

Szervezési és vezetési ismeretek

Ebben a fejezetben megismerkedünk a vállalat-gazdaságtani alapfogalmakkal, betekintünk a szervezés alapvető területeire, megismerjük a vezetés fogalmát, folyamatát, társadalmi jelentőségét, a vezetési funkciókat, vezetési stílusokat, és bemutatunk néhány vezetési módszert és gyakorlatot.

Egy kis vállalat-gazdaságtan

Ha jobban megvizsgálunk egy adott társadalmat, mely lehet akár az amerikai társadalom, egy kommunista társadalom, vagy egy afrikai törzs, előbb utóbb felfedezünk, hogy van néhány olyan alapvető gazdasági probléma, mellyel szembe kell nézniük. Ez egészen pontosan a gazdaságszervezés három alapvető kérdése:

1. Mit termeljek, és milyen mennyiségben?
2. Hogyan állítsam elő a javakat?
3. Kinek a számára termeljem a javakat?

Ezekre a kérdésekre más-más társadalmak különböző válaszokat adnak, és különbözőképpen próbálják meg megoldani őket. Ahhoz, hogy egy társadalmon belül egy vállalat sikeresen el tudjon indulni, két alapvető dologra van szüksége: befektetésre alkalmas tőkére, és kielégítésre váró piaci igényre. Ez utóbbinak pedig elengedhetetlen feltétele a piac ismerete. Ebből következik, hogy a piac a környezet legtermészetesebb és legalapvetőbb tényezője. Persze a legtöbb esetben a piacot, melyre be szeretnénk lépni, nem könnyű körülhatárolni. Ilyenkor a vállalat arra törekszik, hogy számba vegye mindazokat a piacokat, melyek reálisan szóba jöhetnek, és minél pontosabban igyekszik megfogalmazni a kielégítendő igényeket. Olyan kérdésekre keresi a választ, hogy milyen termékeket gondol az adott csoportba, hol vannak a földrajzi határok amelyeken belül az eladók az árut szállítják, a vevők pedig megveszik, illetve, hogy milyen igényeket kíván kielégíteni a termékekkel (jövedelmezőségi viszonyok). Az így meghatározott piacot nevezzük releváns piacnak.

Természetesen a piac nem képes minden környezeti hatást közvetíteni, hiszen a vállalatok külső érintettjei és az állam gazdasági szerepe is kölcsönhatásban van a piaccal és a fogyasztói igényekkel. Nézzük meg az állam gazdasági szerepét:

A mai gazdaságokban az állam szerepvállalásnak két területe van. Az egyik a közvetlen gazdaságszabályozás, a másik pedig a gazdaság működéséhez szükséges humán és reál infrastruktúra. A gazdaságszabályozáson belül pedig a gazdasági folyamatokat közvetlenül befolyásoló állami tevékenység maga a gazdaságpolitika. Az állam az, aki szabályozza a vállalatok működését (adók, előírások, támogatások stb.), meghatározza milyen formában működhet a vállalat, hogyan alapíthatjuk. Szabályozza a gazdaság szereplői közötti kapcsolatot is (versenyszabályozás, helyi közigazgatás, környezetvédelmi előírások). Az állam ugyanakkor általános gazdaságfejlesztő tevékenységet is folytat a vállalatoknak nyújtott támogatásokkal, segíti az innovációt, ösztönző környezetet teremthet. Megjelenhet a piacon, mint résztulajdonos egy magánvállalkozásban. Fogyasztói szerepbe is bújhat – gondoljunk az állami megrendelésekre. És ne feledjük, versenytárs is lehet, hiszen az állami cégek ugyanúgy fogyasztói igényeket elégítenek ki, mint a magánvállalatok.

