

Harvard Business **manager**

2005. november

3980 Ft

Harvard Business Review – Magyar kiadás



Fókuszban: Csúcsteljesítményű szervezet

VEZETÉS/SZERVEZÉS

A csapatok működési elve
A humán szigma menedzselése
Virtuóz csapatok

STRATÉGIA/TERVEZÉS

Stratégiai szándék
Kiváló stratégiából kiváló teljesítmény

VEZETÉS/SZERVEZÉS

A csúcsteljesítmény elméletének fejlődése



9 771419 251017 33

A MUNKATÁRSÁK IRÁNYÍTÁSA ÉS ELÉGEDETTSÉGE A SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉSEN KERESZTÜL

A sikeres szervezetalakítás előfeltétele az eredményes szervezetelemzés, azaz a gyógyítás a helyes diagnózissal kezdődik.

Aturbulens környezetek korszakában a vállalatok tartós sikerének kulcsa mindinkább az a képesség, hogy idejekorán felismerjék az új kihívásokat, s ezekre gyorsan és rugalmasan reagáljanak. Ennek következtében környezetünk változásai mind rövidebb időközökben kényszerítik rá a vállalatokat, intézményeket stratégiáik és struktúráik felülvizsgálatára, illetve megváltoztatására. A menedzsment gyakran nem rendelkezik megbízható eszközökkel, módszertani ismeretekkel az összetett, bonyolult szervezeti átalakításokhoz, a vállalat – és azon belül a kritikus helyzetben lévő területek (szervezeti egységek) – rendszerezett, rendszeres feltérképezéséhez és logikus strukturalásához. Emiatt a döntések gyakran intuitív módon, egyéni elgondolások alapján születnek.

A szervezetalakítási munka sikeres lebonyolításának egyik kritikus eleme tehát az elemzési fázis eredményes végrehajtása. A cikkben egy olyan módszertan ismertetésére kerül sor, amely ezt az úrt igyekszik kitölteni.

„Eredményes” szervezetelemzés

Melyek az elemzési folyamat legfontosabb jellemzői? Első elemként tartalmaznia kell a helyzetvizsgálati határterület kijelölését, azaz a vizsgálat tárgyának pontos meghatározását, majd az állapot- és működésvizsgálat elhatárolását. Minden szervezet tényleges struktúrája – akár tudatos, akár spontán szervezési beavatkozások eredményeként jött létre – alapvetően determinálja a működési rendjét, eredményességét és egyben korlátait. Ezek megismerése és felismerése az eredményes megoldáskeresés előfeltétele. Ennek megfelelően léteznek ún. állapotfüggő hibaokok, amelyek a vizsgált alrendszer szervezethez való viszonyától függenek. Ezek a hibatényezők az adott területen felismerhetők, eredményes szervezési megol-

dáshoz való hozzájárulás eredményeként tárhatók fel. Jellemzőket tekintve a vállalati/intézményi tartalékok kategóriájába sorolhatók. Az állapotvizsgálatok tehát a tényleges helyzet és az „ideális” állapot ütköztetésére koncentrálnak. Emellett minden alrendszer működése számtalan érzékelhető eseti vagy állandó hibajelenséggel terhelt. Az első pillanatban felszíni megjelenési formájukban megismerhető ún. működési hibák csoportjába a mindennapi munkavégzés során a rendszer működési módját meghatározó előírások, szabályok, munkamódszerek megsértéséből származó, ismétlődő problémákat, az esetleg felmerülő működési zavarokat sorolhatjuk. Ezek a működési hibák a veszteség kategóriájába tartoznak. Megismerésük a tervezett és a tényleges működési mód összehasonlításával történik. A működésvizsgálatok a cél-feladat-eszköz eljárás összhangját, hatékonyságát értékelve a szabályozás szorossága optimumának meghatározásához, az érdekeltségi, ösztönzési rendszer átalakításához, az időleges zavarok, korlátok felszámolásához adhatnak információt, miközben azt is elemezhetjük, hogy a rendszer tervezőinek szándékai eseti vagy strukturális gátló tényezők miatt hiúsultak meg. A szervezetelemzési cél(ok) és irány(ok) meghatározását követi a szervezetelemzési módszer megválasztása, melynek egy lehetséges kritériumrendszerét tartalmazza az 1. táblázat.

Az 1. táblázat összeállításakor eltekintettem a metodikák egyenkénti rendszerezésétől, mint a faktoranalízis, clusteranalízis, korrelációs számítás, regressziószámítás, többváltozós matematikai-statisztikai módszerek kombinációja, KIPA, CHECKLAND, szimulációs modell stb., inkább a szempontokhoz kötötten értelmezési példákat nevesítettem. A metodikára vonatkozóan azonban a következők fogalmazhatók meg:

- a módszerek különböző módon felelnek meg a velük szemben támasztott követelményeknek,
- a felhasználó számára más és más megközelítési módot kínálnak, amely megkönnyíti a döntési helyzethez való illeszke-

Az eredményes
szervezetelemzés
hatékony
eszköze a szervezeti
önértékelés.

dést, a döntési folyamat hatékonytá tételét, a felhasználók szerepeiből következő érdek- és befolyási viszonyokhoz való igazodást, és az alkalmazkodást a felhasználók gondolkodásmódjához, kommunikációs sémáihoz,

– valamennyi módszerről megállapítható, hogy egy adott probléma esetében milyen eredményességgel használható.

