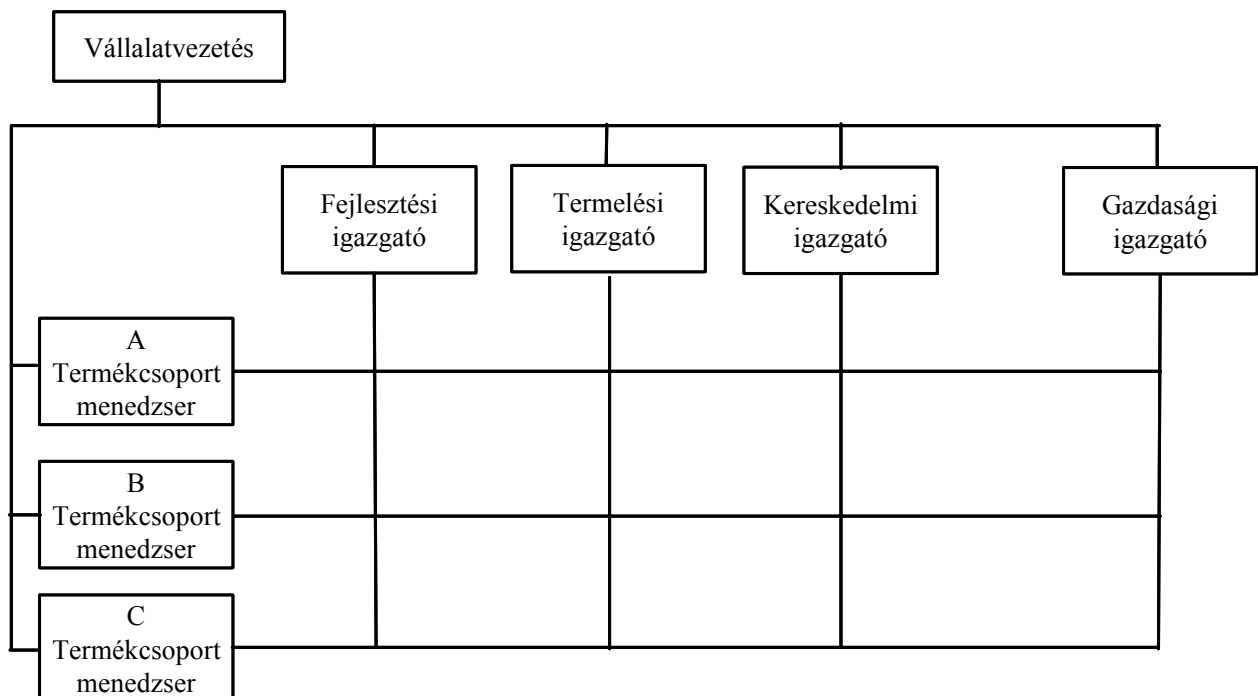
## HÁTRÁNYAI:

- Az egyes divíziók túlzott egoizmusa, azaz az egyéni érdekek túlhangsúlyozása. Ez ugyanis az összvállalati célok másodlagossá válásához, teljesítmény visszafogáshoz vezethet.
- A decentralizációval járó létszámnövekedés párhuzamos funkciók létrehozását s így redundanciát okozhat.
- Kiválási törekvések megjelenése.

## ALKALMASSÁG FELTÉTELEI:

- Széles termékkála, heterogén termékek, különböző gyártási eljárások, ugyanakkor lehetőség termékcsaládok kialakítása.
- A vállalat egészét tekintve dinamikusan változó környezet.
- A divíziók egymástól elkülönített elszámolási, számviteli rendszere.

## 4. Mátrix szervezet



**VII/8. ábra**  
**Termékorientált mátrix-szervezet**

## **JELLEMZŐI:**

- A mátrixszervezet felépítésénél fogva többdimenziós és többvonalas szervezeti forma. Ez azt jelenti, hogy a funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás együttes alkalmazása következtében e szervezetben kettős irányítás alakul ki:
  - A funkcionális vezetők saját területük irányítása során a vállalat által előállított valamennyi termékekkel foglalkoznak.
  - A tárgyi elvű munkamegosztás szerint kialakított egységek vezetői (termékmenedzserek, illetve projektmenedzserek) ugyanakkor az egységükhöz tartozó terméket érintő valamennyi funkcionális területet érintő kérdéssel foglalkoznak.Így a szervezeten belül kettős irányítás alakul ki,
- A kettős irányítás következtében elkerülhetetlenül felmerülhetnek konfliktusok.

## **A konfliktusok kezelésének lehetséges módjai:**

- a) konfliktus – kereső típusú megoldás azt jelenti, hogy a két dimenzió képviselőit azonos hatáskörrel ruházzák fel, így a konfliktus feloldása a hatalmi eszközök mellőzésével
  - szakmai érvek vagy,
  - szakértők (team) igénybevételéveltörténhet.
- b) konfliktus – kerülő megoldás esetén a valamelyik dimenzió képviselője (általában a funkcionális egység vezetője) nagyobb hatáskört kap.
- c) objektivitást kereső megoldás jellemzője, hogy szabályozással behatárolják a vezetők mozgásterét.

### **ELŐNYEI:**

- Adaptív és innovatív szervezet.
- Az állandó változás a szervezeti tagokat nagy teljesítményre ösztönzi.
- Rekesztő hatás.
- Újszerű vezetői kultúra meghonosítását teszi lehetővé.

### **HÁTRÁNYAI:**

- Vezetők rivalizálása.
- Túlhajtott csoportmunka.
- A döntések elhárítása, felelősségtől való tartózkodás.
- Próbára tevő gyakorlati konfliktusok.

### **ALKALMAZÁS FELTÉTELEI**

- rendkívül dinamikus változó környezet,
- a vállalati tevékenység komplexitása, újdonságtartalmának magas foka,
- a szervezet tagjainak fejlett kommunikációs, kooperációs készséges, konfliktustűrő és konfliktus kezelő képessége,
- rövid termék – életciklus.

### **Konzern, holding szervezet**

A konzern összetett társasági forma, jogilag önálló társaságok szervezeti keretek közötti együttműködés valamilyen közös cél elérése érdekében. A közös cél lehet pl.:

- együttes piaci fellépés,
- közös tőkebefektetés,
- fejlesztési források célszerű felhasználása,
- összehangolt termékpolitika, stb.