A piacon és az államon kívül a vállalat társadalmi szerepvállalásában fontos szerepet játszanak további külső érintettek is. Ez röviden a társadalom/helyi környezet, és a természeti környezet. A helyi közösségek, önkormányzatok „helyi szintű” gazdaságpolitikáknak adnak helyet, mert egy helyi szintű problémát egy helyi szervezet sokkal hatékonyabban tud megoldani egy állami, központi szervnél. Ilyenkor a sikeresen együttműködés érdekében a vállalatnak összhangban kell lennie a helyi lakosság akaratával, a helyi közigazgatás terveivel,

stratégiáival. A természeti környezettel való kapcsolatokról pedig bőven lehetne írni, de gondoljunk elsősorban a környezetvédelemre. A hatóságok hatékonyan tudnak beavatkozni olyan területeken, ahol olyan környezeti szabályozásokat tudnak eszközölni, mint a környezeti javak használatának díja. Ez a kibocsátási díjak rendszere vagy más néven szennyezési díj – minden szennyező az általa kibocsátott szennyező egység után fizet.

A szervezet fogalma, szervezeti formák

A szervezetet legegyszerűbben úgy tudjuk megfogalmazni, hogy a szervezet emberek és eszközök rendszere. Számos szervezeti forma létezik, pl. iskola, gyár stb., de a legnagyobb szervezet a társadalom. A szervezet meghatározott célkitűzések érdekében, különböző erőforrások igénybevételeivel összehangolt működésre képes, és ennek megvalósításához belső irányítási funkcióval rendelkezik. A szervezetek sajátos nyílt rendszerek (vagyis energia és anyag tekintetében kapcsolatban vannak a környezetükkel). Három fő kritériummal jellemezhetőek:

1. céltudatosak
2. elemeik között funkcionális munkamegosztás van
3. legalább egy részhalmaznak funkciója a vezetés

A szervezet működését pedig alapvetően öt tényező befolyásolja: **a tartalom, a struktúra, a kommunikáció, az ellenőrzés és a döntéshozatal**. A szervezeten belül meg szokták különböztetni a formális és az informális szervezetet.

A formális szervezet: egy közös és meghatározott cél érdekében, munkamegosztás alapján, a felelőségek és jogok hierarchikus elrendezése segítségével, előre meghatározott terv alapján tevékenykedő emberek munkáját összehangoló struktúra. A hangsúly a szerepekre és a munka összehangolására helyeződik.

Az informális szervezet: A formális szervezeten belül mindig kimutatható egy informális szervezet, mely a dolgozók közötti interakciókból, a dolgozók egyéni szükségleteiből alakul ki. Ez egy flexibilis, laza szervezet, ahol a tagok nagyon eltérő mértékben elkötelezettek a szervezet iránt. Mégis van funkciója, hiszen motiváló erőként hat, a stabilitás és a biztonság érzetét kelti illetve az informális normákon keresztül szabályozza a viselkedést.

Néhány szervezeti forma

A **lineáris szervezet** a szervezetek legegyszerűbb formája, egydimenziós, ahol egyértelműen szabályozottak a hierarchikus viszonyok. Egyvonalas jellegéből adódóan horizontálisan és vertikálisan is könnyen bővíthető. Gyors a döntéshozatal (mindenben a főnök dönt), könnyen áttekinthető a szervezet. Általában a kis családi vállalkozásokra jellemző. Hátránya azonban, hogy rugalmatlan, és a több egységet érintő probléma csak a legfelső vezető szintjén, nehézkesen kezelhető.

A **funkcionális** szervezetben azonos tevékenységet ellátó, azonos képesítésű, feladatú emberek kerülnek egy részlegbe. Ez az egyik legrégebbi szervezeti fajta. A döntéseket a felső vezetés hozza meg, erősen szabályozott szervezet, és inkább a vertikális koordináció jellemzi.

Az **átfedő csoportok** modellje azon az elképzelésen alapul, hogy a szervezet minden tagja összekötő kapocsként szolgál az alatta és felette álló szervezet között. Az ilyen elrendezésben minden dolgozó – a legfelső és a legalsó szint kivételével – két csoport tagja. A felette lévő csoportnak beosztottjaként és az alatta lévő csoportnak vezetőként.