A szervezetelemzési módszer kiválasztási szempontjai

1. táblázat

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI PÉLDÁK
Feladat mérete	teljes szervezet, részszervezet, üzletág
Állapot- és/vagy működésvizsgálat elhatárolása	állapot és/vagy működés
Minősítési rendszer formai megjelenítése	mennyiségi és/vagy minőségi paraméterek
Szervezetelemzési irányok meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> ■ szervezeti kapcsolatok elemzése, vállalati struktúrára ható tényezők vizsgálata ■ vállalati struktúra és környezet kapcsolatának elemzése ■ a szervezet kialakítására ható tényezők és a szervezeti jellemzők vizsgálata ■ szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti kvantitatív tényezők vizsgálata ■ stratégia–struktúra–szervezeti teljesítmény és a környezet vizsgálata
Elemzési paraméter képzési módja	<ul style="list-style-type: none"> ■ kritériumonkénti teljesülési mutatók viszonyítása az összes lehetséges pontszámhoz ■ funkció/költség hányadosok ■ összeg, viszonzyszám, preferencia- és diszkvalifikancia-mutatók, átlag, gyakoriságszámok ■ kapcsolatvizsgálatok, kauzális kapcsolatok
Értékelés módja	<ul style="list-style-type: none"> ■ sorrendi skála vagy intervallumskála ■ asszortációs gráf ■ szimuláció ■ normatív és diagnosztikai értékelés
Alkalmazási feltétel	<ul style="list-style-type: none"> ■ hierarchikus strukturáltság ■ tesztek ■ szóveges szempontok
Felhasznált segédmódszer	<ul style="list-style-type: none"> ■ NCM, BS ■ gráf-módszer ■ előny-hátrány elemzés ■ kérdőívek ■ PARETO ■ GUILLFORD ■ RADAR
Az elemzés résztvevőinek száma	egyéni és/vagy csoportos
A minősítési rendszer tartalmi elemei	<ul style="list-style-type: none"> ■ erőforrások ■ centralizáció–decentralizáció ■ adottságok ■ eredmények

Veresné dr. Somosi Mariann (szvsm@gold.uni-miskolc.hu) tan-székvezető egyetemi docens a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének Szervezeti Magatartás Tanszékén. Kutatási munkájának súlyponti témái: a szervezetek fejlesztése, vezetői döntéshozatal, szervezeti magatartás és minőségmenedzsment.

Szervezeti önértékelés

A továbbiakban a szervezetelemzési módszerek közül a szervezeti önértékeléssel – az EFQM modell továbbfejlesztett változatával – foglalkozom részletesebben, bemutatva, hogy az egyre szélesebb körben alkalmazott metodika mennyire illeszthető be egy szervezetalakítási folyamatba. Az önértékelés alapvetően magában foglalja a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek rendszeres és szisztematikus átvizsgálását, ami lehetővé teszi a szervezet számára, hogy felismerje erős oldalait, és azokat a területeket, amelyeken javíthat. Az utóbbi cél megvalósításával a minőségügyi önértékelés egyrészt a jövőbeni stratégia, másrészt pedig egy fejlesztési terv kialakítására szolgáltat alapot. A szervezeti önértékelés során az ideális szervezet modelljéhez történik a hasonlítás, amely alapvetően „tükörbe nézés”, s amelyről elmondható, hogy nincs bizonyíthatóan „csak egy jó megoldás”.

A szervezeti önértékelés alapértékei:

- eredményorientáltság,
- összpontosítás az ügyfélre,
- vezetés és következetes célkitűzés,
- folyamatok és tények alapján történő irányítás,
- munkatársak továbbfejlesztése és bevonása,
- folyamatos tanulás, innováció és továbbfejlesztés,
- partnerkapcsolatok fejlesztése,
- felelősség a közösségért.

A teljes körű önértékelés módszere kilenc elemet vizsgál, két halmazra bontva. Az egyik az adottságok világa, ahol szisztematikusan elemzi a vezetést, a stratégiát, a munkatársak irányítását, az erőforrásokat és partnerkapcsolatokat, valamint a működési és változtatási folyamatokat. A másik az eredmények világa, melynek része a munkatársak elégedettségének, az ügyfél elégedettségének, a társadalmi elégedettségnek és a kulcsfolyamatok eredményének az áttekintése.

Az adottságelemekben belül egy tevékenység kapcsán azt vizsgáljuk:

- Hogyan végezzük az adott tevékenységet?
- Hol írjuk le a tevékenység eredményeit?
- Mi maga a folyamat, melyek a mérőszámai?
- Hogyan vizsgáljuk a folyamatot?
- Hogyan fejlesztjük a folyamatot?
- Végzünk-e összehasonlítást a szervezeten belül, kívül?

Az eredményelemek vizsgálata során egy mutató kapcsán áttekintendő kérdések:

- Hogyan, kik, mikor határozták meg az adott mutatót?
- Jellemző-e a mutató a vizsgált folyamatnál?
- Megbízható adat-e a mutató számszerű értéke?
- Melyek az elmúlt időszak eredményei?
- Vannak-e tervadatok? Van-e elfogadott ingadozás a mutató értékére vonatkozóan?

A szervezeti önértékelés a felhasználó vezető számára jól strukturált, szemléletes megközelítési módot kínál.

- Mi történik, ha nem érik el a tervadatokat?
- Összehasonlításra kerülnek-e a számszerű eredmények?

A szervezeti önértékelés 9 elemét és a pontszámok egy javasolt megoszlását az 1. ábra mutatja be, amely eredeti EFQM modell szervezetelemzési célra továbbfejlesztett változata. Ebben az egyes tényezők az eredeti modellhez képest eltérő súlyllyal szerepelnek, pl. a munkatársak elégedettsége 3 százalékkal nagyobb súlyú a szervezeti eredmények rovására, ezzel is hangsúlyozva a munkatársak együttműködésének és elkötelezettségének fontosságát.

A vezetés, a stratégia, a munkatársak irányítása, az erőforrások, a folyamatok és a munkatársak elégedettsége elemeknél egyidejűleg történik tesztés és szöveges értékelés (75%-25% arányban). A vevői elégedettség és a társadalmi megítélés jellemzése csak tesztés alapján zajlik, míg a szervezeti eredmények minősítése kizárólag szöveges értékelés szerint történik. Munkánk során kifejlesztettük a szükséges tesztek, és a szöveges értékelés szempontrendszerét is.

A szervezeti önértékelés ciklikus jellegét a 2. ábra szemlélteti, melyből jól érzékelhető, hogy a felkínált lehetőségekkel élni tudó szervezet létrehozhatja saját irányítási rendszerét.

A módszer alkalmazása során a tesztek és a szöveges értékelés eredménye alapján megítélhetjük, hogy racionalizálásra, szervezetszabályozásra vagy éppen szervezetalakításra van-e szükség.