## A konszern szervezet típusai:

- stratégiai konszern → alapvetően stratégiai kérdésekben együttműködés
- operatív konszern → erős közvetlen irányítás a társaságok felett
- pénzügyi konszern → pénzügyi eszközök segítségével befolyásolják az irányított társaságok működését.
- vagyonkezelői konszern → alapvetően tőkeallokációval (befektetések, üzletrészek, részvények forgalmazásával) foglalkozik.



## VIII. KOMMUNIKÁCIÓ

A kommunikáció információ átvitele

- egyik személytől másikhoz,
- egyik szervezettől a másik szervezethez.

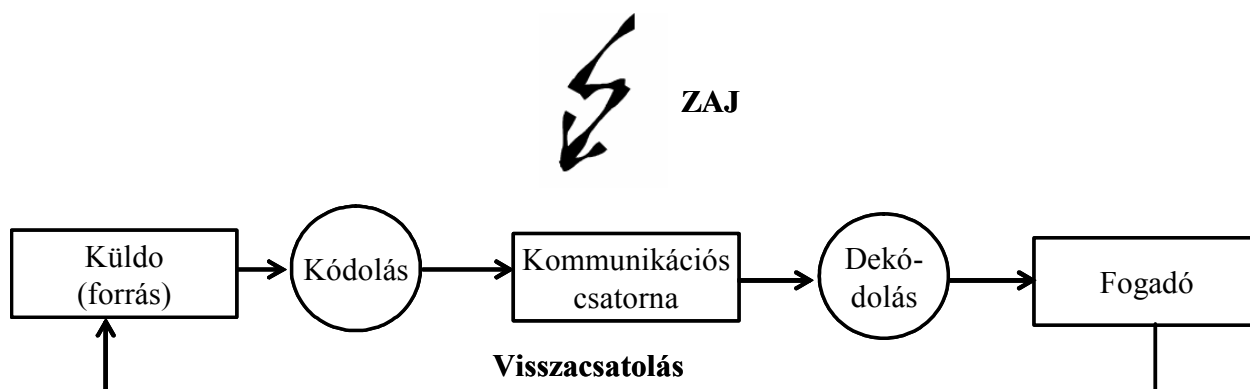
Az a tevékenység, melynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok (jelek, hangok, gesztusok) segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére törekszik.

A kommunikációnak három lényeges eleme van:

- emberek, akik
  - képesek az üzenet tartalmát felfogni,
  - megválasztják az üzenet továbbításának módját, eszközét.
- értelmezés, az üzenet, a kód megértésének, feldolgozásának képessége,
- az üzenet továbbítására alkalmas szimbólumrendszer.

A kommunikáció az információ előállításával, átvitelével, értelmezésével és használatával foglalkozik. A kommunikáció a kommunikátorral kezdődik, aki valamit el akar mondani. A kommunikátor ezt követően elhatározza azt, hogy hogyan akarja elmondani, hogyan akarja közvetíteni az információt, majd a kommunikáció eléri a fogadókat, akik megfogalmazzák a hallottakról a benyomásaikat, értelmezik a saját attitűdjük, háttérismeretük, és tapasztalataik függvényében.





**VIII/1. ábra**  
**A kommunikáció általános folyamata**

### **A leegyszerűsített kommunikációs folyamat elemei:**

#### **Küldő (forrás)**

A küldő vagy más kifejezéssel a forrás lehet személy, csoport vagy szervezet, amely üzenetet küld a másik fél számára. A küldő felelős az üzenet előkészítéséért, kódolásáért és a kódolt üzenet elküldéséért.

#### **Kódolás**

A kódolás az üzenet ötletből, gondolatból való átalakításának a folyamata olyan szimbólumokká, amelyek a közvetítő közegen keresztül továbbíthatóak. A szimbólumok lehetnek szavak, számok, képek, hangok vagy gesztusok és mozdulatok. A küldőnek olyan szimbólumokat kell használni az üzenet kódolásakor, amelyet nagy valószínűséggel a fogadó fél dekódolni tud és amely szimbólumok mind a küldő, mind a fogadó fél számára ugyanazon jelentéssel bírnak. Amikor valaki egy közös nyelv szimbólumait használja, azt gondolja, hogy ezek a szimbólumok mindenki számára ugyanazt jelentik. A szimbólumrendszerben rejlő kétértelműség dekódolási hibákhoz vezethet. Például szóbeli kommunikációban egyes szavak különböző jelentéssel bírnak különböző emberek számára.

## **Kommunikáció csatorna**

Amennyiben a gondolat üzenet formájában már kódolt, a küldő félnek ki kell választania a továbbítás módját. Azt az utat, melyen keresztül az üzenetet elküldik és amely így összeköti a küldőt a fogadóval kommunikációs csatornának nevezik. Ilyen például a posta, telekommunikáció, vagy egy számítógépes rendszer, de lehet gesztus, vagy a hang továbbítását végző levegő.

A csatorna kiválasztása olyan tényezőktől függ, mint

- az üzenet előkészítésének és továbbításának időigénye (sürgősség)
- távolság a küldő és fogadó között,
- információk megőrzésének szükségessége, torzulás lehetőségének kizárása,
- fogadó fél érzékenysége az üzenettel szemben,
- az információt fogadók száma,
- a továbbítás költségkihatásai.

## **Dekódolás**

A fogadó dekódolja, vagyis a saját maga számára értelmezhető formában jeleníti meg tudatában a hozzá megérkezett üzenetet. A pontos dekódolásnak számos feltétel van, a legfontosabbak: az üzenetet küldővel azonos gondolkodásmód vagy legalábbis a szavak, kifejezések mindkettőjük számára azonos tartalmú jelentése, a jelzések hasonló értelmezése, érzelmi töltetű üzenetek esetében beleérző képesség. Lényegében ezektől függ, hogy a dekódolt üzenet mennyiben felel meg a küldő által szándékolt üzenetnek.

## **Fogadó**

Az üzenetküldés végcélja, aki lehet egy személy vagy egy csoport. Ha sikeres volt a dekódolás, a fogadó megértette az üzenetet, akkor valamilyen módon reagál rá, cselekszik, válaszol, újabb üzenetet küld, vagyis visszajelez.