A **kutatócsoport elrendezésű** szervezetben valamilyen különlegesen komplex, szervezet egésze számára létfontosságú, jól körülhatárolt feladatot kap, melynek megoldása szokatlan erőfeszítést kíván.

Divizionális szervezetről akkor beszélünk, ha a szervezet széles termékskálával, és homogén termékcsoporttal rendelkezik. A munkamegosztás elsősorban tárgyi vagy regionális divíziók szerint történik. A divíziók viszonyában decentralizáltak a döntések, a divíziókön belül pedig centralizáltak. Előnye, hogy a stratégiai és az operatív feladatokat szét lehet választani, világos célok határozhatóak meg a divíziók számára, és alacsonyak a horizontális koordinációs költségek. Hátrányai közé tartozik az operatív feladatok nehezekebb integrációja, és a divízióegoizmus.

A **mátrixszervezet** a funkciók szerint felosztott hagyományos szervezet és a kutatócsoport szervezet keresztezéséből jött létre. A mátrix szervezetben nincs erőteljes szabályozottság, együtt döntenek a divízió vezetői mivel azonos súlyú kompetenciával rendelkeznek. A mátrixszervezetnek sok előnye van, a munkaerő hatékonyabb, a változó körülményekhez jobban igazodó kihasználását teszi lehetővé. A mátrixszervezet többdimenziós szervezeti forma. Lényege, hogy az elsődleges munkamegosztás szintjén két munkamegosztási elvet alkalmaznak egyszerre. Leggyakoribb megjelenési formái:

- funkcionális – tárgyi mátrix szervezet (vevőorientált vagy termékorientált)
- funkcionális – regionális mátrix szervezet
- projektorientált mátrix szervezet
- tárgyi – regionális mátrix szervezet

Ez a szervezeti forma a tagokat általában nagyobb teljesítményre ösztönzi, ugyanakkor a vezetők rivalizálnak, és tartózkodnak a felelősségvállalástól.

A **duális szervezetek** két struktúrából épülnek fel, a primer struktúrából, mely munkamegosztási, hatásköri és koordinációs elvek alapján működik, és erre épül rá egy szekunder struktúra. A duális szervezetek a környezeti behatásokkal szemben rugalmatlanok.

A **konzern** azonos iparágban tevékenykedő, legalább két vállalatból álló lánc, a tőkekoncentráció egyik módja. A konzern szervezetben a vállalatok között alá-, fölérendeltségi viszony alakul ki.

A **holding** szervezet a konzern egy változata, amelynek célja tartós részesedés megszerzése egy vagy több jogilag önálló olyan társaságban, és amely elsősorban a vagyionkezelés eszközeivel befolyásolja az irányított vállalatot.

A szervezet stratégiája

A szervezeteknek időről időre fel kell tenniük maguknak azt a néhány alapvető kérdést, mint: „Miért létezünk?“, „Merre haladunk?“, „Milyen eszközökkel érjük el a célunkat?“. A szervezetek esetében az ilyesfajta kérdések megválaszolását nevezzük a szervezet stratégiájának. A stratégia azt fogalmazza meg, mivé akar válni a szervezet hosszú távon.

A szervezet a célját úgynevezett **küldetési nyilatkozatban** fogalmazza meg. Leírja miért teremtették a szervezetet és melyek annak elsődleges feladatai. A küldetési nyilatkozat az alkalmazottak számára világossá teszi a célt, és orientálja az ügyfeleket.

A **vízió** az a jövőkép, amely előrevetíti, hogy mivé válhat a szervezet, ha a dolgozók erőfeszítéseit siker koronázza. Fontos, hogy a vízió teljesítése komoly kihívást jelentsen, de ne legyen irreális, minden dolgozó megértse, és minden dolgozó a magáévá tegye.