Igazoltnak látjuk, hogy a továbbfejlesztett modell szerinti szervezeti önértékelés – a komplex elemzési paraméterrendszer, és az elemzésből származtatható cselekvési sor révén – betölti feladatát, és alkalmas arra, hogy a szervezetelemzési metodikák közé soroljuk.

A szervezeti önértékelési modell elemeinek rövid bemutatása

Vezetés

Az elem elsődleges célja, hogy megítélhetővé tegye a vezetés értéktrendi elkötelezettségét a minőség és a kiválóság mellett. A

A szervezeti önértékelés ciklikus jellege

2. ábra

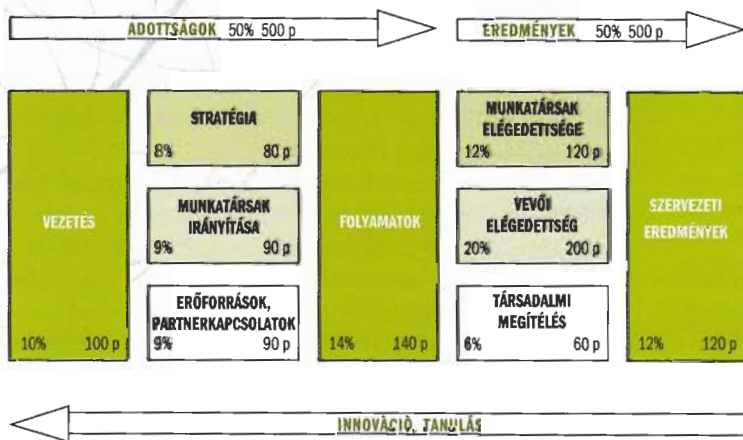


kérdések egy része ezen elkötelezettségnek a közvetlen megjelenítésére, illetve formalizált megoldására, számonkérésére vonatkozik. Az így kapható válaszok csak részlegesen adnak számot a kulturális, értékrendi elemek valós gyakorlásáról, ezért szükséges az informális jellegű közvetett kérdések használata is. A külső és belső kommunikáció az értékek közvetítésére, az elvárások az orientációk megjelenítésére szolgálnak. A válaszok alkalmasak lehetnek a konkrét megoldások, a működés színvonalának megítélésére.

Minden „minőségi” vezetői tevékenység megítélésének egyik fontos területe a stratégia–struktúra–kultúra hármass kapcsolata, illetve a struktúra szabályozott és a kultúra informális világának együttes megléte, használatának aránya.

A vezetés participatív jellege és az ahhoz kapcsolódó értékelési, motivációs rendszerek a minőség, kiválóság, kultúra egyik alappilléret képezik, melyet szintén vizsgálni kell ezen az elemen belül.

A szervezeti önértékelés modellje (EFQM logika szerint)



1. ábra

Stratégiai célok és akciók

Ez az elem azt vizsgálja, hogy a megfogalmazott célrendszer hogyan válik a működés során akcióprogramokká; s milyen a szervezet célkövetése és az akciók stratégiai értékelési rendszere. A megítélés során vizsgálni kell, hogy a stratégiaalkotás tevékenysége milyen szervezeti keretek között valósul meg, illetve hogyan történik a stratégiai célrendszer kialakítása és kommunikálása. Milyen a stratégiai akcióprogramok ismertsége az egyes szervezeti szinteken. Lényeges, hogy megtörténik-e a stratégia felülvizsgálata, van-e korrekció, és azt hogyan hajtják végre; a stratégiai akciók megvalósításának létezik-e projektálási rendszere. Elemzendők a teljesítménymérésből, tanulásból és a kreativitással kapcsolatos tevékenységekből adódó információk. Áttekinthető a humán erőforrás az irányú kapcsolódá-

sai, s feltérképezendők a stratégiai akciók és üzletágak elemzésére használt – elterjedt – módszertanok.

A munkatársak irányítása

Ez az elem azt vizsgálja, hogy a szervezet hogyan hasznosítja a személyi állomány, a humán erőforrás képességeit, ismereteit, adottságait.

Áttekintendő a kérdések segítségével az, hogy a szervezet (vállalat) hogyan kezeli, fejleszti és szabadítja fel munkatársai tudását, képességeit, mind az

egyén, mind a csoport, mind pedig a szervezet szintjén, s hogyan szervezi ezeket a tevékenységeket úgy, hogy támogassák a hosszú és rövid távú célok elérésében.

Feltérképezendő, hogyan történik meg a munkatársak képességeinek, kompetenciáinak azonosítása, fejlesztése, illetve a szervezet és munkatársai közötti párbeszéd.

Lényeges a munkatársak irányításán belül a teljesítménymenedzsment egyes elemeinek áttekintése. Ennek releváns kérdése a teljesítményelvárások megfogalmazása, a teljesítményértékelés szintjeinek beazonosítása, valamint a teljesítményértékelési rendszer kidolgozásának módja. E gondolatmenet folytatásként indokolt a dolgozókat optimális teljesítményre és elkötelezettségre ösztönző rendszer eszközeinek a meghatározása is. Vizsgálandó a participáció elvének érvényesülése, és a cég problémáinak feltárásában, megoldásában használt módszertanok köre. Ehhez kapcsolódik annak az áttekintése, hogy a vállalat hogyan kezeli a munkatársak elképzeléseit munkavégzésük tartalmi, tárgyi fejlesztésére vonatkozóan (időbeliség, forma).

Erőforrások

Ez az elem azt vizsgálja, hogy a szervezet hogyan tartja kézben belső erőforrásait hatékonyan és hatásosan, illetve hogyan tervezi és menedzseli a külső partnerkapcsolatokat a célok megvalósítása érdekében.

Az elemen belül szükséges egy belső strukturálás, amely szerint külön részben áttekintendő

- a mérleggel kapcsolatos információk,
- a beszállítói partnerkapcsolatok,
- információs erőforrások,
- a kapcsolati tőke információi.

Folyamatok

A folyamatok vizsgálata során helyet kap a kritikus működési folyamat szabályozásának kérdésköre. Ezen belül kiemelt figyelmet kapnak a tervezési, fejlesztési folyamatok, illetve a stratégiai tervezés rögzítettsége.

A vállalaton belüli változások elemzését a következő tényezőkre irányuló kérdések alapozzák meg:

- Volt-e jelentősebb változás a cégnél?