## **Visszacsatolás**

### Visszajelzéssel

- csökkenteni lehet az elküldött és fogadott üzenet közötti torzulásokat,
- meg lehet győződni arról, hogy az információ elérte-e a célját,
- szükség van-e újabb kiegészítő, pontosító információk közlésére.

## **Zaj**

A mindennapi kommunikációs gyakorlatban tapasztalható, hogy a sikeres kommunikációt számos gátló tényező akadályozhatja, melyet zajoknak, kommunikációs korlátoknak nevezhetjük. Ezek főbb típusai:

### **A küldő oldalán keletkező zajok:**

- olyan kódrendszer (szakzsargon, nyelv, félreérthető jelzések) használata, melyet a fogadó nem vagy másként ismer,
- terjengős fogalmazás, pongyola stílus,
- túl szűkszavú, értelmezhetetlen közlések,
- sok idegen kifejezés,
- fontos információk visszatartása,
- egyetlen alternatíva stratégiája, ami kényszerpályára tereli a további kommunikációt.

### **A fogadó észleléséből és értelmezéséből eredő zajok:**

- a fogadó képességei, pszichés állapota,
- az információ szelektív fogadása.

Igyekszünk az üzenetből kiválasztani mindazt, ami számunkra pozitív, illetve kirekeszteni azokat a jelzéseket, amelyek „disszonáns” információk.

- a fogadó helyzete, életkora, műveltsége, érzelmi beállítottsága.

## **Kommunikációs csatornában keletkező zajok**

Olyan fizikai vagy technikai jellegű zavaró hatások, melyek az információk továbbítását, a fogadóhoz való eljuttatását akadályozza. Ilyen pl. külső zajforrások, számítógép nyomtatójának üzemzavara, telefonvonal recsegése, nehezen olvasható kézírás, stb.)

## **A kommunikáció szervezeten belüli iránya:**

- Vertikális irányú kommunikáció a hierarchiai szintek közötti illetve szinteken áthaladó információcsere (utasítás, jelentés, munkáltatói jogok gyakorlásával kapcsolatos információátadás).
- Horizontális irányú kommunikáció azonos vezetési szinten belül különböző szakmai szervezetek, szakterületek információs kapcsolatai (szakmai jellegű kapcsolatok)
- Keresztirányú kommunikáció különböző hierarchiai szinten elhelyezkedő, alapvetően más szakmai feladatot ellátó szervezetek, személyek információcseréi.

A kommunikációs kapcsolatok behálózzák a szervezetet, fontos eszköze a szervezeti célok megfogalmazásának és megvalósításának.

## **A kommunikáció funkciói**

- **Érzelmi funkció:** A kommunikáció révén a szervezet tagjai nem csak információt, ismereteket cserélnek, hanem kifejezhetik örömeiket, elégedettségüket, bosszúságukat. A kommunikációnak lehet érzelmi töltete. Hozzásegít feszültségek levezetéséhez, konfliktusok megoldásához.
- **Motivációs funkció**

A motiváció minden formáját kommunikáció közvetíti. Szerepe van a beosztottak befolyásolásában, magatartásuk megváltoztatásában, teljesítményelvárások közvetítésében stb.

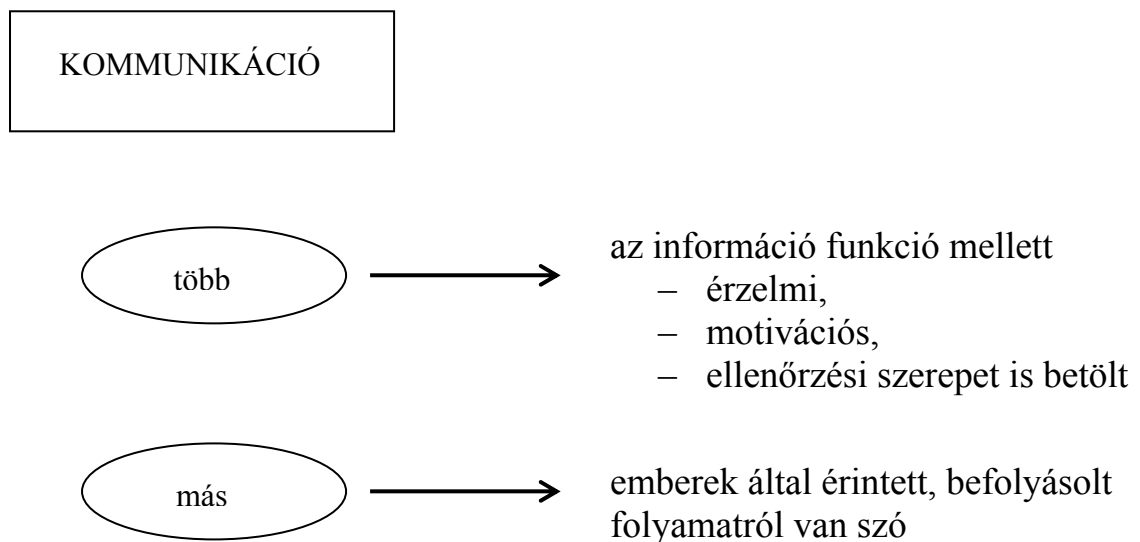
- Ellenőrzési funkció:

Az ellenőrzés lényege a információ szerzése, tájékozódás az szervezet keretében folyó tevékenységekről, majd szükség esetén utasítás formájában beavatkozás, ami kommunikációs csatornák útján bonyolítható.

- Információs funkció:

Kommunikáció révén a döntéshozó bizonytalanságát csökkentő információk, adatok juttathatók el a döntési pontokra.

A kommunikáció és információ közötti tartalmi különbség abban áll, hogy a



**A kommunikáció formái:**

- szóbeli,
- írásbeli,
- non-verbális.

## **SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓ:**

A szóbeli az üzenet küldés és fogadás egyidőben vagy közel egyidőben történik. a beszéd és figyelem között gyors változások vannak. A beszéd során alkalmazott kifejezésmód, hangsúlyok, gesztusok módosítják, minősítik vagy visszaigazolják a küldött üzenetet és az arra érkező választ.