A szervezet céljait a hatékonyságon keresztül tudja elérni. Azt a szervezetet nevezzük hatékonynak, amely a lehető legjobban használja fel az erőforrásait arra, hogy magas szintű teljesítményt nyújtson, így sikeresen eléri a rövid és hosszú távú céljait, és megfelel a vele kapcsolatos elvárásoknak. A nagyobb szervezetek hatékonysága a következőkön alapul:

- világosan meghatározott célok
- előrettekintő vezetés
- motivált, elkötelezett, jó képességű dolgozók
- a lehetőségekre, veszélyekre való gyors reagálás
- állandó igyekezet a megújulásra, a javításra

„A vezetés talán legjobban az alaszkai szánhúzó kutyák példája alapján érthető meg. Rengeteg kutyára van szükség, hogy egy embert elhúzzanak. De ha a kutyák megfenyegetnék az embert, hogy megharapják, a muksó egyedül el tudna húzni egy rakat kényelmesen üldögélő kutyát ugyanazzal a szánnal. A vezetés valami ilyesmi, csak szán meg kutya meg fagyott tundra nélkül.” (Scott Adams: Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve)

A vezetés, mint tevékenység mindig valakinek vagy valakiknek a befolyásolására irányul, és mindig személyek (ember–ember) közötti kapcsolat. Olyan tevékenység, melynek célja az erőforrások hatékony és eredményes felhasználása.

A vezetés társadalmilag meghatározott jelenség, több ember együttműködését feltételezi. („Vezető az, akinek követői vannak.”) A vezetés – mint szervezetben zajló folyamat – nagyrészt olyan kapcsolatként épül ki, amelynek egyik sarokpontja a vezető, a másik a vezetett (munkatárs). Ez a kapcsolat mindig kétirányú: a vezető befolyásolja a munkatársait, de a munkatársak is igyekeznek hatni valamilyen formában a vezetőre. A vezetés célokhoz kötődik, és a célok nagyon különbözőek lehetnek. A célok fajtái általában:

- szervezeti cél
- csoportcél
- egyéni cél

S végül a vezetés talán legfontosabb jellemzője, hogy **kommunikációs folyamat keretében valósul meg**. Ebben a folyamatban a legkülönbözőbb módon lehet magatartást befolyásoló hatást gyakorolni: a kommunikáció a vezetettek befolyásolásának az eszköze.

A vezetés olyan **szociális folyamat**, amelynek célja a vállalkozás hatékony és gazdaságos tervezése, a feladatok szabályozása, ellenőrzése és felelőségek felvállalása. A vezetésnek kettős funkciója van.

- gazdasági funkció: hatékonyság, termelékenység, koordináció stb.
- társadalmi funkció: együttműködés, kapcsolatok, kultúra stb.

A vezető az egyetlen olyan alkalmazottja a vállalatnak, akinek az érdekei ellentétesek a többi alkalmazottéval!

A legfontosabb vezetői feladatok

A vezetés tudatos tevékenység, amelynek elengedhetetlen része a tervezés. A tervezés területei:

- stratégiai tervezés
- emberierőforrás-tervezés
- vezetői küldetéstudat tervezés
- jó célkitűzés

A szervezés a vezető általános törekvése arra, hogy a dolgok folyamatosan rendben menjenek, a tevékenységek áttekinthetők és értelmezhetőek legyenek. A szervezés a zavartalan működés feltételeinek megteremtése és folyamatos javítása. Főbb területei:

- a munkaszervezés
- a szervezetépítés
- a folyamat és működésszervezés
- a rendszerszervezés
- az önszervezés

Az igazgatás a vezetés folyamatának megszervezése. Ez tulajdonképpen maga a vezetés (az irányítás). Három legfontosabb tényezője:

- a vezetési stílus
- a szervezeti kultúra
- a vezetők társadalmi szerepvállalása

A vezetői munka lényeges része a döntéshozatal, amely során három problémával kell megbirkózni:

- a bizonytalanság
- a komplexitás
- a konfliktus

A koordinálás a különálló személyek, csoportok, szervezetek tevékenységének összefogása, mindezek összehangolása egy közös cél érdekében. Alapformái:

- vertikális: az alá- és fölérendelt munkájának összehangolása
- horizontális: azonos beosztású, rangú emberek munkájának összehangolása
- diagonális: például mátrixszervezet vagy projektvezetés esetén
- ad hoc együttműködés: egy adott feladat megoldására különböző osztályokról különböző beosztású emberek fognak össze

Az ellenőrzés biztosítja a stabilitást és rendet. Információcsere, visszajelzés, és az eredmények összevetése a célokkal, amely egyben lehet a dolgozók motiválásának alapja is.