- Milyen jellegű változás volt?
- Szabályozott-e az eljárási rend?
- A programok megvalósításának van-e kialakított szabálya, szokásrendje?

– Hogyan zajlik a változások kommunikálása?

Külön vizsgálat tárgya, hogy volt-e BPR (üzleti folyamatok újjalakítása) típusú változtatás.

Megkülönböztetett kategóriákba kerül a szervezeti, a termék-, a kulturális, a technológiai és a piaci kapcsolatokhoz tartozó változások megvalósítása.

A munkatársak elégedettsége

A teljesítményértékelés, a karriertervezés, a dolgozók szakmai fejlődésének elősegítése, a jutalmazási mód közvetett módon ad információkat a munkatársak elégedettségéről.

A fluktuáció mértéke az elégedettség hiányára utal. Vizsgálandó, hogy folytatnak-e a cégnél felmérést a munkatársak elégedettségére vonatkozóan.

A munkatársak elégedettségének megítéléséhez az alábbi tényezőket vizsgáljuk:

- a vállalat mérete; tulajdonosi összetétele,
- a szervezeti működési mód,
- a konfliktushelyzetek kezelése,
- az értékrend betartása,
- a bevonás,
- a munkatársak irányítása.

A vevők elégedettsége

A kérdőívet az EFQM-modell „Vevői elégedettség” része alapján célszerű összeállítani. Fő célja, hogy bemutassa, mit ért el a szervezet a külső vevők elégedettsége terén.

A vevői elégedettségre vonatkozó kérdések közül alapvető fontosságúak a vevői hűséget vizsgáló mutatók. Több oldalról is meg kell világítani a problémakört, pl. a lemorzsolódó és új ügyfelek arányára vonatkozó kérdésekkel.

Fontos kérdés a vevők tájékoztatása a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan. Vizsgálandó, hogy a vállalatok milyen csatornákon és információhordozókon keresztül közelítették meg az ügyfeleket, és milyen hangsúlyt helyeztek a pontos tájékoztatásra.

Felmerül az állandó kapcsolattartás mikéntjének kérdése, amelynek keretein belül a vevőnek lehetősége van kapcsolatba lépni az értékesítő vállalattal. Ennek korszerű és hagyományos módjai egyaránt elemzendők.

Az értékesítési és értékesítés utáni szolgáltatások körét érintő, leginkább a nyújtott szolgáltatással és kínált termékkel kapcsolatos oktatási szolgáltatások, konzultációk körét szintén górcső alá kell venni. De ide sorolandók a szállítással és a jóállással kapcsolatos problémák is, vagyis hogy a cég mennyire képes a határidőket a szerződésnek megfelelően betartani.

Megállapítható, hogy a cég mennyire felel meg a modern kor követelményeinek, ami egyértelműen a vevő középpontba állítását követeli meg.

A szervezeti önértékelés ciklikus jellege jól támogatja a vállalat testre szabott irányítási rendszerének kialakítását.

Társadalmi hatások

Ez a modul a cégek tevékenységének társadalmi kihatását vizsgálja három fő dimenziójában.

Az első vizsgálati irány, hogy a cég milyen szerepet tölt be közvetlen környezetében a foglalkoztatásban, a helyi foglalkoztatottak hány százalékának ad munkát. A második vizsgálati tényező az, hogy a cég rendszeresen vagy alkalmoszerűen támogat-e sport-, kulturális, illetve egyéb rendezvényeket.

Ezen belül vizsgálandó, hogy a cég környezetpolitikája mennyire tudatos, árbevételének hány százalékát fordítja a környezetpolitika megvalósítására. A szennyezőanyag-kibocsátáshoz és a hazai, nemzetközi szabványelőírások betartásához tartozó kérdéskörnek is helyet kell kapnia a vizsgálatban.

Az értékelés módszertanának meghatározásakor célszerű primer és szekunder minősítést végrehajtani. Ezek egymásra épülését és kapcsolatát szemlélteti az értékelés módszertanát összefoglaló 3. ábra.

Míg a primer feldolgozás során a teszt zárt kérdéseinek feldolgozása történik elemenként egyszerű és összetett statisztikai mutatószámok, paraméterek segítségével, addig a szekunder értékelés során a vezetés, a stratégia, a munkatársak irányítása, az erőforrások, a folyamatok, a munkatársak elégedettségének mezői vizsgálandók számszerű paraméterek és a szöveges elemek együttes felhasználásával.

Miután a szekunder feldolgozás és annak a primer feldolgozással együtt történő értékelése jelenti a módszertani megközelítés újdonságát, a továbbiakban a szekunder feldolgozás releváns elemeire fókuszálunk.

A szekunder feldolgozáson belül először a vertikális elemzés elveit rögzíttem, majd a horizontális elemeket tárgyalom.

A szekunder feldolgozás vertikális elemzésének értékelési szempontjai

A szekunder értékeléshez – az EFQM modell alapján – először 6 elemet vizsgálunk: a vezetést, a stratégiát, a munkatársak irányítását, az erőforrásokat, a folyamatokat és a munkatársak elégedettségét. A szempontokon belül megjelennek a kapcsolódó

A szervezeti önértékelés módszerének továbbfejlesztése strukturáltan vizsgálja külön a mezőket és a mezőkapcsolatokat is.

vizsgálati faktorok, melyeket szövegesen és számszerű jellemzővel is értékelni kell. (Lásd a *Milyen kérdésekre keressük a választ?* c. keretes írást.)

Amennyiben a tesztben szereplő mérési skálák eltérőek, az összehasonlíthatóság megteremtése érdekében célszerű elvgezni az operacionalizálást. Így a számszerű értékelés során pl. 1-től 7-ig terjedő skálán értékelhető a vállalatok teljesítménye, mely pontszámok összege adja meg a faktorban elért értéket. A faktorok eltérő kérdésszáma és az egységes, áttekinthető és általánosan értelmezhető jellemzés igénye miatt egy %-skálán célszerű elhelyezni az értékeket. Az 1-es átlagnak megfelelő érték jelenti a 0%-ot (hiányos, nem működik, nem jellemző a vállalatra), a 7-esnek megfelelő pedig a 100%-ot (kiváló, nagyon jól működik, jellemző a vállalatra).