## **ELŐNYEI:**

- gyors, közvetlen információcsere,
- azonnali válaszadásra van lehetőség (interaktív)
- nagyobb rugalmasság, az üzenet tartalma könnyen módosítható,
- azonnal le lehet mérni a másik fél reakcióját (megértését, támogatását, elutasítását)

## **HÁTRÁNYAI:**

- az információ továbbítását „technikai zavarok” nehezíthetik,
- az érzékelés különböző, a memória megbízhatatlan,
- kevés az idő az üzenet megtervezésére, a pontos fogalmazásra, felfogására, értelmezésére,
- nincs bizonyító ereje,
- a kommunikáló partnerek személyes tulajdonságai (beosztás, erősebb személyiség) befolyásolhatja az megbeszélés alakulását és eredményeit.

## **A SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓ VÁLTOZATAI**

### **1. Személyes megbeszélés**

A hatékony szóbeli kommunikáció feltételei:

- Empátia annak a képessége, hogy
  - a másik fél szemszögéből igyekszünk a dolgokat szemlélni,
  - igyekszünk beleélni magunkat a másik fél helyzetébe,

- képesek vagyunk a várható érzelmi reakciókat előre becsülni.
- Aktív hallgatás
  - őszinte érdeklődés tanúsítása,
  - elegendő idő,
  - türelem,
  - nyílt légkör,
  - nyitott kérdések feltétele,
  - nem félbeszakítani,
  - ellenséges kifejezések elviselése,
  - saját érzések kontrolálása,
  - a tartalomról alkossunk véleményt és ne a személyről, illetve előadásmódról.

## 2. Tárgyalás

A tárgyalás, alkudozás folyamata három szakaszból áll:

- probléma felmerülési szakasz,
- együttműködési szakasz,
- megegyezési szakasz.

### 1. Probléma felmerülési szakasz

előkészítés

- Célok tisztázása
  - cél, elfogadható eredmény,
  - elfogadható alternatívák,
  - küszöbértékek, ami alatt megegyezés nem köthető,
- Tárgyalási pozíció erősítése
  - jól szerkesztett érvek előkészítése,

- információk begyűjtése, rendszerezése az érvek alátámasztására,
- leghatásosabb érvek kiválasztása.
- A tárgyaló fél helyzetének elemzése
  - a másik fél célja, pozíciója,
  - várható érvei, azok erőssége, gyengesége,
  - számára elfogadható eredmény.

### 2. Együttműködési szakasz

- saját pozíció ismertetése,
- a másik fél reakcióinak elemzése

#### AKTÍV HALLGATÁS

- felvilágosítás, további információ kérése,
- új információk iránti nyitottság,
- eredmények felkínálása,
- felkínált eredmények mérlegelése



megbeszélési  
fázis

- az ellenfél érdekeinek feltárása
- várható engedmények

alkudozási  
fázis

### 3. Megállapodási szakasz

- összefoglalás,
- a megállapodás rögzítése írásban.

### **ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ**

eszközei: levél, feljegyzés, kimutatás, táblázat, jelentés, tanulmány, folyamatábrák, stb.

Akkor célszerű alkalmazni, ha

- a szóbeli kommunikáció túl bonyolult, illetve időigényes (pl. rajzban egyszerűbben megvilágítható az üzenet tartalma)
- el akarjuk kerülni a személyes találkozást,



- a közlést meg kell őrizni (szerződés, megállapodás) esetleges következmények miatt
- az üzenetváltás bizonyítás, dokumentálása fontos.

Az írásbeli kommunikáció minősítésének szempontjai:

- pontosság,
- tömörség,
- olvasmányosság,
- könnyű érthetőség.

ELŐNYEI	HÁTRÁNYAI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a közleményt a címzett megtarthatja,</li> <li>• kellő idő fordítható a tanulmányozásra,</li> <li>• egyidejűleg több fogadó részére elküldhető,</li> <li>• a torzulás veszélye csekély.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lassú,</li> <li>• nincs lehetőség azonnali válaszra,</li> <li>• munkaigényes</li> </ul>

### NON-VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

A szóbeli információk ellenőrzésére, kiegészítésére, kiemelésére, alátámasztására, partnerekkel való viszony meghatározására a nem verbális jelek tömege használható és értelmezhető.

Ahogy áll egy személy, milyen pozíciót elfoglal másokkal szemben, a hangszín, a gesztus, az arckifejezés – akár tudatos, akár nem tudatosan jelenik meg – mind valamilyen információt közvetít.

A fizikai mozgások és a testbeszéd nagyon kifejező elemek (testtartás, mozdulatok, kézfogás, stb.).

A környezet jellemző, mint pl. épület, iroda mérete, elrendezése, bútorzata szintén hordozhat üzenetet.

A non-verbális üzeneteinkkel erősíthetjük, vagy gyengíthetjük a szóbeli kommunikációt.

## **IX. A VÁLLALKOZÁSOK VÁLSÁGMENEDZSELÉSE**

A piacgazdasági verseny körülményei között minden vállalkozás előtt ott lebeg a válság, majd a megszűnés réme. A válsággal sok mindent lehet tenni, egyet azonban nem: kiiktatni a lehetőséget. Bármelyik vállalat, a legnagyobbak is, bármikor szembekerülhetnek a válság, sőt a teljes felszámolás, eltűnés rémével. Az amerikai PanAm légitársaság, a holland Fokker repülőgépgyár példája bizonyítja az 1990-es évekből, hogy az óriások sem mentesek a teljes felszámoláshoz vezető csőd veszélyétől.

A nehéz helyzetbe, mély válságba került vállalatmonstrumok pedig egyáltalán nem számítanak ritka esetnek a nemzetközi gazdasági életben. Sőt, szinte jellemző, hogy minden nagyobb vállalat megél egy-két nehezebb periódust működése folyamán. Végleges megszűnésük azért ritka, mert sok lehetőség van a válságból való kilábalásra, a jogutód nélküli felszámolás elkerülésére. Ebben a fejezetben döntően ezekről az egyéb módokról, a válság leküzdésének eszközeiről lesz szó. A fejezet elején a válság megelőzésének módszereit, a fejezet végén pedig a felszámolás gazdaságtani vonatkozásait is megvizsgáljuk.

A vállalkozások nehéz helyzetbe kerülése egyszerre von maga után jogi és gazdasági következményeket. A válságból való kilábaláshoz is vegyesen alkalmaznak speciális jogi és gazdasági eszközöket. Bármennyire is csábító a kísértés, jelen fejezetben kizárólag a gazdasági eszközökkel foglalkozunk, tudva tudván, hogy a gyakorlatban a két eszközrendszer szorosan összekapcsolódik. A jogi eszközökről a jogi ismeretek tantárgy keretében lesz szó.