Vezetési stílusok

A vezetésről szóló szakirodalmakban számos különböző vezetési stílusról olvashatunk. Leggyakoribb azonban az egy-, és többdimenziós szemlélet szerinti elhatárolás.

Egydimenziósnak tekinthetők azok a vezetési stílusok, amelyekben egyetlen fő tényező kap különös jelentőséget, és minden egyéb tényező mellékesnek minősül. A megoldások két véglet között mozognak: a vezető teljesen egyedül dönt, vagy a másik véglet, amikor kizárólag csoportos döntéshozatal történik. Ennek megfelelően az egydimenziós vezetésen belül általában tekintélyi és csoportos (kooperatív, demokratikus) vezetési stílust különböztetünk meg.

A **többdimenziós** vezetési koncepciók meghatározásánál több tényezőt kell figyelembe venni, a vezetői magatartást sokkal differenciáltabban kell szemlélni. Míg az egydimenziós koncepcióban a hangsúly a döntésközpontúságon van, addig a többdimenziósnál a személyközpontúság a lényeg. A többdimenziós vezetési módszerek között az egyik leggyakrabban emlegetett a híres X és Y elmélet:

- **X elmélet:** az embereket alapvetően lustának tünteti fel, akik nem akarnak dolgozni, nem kreatívak, és olyanok, akiket kizárólag a pénz képes motiválni. Ha egy vezető ilyennek látja az embereket, akkor ez tükröződik a vezetési stílusában: a hangsúlyt a szoros ellenőrzésre, a feladatok pontos meghatározására, a hibák büntetésére helyezi.

- **Y elmélet:** az a vezető, aki ezt követi, azt feltételezi, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak, részt akarnak venni az alkotásban, vagyis elsősorban más tényezők motiválják őket, mint a pénz. Ezt a fajta vezetést a nyíltság, a részvételre és a kommunikációra való bátorítás jellemzi.

Néhány további vezetési stílus:

Autokratikus	„Én beszélek, te hallgatsz, és én döntök.”
Tanácskozó	„Én kérdezek, te válaszolsz, én magyarázok és döntök.”
Demokratikus	„Én problémákat vetek fel, megbeszéljük és döntünk.”
Laissez faire	„Döntesz, ahogy akarsz – engem hagyj békén!”
Helyzettől függő	„Vizsgáljuk meg a helyzetet mielőtt megbeszéljük a problémát.”

A vezető az, aki a leginkább tudja motiválni beosztottjait. Ehhez azonban szüksége van arra, hogy képes legyen megállapítani, hogy a beosztottak a szükségletek hierarchiájában milyen szinten állnak. A Maslow-i „szükségletek hierarchiája” azon a feltevésen alapul, hogy egy szükséglet általában akkor jelenik meg, amikor a nálánál fontosabb másik szükségletet már sikerült kielégíteni.



Az elmélet szerint az egyik szinten lévő szükségleteket legalább részben ki kell elégíteni, ahhoz, hogy az egyel feljebb lévő szint szükségletei a cselekvés meghatározóivá váljanak. Amikor nehéz élelemhez jutni és biztonságot teremteni (alapvető létszükséglet), akkor az egyén előbb ezeket akarja kielégíteni és a magasabb szintű szükségleteknek sokkal kevesebb jelentőséget tulajdonít. Hasonlóan, csak akkor tudunk az esztétikai és intellektuális érdeklődésünkre időt és energiát szentelni, amikor az alapvető szükségleteink könnyen kielégíthetővé váltak. A legmagasabb szintű motívum az önmegvalósítás, mely csak azt követően érhető el, akkor tud az egyén ezzel foglalkozni, ha már minden más szükséglet kielégülést nyert.