A szöveges értékelés során minden vizsgált elem esetében külön-külön értékelni kell a szempontokat, ami a vezetés, a munkatársak irányítása, a stratégia, az erőforrások és a folyamatok esetében hármas szempontú értékelést jelent:

- megközelítés, azaz milyen mértékű és színvonalú a folyamatok kialakítása, az érdekelt felekre történő összpontosítás, az elemek közötti összhang;
- alkalmazás, azaz milyen mértékű és színvonalú az egyes eszközök, megoldások gyakorlati adaptációja;
- értékelés, azaz hogyan követik nyomon és használják fel a tapasztalatokat a folyamatos javítás érdekében.

A munkatársak elégedettsége és a szervezeti eredmények esetében a szöveges értékelés kettős szempontú:

- eredmények kitűnősége, azaz mennyire helyénvalóak a célkitűzések, és milyen tendenciák jellemzik a működést;
- kiterjedtség, azaz milyen az eredmények elterjedtsége a vállalaton belül.

3. ábra

Az értékelés módszertana



A szekunder feldolgozás horizontális elemzésének alkotórészei

A horizontális elemzés során a vertikális elemzésnél is értelmezett kérdéseket vizsgáljuk más, pl. az együttműködést vagy a participációt érintő értékelési szempontok szerint. Ez lehetővé teszi a mezők közötti kapcsolatvizsgálatok elvégzését is.

A horizontális értékelés struktúráját a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat

Vezetés <ul style="list-style-type: none"> ■ stratégiai szemlélet ■ vezetői példamutatás ■ participáció 	Stratégia <ul style="list-style-type: none"> ■ stratégiai szemlélet ■ integrált vezetés ■ tulajdonosi kapcsolat 	Munkatársak irányítása <ul style="list-style-type: none"> ■ elvárások meghatározása ■ személyzetfejlesztés ■ participáció
Erőforrások <ul style="list-style-type: none"> ■ kommunikáció ■ visszacsatolás ■ együttműködés 	Folyamatok <ul style="list-style-type: none"> ■ kommunikáció ■ irányítási rendszer 	Munkatársak elégedettsége <ul style="list-style-type: none"> ■ kommunikáció ■ visszacsatolás ■ irányítás, kultúra

A munkatársak vezetése, irányítása és elégedettsége

Egy regionális vizsgálat tapasztalatai

Az észak-magyarországi régió átmenetgazdaságában bekövetkező változások felmérésére a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézete 2002–2004 között OTKA finanszírozású kutatást végzett. A módszertanilag a szervezeti önértékelésen alapuló és a régió vállalataira épülő reprezentatív minta vizsgálata kiterjedt a kiválóság, a társaságirányítás, a kultúra és az innováció együttes értékelésére. A primer és szekunder értékelés keretében statisztikai számításokat, EFQM-adaptációt és a RADAR módszert alkalmaztuk. A vizsgálat eredményeinek egy szeletét bemutató összefoglalót lásd *A regionális vizsgálat eredményei* c. keretes írásban.

A primer feldolgozás eredményei a kiválasztott területre vonatkozóan

A kutatásban részt vevő vállalatok nagy része rendelkezik megfogalmazott értékrenddel, stratégiával, amelyet anyagi ösztönzőkkel, jutalmazásokkal igyekszik átültetni a különböző szervezeti egységek szintjére. Konfliktushelyzetben előtérbe kerül az informális struktúra használata, azaz a személyes és csoportos kapcsolatok fontos szerephez jutnak a formális struktúra mellett. Saját bevallásuk szerint a cégek bevonják munkatársaikat mind a vállalat működésével kapcsolatos problémák feltárásába, mind a megoldás folyamatába.

A vizsgálatba bevont vállalatok közel felénél jellemző, hogy a vezetők és az alkalmazottak közösen igyekeznek megoldani a problémákat. Többnyire világosan meghatározottak a teljesítményelvárások, illetve a magatartásbeli, értékrendi szabályok a

munkatársak számára. A vállalatok kevesebb mint fele egyeztetni dolgozóival a teljesítményük mérésére szolgáló eljárásokat.

A vezetés általában a fix bérezést tekinti a legmegfelelőbbnek és leghatékonyabbnak arra, hogy a dolgozókat optimális teljesítményre és elkötelezettségre ösztönözze. Hatékony eszköznek tekinthető még a minőségpremiálási rendszer. A vállalatok nagy részénél a vezetők besorolják a dolgozókat szakmai ismereteik, képességeik és készségeik szerint, elősegítve ezzel az emberi erőforrás értékelését, tervezését és fejlesztését.

A teljes minta vállalatainak többségénél létezik dolgozói teljesítményértékelés, ami általában vezetői értékelést jelent. A cégek több mint felénél nem beszélhetünk karriertervezésről; ahol előfordul, ott többnyire szóban és évente. Lehetőség szerint, vagy ha a vállalat elképzelései egybeesnek a dolgozókéval, figyelembe veszik az alkalmazottak karrierterveit. A munkahelyi elégedettséget a cégek több mint felénél felmérték, általában kérdőíves módszerrel. A vállalatok többsége alkalomszerűen lehetőséget nyújt a dolgozók szakmai fejlődésére. A vállalatok leginkább jutalmat és prémiumot adnak kiemelkedő teljesítmény esetén, de nagy szerep jutott még a nyilvános dicséretnek és kiemelésnek is. A cégek többségére az 5 százalékos alatti fluktuáció jellemző.

A személyzetfejlesztés, az érdekeltségi rendszerek vonatkozásában az alábbiak emelhetők ki:

- Az előzőekben már érintett, megfogalmazott teljesítményelvárás az ösztönzési rendszer anyagi érdekeltségű túlhangsúlyozottságát jelzi.

- A kv-knál a teljesítményértékelés elterjedt módszere a vezetői értékelés, a szolgáltatók kisebb része alkalmazza az önértékelést is. A nagyvállalati teljesítményértékelés döntően vezetői értékelésen alapul, míg a termelők egy része alkalmazza az önértékelést. A szolgáltatók kis részénél nem létezik teljesítményértékelés.