### **1. A válságmenedzselés a vállalati működés egyes szakaszaiban.**

A vállalati működés a válságmenedzselés szempontjából három jól elkülöníthető szakaszra osztható.

Az első szakaszban a vállalati tevékenység normális mederben folyik, a vállalati piaci helyzete stabil, realizálja az ágazatában szokásos nyereséget, esetleg annál is többet. Ebben a szakaszban is foglalkozni kell azonban a válság bekövetkezésének a lehetőségével. A válságszituáció ugyanis objektív, a vállalattól független események eredőjeként is megrengetheti a belső mégoly stabil vállalatot is. A vállalati működés ezen felhőtlen ideje alatt a megelőző (idegen szóval: preventív) válságmenedzselésnek van létjogosultsága. Ebben a vállalati stratégiának fontos szerep jut. Nem járunk messze az igazságtól akkor, ha azt mondjuk, hogy a vállalati stratégia döntően a válságok megelőzését szolgálja.

A megelőző válságmenedzselés, a vállalati stratégia egészéhez hasonlóan, a vállalat első számú vezetőjének (elnök, vezérigazgató, ügyvezető igazgató stb.) a feladata. A megelőző válságmenedzselés alapvető célja: a vállalat megtartása az adott kedvező piaci helyzetben, a válságjelenségek felbukkanásának lehetőségét minimálisra csökkentve.

A második szakaszban a vállalatnak a már fenyegető, illetve bekövetkezett válsággal kell szembenéznie. Ez a válságmenedzselés igazi területe. Elhárítani a fenyegető válságot, illetve kivezetni a vállalatot a már kialakult válságból. Ebben a szakaszban a válság súlyossága szempontjából igen eltérő fázisokban történhet meg a beavatkozás, a válságmenedzselés. Ezek az eltérő fázisok eltérő kezelést igényelnek.

A válságmenedzselés itt már általában speciális válságmenedzserek bevonásával folyik. Ezeket beoszthatják az addigi első számú vezető mellé is, akut válsághelyzet esetén azonban gyakoribb az addigi vezető leváltása, és új, válságkezelésben jártas szakember kinevezése a vállalat élére.

A harmadik szakaszban a vállalat már menthetetlen, felszámolása elkerülhetetlenné vált. A válságmenedzselés minden létező formájának az a

célja, hogy ezt a szakaszt elkerülje. A feladat ilyenkor a vállalat megmaradt eszközeinek minél kedvezőbb áron történő értékesítése, a vállalat hitelezőinek minél teljesebb mértékű kielégítése, a vállalat megszűnésével okozott társadalmi-gazdasági veszteség minimalizálása.

Ezt a feladatot már mindig a felszámoló látja el. A felszámoló értesíti a hitelezőket, felméri a vállalat tartozásait és követeléseit, behajtja a követeléseket, valamint a törvényben meghatározott sorrendben kielégíti a tartozásokat. Ezek után a vállalkozást kivezetik a cégjegyzékből, és megszűnik létezni. Ez utóbbi jogi aktus zárja le a vállalkozás pályafutását.



### *A válságmenedzselés fő szakaszinak áttekintő ábrája*

Megelőző válságmenedzselésről akkor beszélhetünk, ha a vállalat objektíve még nincs válsághelyzetben, és még csak nem is fenyeget ilyen helyet. Az objektivitást azért szükséges hangsúlyozni, mert ennek a „válságmentes” helyzetnek a vállalati vezetés tudatától függetlenül fenn kell állnia. Amennyiben akár csak fenyeget a válság, a megelőző válságmenedzselés nem elegendő, hanem konkrét válságelhárító intézkedéseket kell tenni. Ez akkor is igaz, ha a vezetés nem tud a válságról. Ilyenkor a legfontosabb feladat a válság közeledtére utaló jelek felismerése, és a megfelelő válságelhárító stratégia kiválasztása. Mindez már a zavarelhárító válságmenedzselés problémakörébe tartozik.

Az aktív válságprevenció három fő részből tevődik össze:

1. Jövőkutatás: a jövőt befolyásoló tényezők rendszeres vizsgálata.
2. Futurológia: a tevékenység komplex jövőképeinek előrevetítése.
3. Trendek és prognózisok: a működő folyamatok várható változásainak előrejelzése.

A fentiek szolgáltatják azt az információs bázist, amire egy hatékony megelőzési stratégia felépülhet. Ennek a megelőzési stratégiának elsősorban az általános vállalati stratégia keretein belül kell megjelennie. A válság megjelenése általában a vállalati stratégia kudarca, és ennek következtében a vállalati stratégia kidolgozásáért felelős vezetés kudarca is.

A vállalati stratégia válságmegelőző tartalma mellett alkalmaznak konkrét válságelhárító technikákat is. Ilyenkor várható válságszituációkat modelleznek, és megpróbálnak ezekre felkészülni. Természetesen csak arra érdemes felkészülni, ami reálisan bekövetkezhet. Magyarországon nem érdemes földrengés esetére vállalati cselekvési programot kidolgozni, ami egy japán vállalat számára mindenképpen megfontolandó. A költség-haszon elemzés itt is elkerülhetetlen. A későbbiekben tárgyalandó, ún. „bombarobbanásos” válságoknál ezek a megelőző, válságelhárító technikák jelentik az egyetlen hatékony védekezési módot. Ezeket ezért részletesen majd ott tárgyaljuk.

## **2. A zavarelhárító válságmenedzselés**

### **2.1. A válság fázisai**

A válságot, attól függően, hogy mennyire mélyen érinti a vállalatot, különböző fázisokra oszthatjuk. Ezek a következők:

- Fenyegető válság: a válság még nem érintette meg a vállalatot, de bizonyos jelek arra utalnak, hogy a vállalati működésben a jövőben zavarok keletkezhetnek. Ebben a fázisban lehet a leghatékonyabban zavarelhárító válságmenedzselés. Még semmi végzetes nem történt, a

folyamatok visszafordíthatók („reverzibilisek”). A válság kibontakozásának elhárítását, a vállalati működés időbeni jó irányba fordítását ezért is nevezik az angol irodalomban „turnaround management” – nek. Minél korábban ismerik fel a fenyegető válságot, annál hatékonyabban akadályozható meg annak bekövetkezése. Itt elegendő lehet a vállalati stratégia megfelelő módosítása is.