Válságkezelés

A szervezet életében a válságot külső és belső okok egyaránt előidézhetik. Külső oknak tekinthetjük például a piaci helyzet romlását, a megváltozott vásárlói szokásokat, de ugyanígy az erősödő konkurenciaharcot, vagy a kormányzati intézkedéseket. Belső okok, melyek a válságot előidézik leginkább a vezetési hiányosságok, a nem megfelelő termékek vagy a nem megfelelő munkaerő állomány, illetve a likviditási problémák is.

A válság típusai

I. Kialakulásának jellege szerint megkülönböztethetünk gyors, robbanásszerű, illetve lassú, fokozatos kialakulású válságot.

II. Kiterjedés szélessége szerint lehet operatív, mely 1-1 funkciót érint, stratégiai, mely a vállalat nagy részére kiterjed, illetve több dimenziós, mely a vállalaton kívülre is kiterjed.

Amikor válságról beszélünk, érdemes megvizsgálni és csoportosítani a válság intenzitását is. Ennek alapján a következő intenzitású válságokat különböztethetjük meg:

- Fenyegető válság: ilyenkor még a folyamat visszafordítható
- Lappangó válság: amikor már bekövetkezett a válság, de még nincsenek érezhető következmények
- Konkrét válság: ilyenkor már egyértelmű működési zavarok vannak, a vállalati folyamatokba már muszáj hatékonyan beavatkozni, és válságmenedzselő stratégiát kell kidolgozni
- Kifejlett válság: a válság a vállalaton elhatalmasodik
- Akut (heveny) válság: már az összeomlás fenyegeti a vállalatot, azonnali intézkedésekre van szükség

Hogyan küzdjük le a válságot?

Amikor megjelennek a válság első jelei, a jó vezető azt azonnal felismeri. Minél korábban ismerjük fel a válságot, annál könnyebb lesz elhárítani, és annál kevesebb erőfeszítésbe kerül a válság leküzdése. Amint felismertük a válságot, jelöljük ki egy válságstábot. Készítsünk egy durva elemzést, mely a vállalat helyzetének gyors feltérképezése. Fontos, hogy mielőbb intézkedjünk megfelelően, ezek a közvetlen túlélést biztosítják. (Például csökkentjük a költségeket, ütemezzük át a tartozásokat, ha szükséges alkalmazzunk munkaerő-leépítést is.) A részletes elemzést csak ezután készítsük el, majd valósítsuk meg válságkezelési stratégiánkat. A következő eszközökkel csökkenteni lehet a válság bekövetkezését:

- veszélyes vizek kerülése
- menekülési utakat nyitva hagyó kapacitásfejlesztés
- válságveszély-megosztás helyi vállalatok bevonásával
- válságelszigetelés
- megfelelő biztosítás kötése

Önellenőrző kérdések

1. Fogalmazza meg, mit jelent a vezetés!
2. Milyen céljai vannak a vezetésnek?
3. Milyen funkciói vannak a vezetésnek?
4. Mik a legfontosabb vezetői feladatok? Röviden jellemezze őket!
5. Mi a különbség az egydimenziós és a többdimenziós vezetési stílus között?
6. Mit jelent az X és Y elmélet?
7. Soroljon fel 5 vezetési stílust!
8. Mit tud elmondani a Maslow-i szükséglet hierarchia piramisról?
9. Mi a különbség az informális és a formális szervezet között?
10. Sorolja fel, milyen szervezeti formákat ismer!
11. Jellemezze a mátrixszervezetet!
12. Mit értünk vízió illetve küldetési nyilatkozat alatt?
13. Milyen válságtípusokat ismer?
14. Milyen eszközökkel tudjuk csökkenteni a válság bekövetkezését?
15. Mi az üzleti terv?
16. Mi a cash-flow?