- A munkatársi kapcsolatokat erősen áthatja a térség munkanélküliségi helyzete, illetve az attól való félelem, ezért a „főnök” elfogadása és a szerepvállalások alárendelt partneri jellege jól megfigyelhető. Az azonos szintű munkavállalók állásföltöltő, tartózkodó együttműködési készsége a belső verseny és munkahelyföltöltés következménye.

- Ebben a légkörben a szociális, illetve egyéb, gesztus értékű cégtámogatások elfogadottsága, megítélése az átlagosnál erősebb, talán néhány esetben indokolatlanul magas is.

- A személyzetfejlesztés, karriertervezés már csak differenciáltan mutatható ki, de létezik. A szolgáltató cégeknél ez elsődlegesen a magatartási és a marketingakciók felkészítési és koordinációs feladataihoz kötődve mutatható ki. A szolgáltató cégeknél mindezek mellett tudatosabb és kiterjedtebb – de csak meghatározott vezetői körök esetén – a karriertervezés és személyzetfejlesztés.

- A kiemelkedő teljesítményt nyújtó dolgozók elismerése teljes körűen jutalom és prémium formájában történik, a nyilvános dicséret és a tárgyjutalom a szolgáltatóknál elterjedt forma.

A participáció és dialógus vonatkozásában a vezető-vezetettek viszonyára erősen jellemző állapotok:

– Többségében a felülről lefelé ható elfogadtatási, megismeretési jelleg dominál.

– Az ötletgyűjtés, szabad ötletelés, véleménynyilvánítási fórumok köre és eszköztára sekélyes és nem jellemző.

– A kommunikáció tekintetében a szolgáltató cégeknél a külső sokkal szervezettebb, mint a belső.

A szekunder vertikális értékelés szöveges elemeinek bemutatása

A szekunder és vertikális értékelésből itt kiemelten a munkatársakkal kapcsolatos megállapításokat mutatjuk be.

A munkatársak irányítására vonatkozó megállapítások rendszerezett formájú áttekintését a termelő és szolgáltató kkv-k szerint összesítve a 3. táblázat tartalmazza. A vertikális értékelés főbb megállapításai:

Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztése

Domináns a fix bér + teljesítményhez kötött bérforma, kompetenciabesorolás a legtöbb cégnél van, eltérő részletességgel. Karriertervezés a kiemelt munkaköröket érintően létezik, a személyzetfejlesztési tevékenység részleges mértékben fedezhető fel, dominálnak a materiális érdekeltségi elemek.

A munkatársak képességeinek kibontakoztatása kapcsán elmondható, hogy képzés, tréning, munkamódszer-átadási formák fele-fele arányban – vagy csak valamelyik szereplőre vonatkoztatva, vagy az egyes elemek nem teljes körű megvalósításával – léteznek a mintában szereplő vállalatok gyakorlatában.

Célok meghatározása, a teljesítmény folyamatos értékelése

A feladatok, feladatköri elvárások mennyiségi, minőségi és magatartási követelmények szinte valamennyi mintában lévő cégnél világosan és egyértelműen megfogalmazottak.

Az értékelési rendszer és típusai (vezetői, szervezeti ön- és külső értékelés stb.) közül valamelyik egyedileg mindenhol fellelhető, a nagy cégek esetében ezek többnyire komplex módon is jelen vannak. A dolgozói, munkavállalói elégedettség, illetve az értékelés rendszerére vonatkozó visszajelzés mérése és érvényesítése már közel sem mutat ilyen pozitív képet.

Munkatársak bevonása, felhatalmazása

Nincs statisztikailag határozottan pozitív válasz. Van a részvételre vonatkozó részleges visszajelzés, cégenként erős szórással, illetve az alkalmazási mezők és a problémamezők tekintetében is eltérő relevanciával. A kkv-k esetén érezhető a centrális, ad hoc irányműködés dominanciája.

A munkatársakkal folytatott dialógus kialakításának eredményeként a csoporttechnikák, ötletgyűjtési módszerek a nagy cégek többségénél általánosan ismertek, a megoldások egyike-másika (brainstorming, ötletláda stb.) megtalálható és alkalmazásban is van. A kkv-k esetében ez a kommunikációs technikák értelemszerűen nem működnek, a direkt, de nem szerzett véleménykérés is lehet a jellemző. A munkatársak elégedettségét jellemző adatokat kkv-kra vonatkoztatva a 4. táblázat tartalmazza. Ennek alapján a következő értékelő megállapításokra jutottunk:

Milyen kérdésekre keressük a választ?

A szöveges értékelés során a következőkben részletezett alkritériumokra támaszkodhatunk:

1. **Vezetés**
 - 1/a A vezetők hogyan teszik láthatóvá a TQM iránti elkötelezettségüket?
 - 1/b A munkatársak fejlődésének segítése, részvétel
 - 1/c A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel
 - 1/d A munkatársak erőfeszítéseinek és teljesítményének elismerése
2. **Stratégia**
 - 2/a A politika, stratégia kialakításának külső forrásai
 - 2/b A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana
 - 2/c A politika és a stratégia megismertetése, lebontása
3. **Munkatársak irányítása**
 - 3/a Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztés
 - 3/b A munkatársak képességeinek kibontakoztatása
 - 3/c Célok meghatározása, a teljesítmény folyamatos értékelése
 - 3/d Munkatársak bevonása, felhatalmazása
 - 3/e A munkatársakkal folytatott dialógus kialakítása
4. **Erőforrások**
 - 4/a Beszállítók és készletek
 - 4/b Partnerkapcsolatok
 - 4/c A szellemi vagyon menedzselése
5. **Folyamatok**
 - 5/a A folyamatok szisztematikus tervezése, menedzselése
 - 5/b Folyamatok fejlesztése az ügyfelek és az érdekelt felek kiszolgálására
 - 5/c A szolgáltatásokat az igények és elvárások alapján terveztük ill. fejlesztettük?
 - 5/d Az ügyfélkapcsolatok menedzselése
6. **A munkatársak elégedettsége**
 - 6/a, b Teljesítmények és elégedettség
 - 6/c Motiváció

Teljesítmények és elégedettség

A kkv-knál a teljesítményértékelés elterjedt módszere a vezetői értékelés, a szolgáltatók kisebb része alkalmazza az önértékelést is. A nagyvállalatoknál a teljesítményértékelés döntően vezetői értékelésen alapul, míg a termelők egy része alkalmazza az önértékelést. A szolgáltatók kis részénél nem létezik teljesítményértékelés. A tréningek többnyire alkalmasszerűek, a cégek kis részénél rendszeresek. A kkv-knál a képzések többnyire dolgozói igényekhez kötöttek, a nagyvállalatoknál a vállalati célokhoz rendelik az egyéni kezdeményezéseket.