- Lappangó (latens) válság: a válság már elérte a vállalatot, de igazán kézzelfogható következményei még nincsenek. A zavarelhárítás, a „turnaround” még itt is igen hatékony lehet, amennyiben sikerül a válság okait feltárni, és létét megfelelően tudatosítani a vezetésben. A vállalati stratégia megfelelő módosítása mellett szükséges a válságot előidéző okokat megszüntetni.
- Konkrét válság: a válságjelenségek már nyilvánvalóak, a vállalati működésben egyértelmű zavarok mutatkoznak. Ebben a fázisban már szükséges a vállalati folyamatokban, a vállalat szerkezetébe történő jelentős beavatkozás. Nevezik ezt reorganizatív zavarelhárításnak is. Most már aktív válságmenedzselés szükséges, a vállalatnál kiemelten kell foglalkozni a válságjelenségek leküzdésével. Különálló válságmenedzselési stratégia készítése szükséges. Talán ez az utolsó szakasz, ahol nagyobb „véráldozatok” nélkül leküzdhető a válság.
- Kiterjedt/kifejlett válság: a válságjelenségek elhatalmasodtak a vállalaton, a vállalati működésben komoly zavarok mutatkoznak, a válság a vállalat egészére kiterjedt. Ilyenkor azonnali intézkedések szükségesek, gyors válságelemzést kell végezni, néhány hónapra kiterjedő akciótervet kell készíteni. Ezért ezt reaktív zavarelhárításnak is nevezik.

- Akut (heveny) válság: a válság összeroppanással fenyegeti a vállalatot, a folyamatok bármikor visszafordíthatatlanná („irreverzibilissé”) válhatnak. A vállalat a teljes csőd szélén áll, bármikor a szakadékba zuhanhat. Ilyenkor már csak a legdrasztikusabb beavatkozás segíthet, de még ezek végrehajtása esetén sem biztos a vállalat túlélése. Ezt nevezik repulzív válságmenedzselésnek is. Ilyenkor azonnali intézkedések sorozata szükséges, egészen addig, amíg a vállalat ki nem kerül ebből a stádiumból.

## **2.2. A válságot előidéző okok és a válságok típusai**

A válságmenedzselés talán legfontosabb területe az okok feltárása. Amíg az okokat nem ismerjük pontosan, addig a válság leküzdéséhez sem tudunk hozzálátni. Nagyon sokféle ok idézhet elő egy vállalatnál válsághelyzetet. Ezek kimerítő felsorolása nem lehetséges. Csak a legfontosabb, legáltalánosabb okok ismerete szükséges. Az okokat két nagy csoportba sorolhatjuk: a külső (környezeti) és a belső (vállalati) okokra.

A külső okok közül a legfontosabbak a következők:

- a piaci helyzet romlása, a vállalat piacvesztése,
- az erősödő konkurenciaharc, a kemény költség – és árverseny,
- megváltozott vásárolói szokások,
- felgyorsult műszaki fejlődés,
- társadalmi-gazdasági események (pl. bizonytalanná való politikai helyzet a vállalat exportpiacain),
- kormányzati intézkedések (pl. vámemelés a vállalat szempontjából fontos importárura).

A lehetséges belső okok közül a legfontosabbak:

- vezetési hiányosságok („mismanagement”), ami a válságok leggyakoribb oka,



- nem megfelelő munkaerő-állomány,
- nem megfelelő termékek,
- pénzügyi, likviditási problémák,
- nem elég hatékony kutatásfejlesztési tevékenység.

A válságok kialakulása alapvetően kétféle módon történhet. Lehet a válság kibontakozása gyors, robbanásszerű. Ezt „bombarobbanásos” kialakulásnak is nevezik. Ezek a piaci környezetben vagy a vállalaton belüli hirtelen, előre ritkán látható változók (politikai események, természeti csapások, súlyos balesetek, környezetszennyezéssel járó, emberéletbe kerülő üzemi katasztrófák) következtében jönnek létre. Ellenük nagyon nehéz a védekezés. Teljesen kivédeni ezeket végképp nem lehet. A vállalat következő eszközökkel csak csökkenteni tudja bekövetkezésük esélyét, illetve annak a vállalat egészére gyakorolt hatását.

Ilyenek lehetnek:

- az ún. veszélyes vizek kerülése,
- menekülési utakat nyitva hagyó kapacitásfejlesztés,
- válságveszély-megosztás helyi vállalatok bevonásával,
- válságelszigetelés az egyes vállalategységek szervezeti és működési elkülönítésével,
- megfelelő biztosítás kötése.

Az erre vonatkozó stratégiának elemeznie kell a tipikus válsághelyzeteket, fel kell tárnia ezek sajátosságát. Ismerni kell egy esetleges ilyen válság tovaryűrűző hatásait. A korábbi forgatókönyveket az új helyzetekben is alkalmazni kell tudni. Ezekhez döntési variánsokat kell készíteni, és ki kell jelölni a végrehajtásra hivatott szervezet. Az egész eléggé hasonló egy váratlan

tüzesetkor irányadó intézkedési tervhez, magatartási előíráshoz (pl.: Ne használd a liftet!).

A válságok létrejöttének másik formája a lassú, alig észrevehető jelekből való fokozatos kifejlődés. Az így létrejött válságot „rákos” jellegű válságnak is nevezik. Ennek megelőzésében igen nagy szerep jut a pontos és gyors jelzéseket adó pénzügyi-számviteli információs rendszernek. Az első számú vezető egy ilyen válság kialakulásáért többé-kevésbé szinte mindig felelőssé tehető.

A válságokat lehet csoportosítani aszerint is, hogy mennyire terjednek ki a vállalat egészére, sőt annak környezetére. Az a legenyhébb fajtája a válságoknak, amikor a válság csak a vállalati funkciók egyikét érinti. Ezt operatív válságnak nevezük. Leküzdése jellemzően úgy történik, hogy a válságmenedzser (aki ilyenkor általában nem lép az első számú vezető helyébe) a gyengébben működő részleget beilleszti a vállalat jól működő egészébe. Ezt a típusú válságmenedzselést „soft landing”-nek is nevezik. Ez a válság még elszigetelhető. Amennyiben az elszigetelés sikertelen, a válság stratégiaivá alakul át.

A válság érintheti a vállalat egészét vagy több funkcióját. Ekkor stratégiai válságról beszélünk. Ennek a válságtípusnak a hatása hosszan tartó, leküzdése teljes körű, átfogó válságmenedzselést igényel. A vállalati vezető helyett ekkor a tulajdonosok döntése alapján válságmenedzser kerülhet a vállalat élére, aki új célokat határoz meg, új szervezetet hoz léte és új működési rendet honosít meg a vállalatnál. Ezt nevezik „quick take-off” válságmenedzselésnek is.

A válságok legsúlyosabb fajtája az, amikor a válság nemcsak a vállalaton belül, hanem azon kívül is kiterjedt és általános. Ezeket többdimenziós válságoknak is nevezhetjük. Ilyen válságszituáció figyelhető meg az átalakulás terheit nyögő volt szocialista vállalatoknál. Itt egyszerre kell a torz szerkezetből adódó belső vállalati válságot, a piacvesztést, a megfelelő jogi-gazdasági környezet hiányát, az általános fizetéseképtelenséget túlélni, a vállalatot új növekedési pályára állítani. Ezt nevezhetjük „emergence take-off” típusú válságmenedzselésnek is.

### **2.3. A válságok felismerése és a korai előrejelző rendszerek**

A sikeres válságmenedzsment egyik legfontosabb eleme a válságok korai felismerése. Tulajdonképpen az a legjobb válságmenedzselés, ahol a válság tényleges bekövetkezésére nem is kerül sor. Több gátja van azonban a korai felismerésnek. Ezek a következők lehetnek:

- rossz vállalati információs rendszer, a jelzések nem jutnak el a vezetéshez,
- a vezetés nem érdekelt a válságjelekre történő megfelelő reagálásban, mivel ez pozícióját veszélyezteti,
- a válság elleni hatékony fellépés mindig változtatásokkal jár, az emberek pedig előszeretettel ragaszkodnak a megszokotthoz, a régi struktúrákhoz,
- félreértelmezik a válságjeleket, átmenetinek tekintik azokat, amelyek különösebb beavatkozás nélkül is elmúlnak.
- félnek, hogy a válságszituáció beismerése tovább rontja a vállalat helyzetét (ami igaz is lehet, ezért ilyenkor a vállalati PR-csapatra nagy feladat vár: a válság beismerése mellett rögtön a kivezető utat, egy még nagyobb fellendülés lehetőségét kell bemutatni és megértetni a környezettel).

### **2.4. A válságmenedzser**

A válságmenedzser a válságkezelés központi alakja. Szerepük különösen jelentős a válságba jutott nagy cégeknél, ahol feladatuk sokkal összetettebb, felelősségük jóval nagyobb, mint a közepes vagy kis cégeknél. A nagyvállalatok válságmenedzserei a világ legjobban fizetett alkalmazottai közé tartoznak.

A jó válságmenedzsert a következő jellemzőkkel lehet leírni:

- nem igazi vállalkozó, nem újra törekszik, sokkal inkább a körülmények diktálta intézkedések következetes végrehajtója,
- egy „diktátor”, akinke határozott elképzelései vannak a válságból történő kilábalásra, és ezt könyörtelenül meg is valósítja,

- rezdülés nélkül végzi a „hentesmunkát”, elbocsát, leépít, felszámol,
- képes meggygni a megmaradtak: a kilábalás egyetlen útja az, amin ő elindult,
- konszenzus nélküli versenyfutásra képes az idővel,
- siker esetén is képes azonnal lemondani,
- célraorientáltság, rendíthetetlen önbizalom, valamint ennek szüntelen szétsugárzása,
- lehetőleg stresszhatásmentes működés.

## **2.5. A válság leküzdésének folyamata és módszerei**

A gyakorlati tapasztalatok szerint a vállalat válságos helyzetből való kivezetése elég jól körülhatárolható rendben történik. Ennek a folyamatnak az alábbi lépcsőfokai vannak:

### **1. A válság megjelenése.**

Természetesen minden válságmenedzselésnek „előfeltétele”, hogy a vállalatnál valamilyen okból válság alakuljon ki, vagy legalábbis egy olyan helyzet, ami válsággal fenyeget. Az okokat már korábban elemeztük, így ezekre most részletesen nem térünk ki.

### **2. A válság felismerése.**

A válság leküzdéséhez először is fel kell ismerni a válságot. Ehhez fontos a korai előrejelző rendszerek alkalmazása, a megfelelő vezetői információs rendszer (pl. controlling). Nagyon gyakori a vállalatoknál az elhárító jellegű magatartás az első válságjelekre: „Majd jóra fordulnak a dolgok”, „Csak átmenetiek a problémák, nem igényelnek jelentősebb figyelmet” stb. Ez megnehezíti a válság felismerését, késlelteti annak kezelését. Pedig, a betegségekhez hasonlóan, a válságok esetében is félsiker (sőt gyakran teljes siker) a korai stádiumban történő felismerés. A korai előrejelző rendszerek itt jelentős szolgálatot tehetnek. Ehhez

feltétlenül szükséges a megbízható és naprakész számviteli rendszer megléte a vállalatnál.

### **3. Válságmenedzsment kezdeményezése.**

A válság felismerése után a vállalatnál el kell indítani a válságmenedzselés folyamatát. Válságstábot kell felállítani, ki kell jelölni a válságmenedzsert. Új vezetési stílust kell meghonosítani, a vállalati szerkezetet a válságmenedzselés igényei szerint át kell alakítani (különösen a vállalati információs rendszert).

### **4. Durva elemzés.**

A rendelkezésre álló adatok segítségével gyorsfényképet kell készíteni a vállalat állapotáról. Ebben meg kell határozni a fő veszteségforrásokat, a likviditási pozíciókat, a pénzzé tehető aktívákat. Az elemzésnek nagyon gyorsnak és lényegre törődnek kell lennie, ebben a szakaszban részletes elemzésre még nincsen mód.

### **5. Azonnali intézkedések.**

A durva elemzésben meghatározott teendők alapján a vállalat közvetlen túlélését biztosító intézkedések végrehajtása. Ilyenek lehetnek különösen:

- Likviditásnövelő intézkedések (követelések behajtása, kötelezettségek átütemezése, értékesíthető eszközök eladása, áthidaló hitel felvétele stb.),
- Költségcsökkentés (nélkülözhető tevékenységek felfüggesztése, bércsökkentés, különösen a vezető állásúak körében, beruházások visszafogása, elhalasztása stb.),
- Munkaerő – leépítés és –csere (itt nagyon kell vigyázni, hogy a jól képzett, a vállalathoz kötődő, fontos pozíciót betöltő munkatársaktól nehogy megszabaduljunk, mert ezzel a későbbi kilábalás esélyeit rontjuk),

- Bizalomerősítő intézkedések (el kell hitetni a környezettel, hogy a vállalat jó kezekbe került, a kilábalás feltételei biztosítottak),
- Az esetleges jogi lehetőségek kihasználása (pl. csődeljárás kérése a fizetési moratórium érdekében).

## **6. Részletes elemzés.**

Az azonnali intézkedések nyomán a vállalat rövid időre lélegzethez jut. Ezt az időt kell kihasználni a részletes elemzés elkészítésére. Ebben fel kell tárnani a válságot előidéző okokat, elemezni azok konkrét hatását a vállalaton belül. Ez adja ugyanis a kilábalás belső feltételrendszerét. Ebben fel kell tárnani a válságot előidéző okokat, elemezni azok konkrét hatását a vállalaton belül. Ez adja ugyanis a kilábalás belső feltételrendszerét. Meg kell vizsgálni a szűkebb és tágabb piaci környezetet, a kilábalás külső feltételrendszerét. A részletes elemzés során mindazon információt be kell szerezni, ami a válság leküzdésére szolgáló stratégiához szükséges lehet.

## **7. Szanalási stratégiák kidolgozása.**

Először a stratégiai célkitűzéssel meghatározzuk a vállalattal elérendő, a válságból kivezető célokat. Ezekhez különböző koncepciókat, stratégiai lehetőségeket dolgozunk ki. Végezetül a rendelkezésre álló adatok alapján választunk a stratégiák közül.

## **8. A szanalási stratégia végrehajtása.**

A kiválasztott stratégiát átültetjük a gyakorlatba. Végrehajtjuk a szükséges intézkedéseket a megadott határidőkön belül. A jól megválasztott stratégia képes kivezetni a vállalatot a válságból.

## **3. A likvidációs válságmenedzselés, a vállalkozások megszüntetése**

A vállalati válságból többféle kiút lehetséges. Nemcsak a vállalat megmentése, további működésének biztosítása lehet az egyetlen megoldás. Vannak helyzetek,

amikor gazdaságilag előnyösebb, ha a vállalat más vállalat részeként működik tovább. Végül vannak olyan esetek, amikor a vállalat teljes felszámolása eredményezi gazdaságilag az optimális megoldást.

A fentieknek megfelelően a vállalati válságból három alapvető kiút lehetséges:

1. A vállalat új növekedési pályára állítása (ez a válságmenedzselés elsődleges célja, amennyiben ez lehetséges és gazdaságilag racionális – ezzel foglalkoztunk az előző fejezetben).
2. A vállalat összeolvadása egy másik vállalattal (fúzió), vagy felvásárlása egy másik vállalat által (a szakirodalomban: mergers & acquisitions). Ez a vállalat-gazdaságtan egy önálló területe, amivel itt most nem foglalkozunk. Ilyenkor a vállalat mint önálló jogi személy megszűnik, jogutódja a fúzió nyomán létrejött vállalat, illetve a felvásároló vállalat.
3. A harmadik lehetőség az, hogy a vállalat jogutód nélkül megszűnik. Ez a vállalat felszámolása, ami a vállalat jogutód nélküli megszűnését eredményezi. Ennek gazdasági vonatkozásait vizsgáljuk meg röviden ebben a fejezetben.

Amikor a vállalat helyzete megpecsételődött, és gazdaságilag többé nem racionális a fenntartása, a vállalatot felszámolják. Ennek lebonyolítása a likvidációs menedzsment feladata, aminek a vezetője a bíróság által kijelölt felszámoló (több országban a hitelezők jelölik ki a felszámolót). A felszámolónak mindenekelőtt jó „kupec”-nek kell lennie, aki képes a vállalati vagyonmaradványok viszonylag jó áron történő értékesítésére. Egy felszámolás alatt álló vállalatnál ez nem is olyan könnyű feladat, hiszen ezek az eszközök egyszer már negatív értelemben „bizonyítottak”. A felszámolónak ehhez előbb be kell gyűjteni a vállalati eszközöket, amelyek természetesen lehetnek más személyek birtokában is. Az eszközbegyűjtés keretében be kell hajtania a vállalat követeléseit is.

A begyűjtés után meg kell találnia a legcélravezetőbb módszert az eszközök értékesítésére. Amennyiben egyes követelések behajtása nehézségekbe ütközne,

eladhatja magát a követelést is, ha az eljárás befejezéséhez jelentős érdekek fűződnek, vagy a behajtás aránytalanul hosszú időt venne igénybe. A befektetett eszközökre, megmaradt készletekre árverést tőzhet ki, hirdetést adhat fel, vagy egyszerűen a kereskedelemben értékesítheti azokat. Megegyezhet a hitelezőkkel is, hogy egyes eszközöket a kötelezettségek fejében átadta. Eladhat telephelyeket egészben, vagy akár házanként, gépenként. Amennyiben a tárolási költségek meghaladnák az értékesítésből származó bevételeket, meg is semmisítheti az érintett eszközöket, vagy a hulladékkereskedelemben értékesítheti azokat.

Miután értékesítette az eszközöket, a felszámoló a törvényben meghatározott sorrendiség betartásával kielégíti a hitelezői követeléseket. A felszámoló munkájáért díjazást kap, amit a törvény megállapította keretek között a bíróság határoz meg.

A vállalatok válsághelyzetének fogi konzekvenciái is vannak. A nehéz helyzetbe került vállalatok csődeljárást kérhetnek, ami fizetési moratóriumot jelent számukra. A fizetési moratórium alatt a hitelezők nem léphetnek fel a vállalattal szemben követeléseik érvényesítése végett, a vállalat „levegőhöz jut”. A vállalat ügyeinek rendbetételére a csődeljárásban vagyonfelügyelőt nevezhetnek ki. A menthetetlen vállalatok felszámolására irányuló eljárást a jog szintén részletesen szabályozza. Mindezekkel a jogi vonatkozású kérdésekkel a jogi ismeretek tantárgy foglalkozik.