Motiváció

A termelő kkv-k kis arányban, míg a szolgáltatók nagymértékben alkalmazzák a karriertervezést. A termelő nagyvállalatok túlnyomó többsége alkalmaz karriertervezést, míg a szolgáltatóknál ez a cégek kevesebb mint felére jellemző. A kkv-knál az egyéni igények figyelembevétele markánsabban jelentkezik a szolgáltatóknál, de mindkettőnél a vállalati célokkal való egybeesés a mértékadó. A nagy cégeknél egyértelmű törekvés tapasztalható a vállalati és egyéni célok összehangolására. A kiemelkedő teljesítményt nyújtó dolgozók elismerése teljes körűen jutalom és prémium formájában történik, a nyilvános dicséret és a tárgyjutalom a szolgáltatóknál elterjedt forma.

A szekunder horizontális értékelés szöveges elemeinek konklúziói

A szekunder horizontális értékelés – amikor a vezetés, a mun-

3. táblázat

A munkatársak irányítása a termelő és szolgáltató kkv-k esetében

Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztése	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ fix bérezés a jellemző ■ minőségorientált prémiumrendszer ■ a besorolások általában rendben vannak ■ az elvárások erősen materiálisak 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ fix bérezés ■ mozgó bér teljesítmény- és minőségorientáltan ■ a munkaköri követelmények és besorolások általában rendben vannak ■ materiális alapú érdekeltségi rendszer
A munkatársak képességeinek kibontakoztatása	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ a teljesítménymérési rendszer fejlesztésénél nincs visszacsatolás ■ személyiségfejlesztés, képzés részleges, fele-fele arányban van ■ tréning, képzési támogatás esetleges 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ nincs egyeztetés ■ átlagos szinten, főleg az operatív feladatkörök végzéséhez van képzési terv ■ a belső betanítás és képzés támogatott és rendszeres
Célok meghatározása, a teljesítmény folyamatos értékelése	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ általános esetekre világosan megfogalmazott elvárások ■ a magatartási elvárások ismertek ■ fele-fele arányban van egyéni, csoport-, szervezeti szintű értékelés ■ korrektség, egyértelműség, azonosíthatóság ■ a vezetői értékelés dominál ■ nincs konkrét munkatársi elégedettségi vizsgálat 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ a teljesítményelvárások ismertek, kritikus terület a kommunikáció ■ az értékrendi elvárások ismertek ■ egyéni, csoport- és szervezeti szinten 50%-os mértékben értékelnek ■ határidő-korrektség ■ vezetői értékelés, elvált önértékelés a jellemző ■ nincs egyértelmű nyoma a rendszeres vizsgálatoknak
Munkatársak bevonása, felhasználása	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ a munkatársak bevonása nem jellemző, illetve részleges ■ nincs egyeztetés a dolgozók értékelése vonatkozásában; néhány eltérő eset található 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ a munkatársak bevonása nem jellemző, a megítélés a mintán belül erősen szórt ■ néhány szempont alapján van korrekció, 50%-os a becslést nagyságrend
A munkatársakkal folytatott dialógus kialakítása	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ néhány nagyon ismert technika (brainstorming, Delphi) használata létezik ■ nincs kialakított rendszer, a beszélgetés a leginkább megemlíthető ötletgyűjtés 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ a problémafeltáró és -megoldó technikák ismerete korlátozott, az alapvetőek ismertek, de használatuk minimális ■ szóbeli kommunikáció és értékelő fórumok az ötletgyűjtés módszerei

4. táblázat

Munkatársi elégedettség a termelő és szolgáltató kkv-knál

Teljesítmények és elégedettség	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ kizárólag vezetői értékelés a teljesítményekre vonatkozóan ■ alkalmassági tréningek ■ többségében dolgozói igények alapján kerül sor képzések szervezésére, támogatására ■ a fluktuáció mértéke 5–15% között mozog ■ a fluktuációt befolyásoló tényezők: lakóhely, családi állapot megváltozása, nyugdíjazás, alacsony bérek, termelés alakulása, külföldi munkavállalók 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ döntően vezetői értékelés a teljesítményekre vonatkozóan, a vállalatok kisebb része alkalmazza az önértékelést is ■ a tréningek többnyire alkalmassági, a vállalatok egy kis részénél rendszeresek ■ a vállalatok jelentős részénél 5% alatti a fluktuáció, aminek okai: megyei szinten versenyképes bér, biztos juttatások ■ a vállalatok egy kis részénél a fluktuáció 15–20%, legfőbb ok: a szakmai továbblépés a szervezet elhagyásával ■ néhány esetben 5–10% a fluktuáció, amelynek nevesített okai: a piaci helyzet változása, belső szervezeti átalakulások
Motiváció	
Termelő <ul style="list-style-type: none"> ■ a túlnyomó többség nem alkalmaz karriertervezést ■ kizárólag a vállalat elképzeléseivel egybeeső dolgozói igények figyelembevétele történik ■ a kiemelkedő teljesítmények elismerése: jutalom ■ prémium teljes körűen ■ nyilvános dicséret ■ tárgyjutalom a vállalatok egy szűk körénél 	Szolgáltató <ul style="list-style-type: none"> ■ a vállalatok nagy része alkalmazza a karriertervezést, szóban, általában éves szinten ■ a vállalatok többsége igyekszik figyelembe venni a dolgozói elképzeléseket, jellemzően akkor, ha egybeesnek a vállalattal ■ a kiemelkedő teljesítményt nyújtó dolgozók elismerése: jutalom ■ prémium valamennyi vállalat esetében ■ nyilvános dicséret ■ tárgyjutalom a vállalatok jelentős részénél ■ néhány cég üdülési lehetőséget biztosít dolgozói számára

katársak irányítása, a munkatársak elégedettsége elemek közös részhalmozait vizsgáltuk – legfontosabb megállapításai a következők:

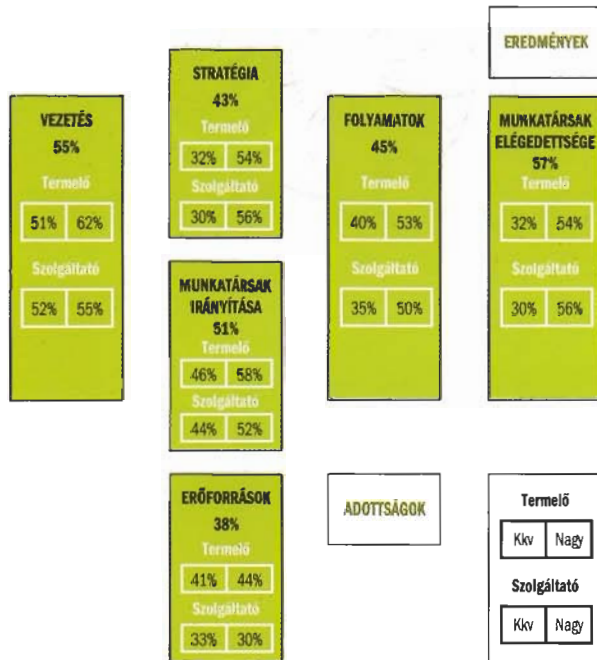
Participáció

Itt a munkatársak közötti együttműködés területe válik egyértelműbben megítélhetővé. Jelentős mértékben gyengül az általános képen belül a vezetés alatti összerendeződés és szo-

A regionális vizsgálat eredményei

A versenyképességi kutatás Borsod-Abaúj-Zemplén megyére vonatkozó eredményeit szemlélteti az alábbi ábra, amely a szűkített vertikális értékelés elemeit, azaz a vezetést, a stratégiát, a munkatársak irányítását, az erőforrásokat, a folyamatokat és a munkatársak elégedettségét tartalmazza.

Jól látható, hogy az adottságelemek közül átlagosan a legmagasabb százalékos értéket a vezetés kapta, míg a legalacsonyabbat az erőforrások és az ehhez tartozó kapcsolati tőke.



A munkatársak irányítása az átlagos 51%-kal a többi adathoz viszonyítva megfelelőnek mondható. Ugyanakkor jelentős különbség van a termelő vállalatokon belül a kkv-k 46%-os és a nagyvállalatok 58%-a között. Kisebb különbséggel ez figyelhető meg a szolgáltató vállalatok adatai esetében is (44% és 52%). Tehát ennek az elemnek a javítására megfogalmazandó projektek fontosabbak a kkv-k esetén. Beavatkozási területek lehetnek pl. az egyéni teljesítményértékelés, a motivációs-érdekeltségi rendszer korszerűsítése, a belső kommunikáció és a csapatmunka javítása.

A munkatársak elégedettségénél két érdekes jelenség figyelhető meg. Az egyik, hogy az átlagos munkatársi elégedettségi érték 57%, jobb, mint a vezetés és a munkatársak irányításának minősítése, azaz a területek elfogadottsága jobb, mint a minősítési értékük. A másik, hogy mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatok esetében szignifikáns különbség van a kkv-k és a nagyvállalatok értékei között. Megállapítható, hogy a kkv-k fejlesztése során a munkatársi elégedettség az az elem, amelynek javítása indokolt. Ennek végrehajtása a differenciált elemzési eredmények szerint lehetséges.

cioemocionális viszony. A csapatszellem fogalma és működése sokkal gyengébb, mint a vezető követése és elfogadása.

Elvárások meghatározása

Nyugodtan kijelenthető, hogy elsősorban az operatív irányítás szintjén a feladatok megfogalmazása még erősebben, nyilvánvalóbban létezik, s a teljesítményértékelés ehhez szorosan kapcsol-

ódik. A személyzet fejlesztése témakör pontosításánál a kompetenciaértékeléshez kötődő karriertervezés, képzés, személyzetfejlesztés létét, súlyát kívánjuk pontosabban látni, láttatni.

Személyzetfejlesztés

A vegyes kép jól összecseng a szóveges értékeléssel, a munkatársak irányítása globális megítélésén belül ez gyengébben érvényesülő tendencia. A termelő cégeknél általában sokkal kisebb mértékű a HRM ilyen jellegű tevékenysége, a „feladatra koncentráció” mindent elsöprő elve nem enged időt ilyen „ügyekre”. A szolgáltató cégek, főleg a kereskedelem területén, elsősorban a betanítási és marketingfejlesztési akcióihoz kötöten áldoznak erre a tevékenység körre.

Kommunikáció

A kommunikációs rendszeren belül a munkatársi elégedettséget reprezentáló elemek kiemelkedően magasabb értékelést kaptak, mint a kommunikáció egyéb vonatkozásai.

A teljes modellre kiterjedő vizsgálat elemeit *A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a globalizáció és a regionalitás tükrében* c. kutatási zárójelentésben és mellékleteiben foglaltuk össze.¹ Elkészítettük a régió CÉG-MINTA leírásait, amely termelő, szolgáltató, kis-, közepes és nagyvállalatok struktúrában adja ezek – a lényeges argumentumokat megjelenítő – szóveges jellemzését. Az általunk vizsgált gazdasági térségen belül az egyik legjelentősebb probléma a kkv-k fejletlensége, innovációs készségük és gazdasági erejük hiánya. Ennek alapján három lényeges program beindítását javasoljuk, illetve realizáljuk:

– Entertain projekt adaptív átvétele, amely az EU-n belüli kisvállalkozások helyzetét vizsgálja hasonló metodikai elgondolásokkal.

– A munkaerő-megtartó képesség javítása a régióban, amelynek célja a közép- és felsőfokú végzettségű fiatal pályakezdekők elvándorlásának csökkentése.

– Tudáscentrum létrehozása az egyetemünkön.

E kutatási részeredmények egyértelműen igazolják, hogy a szervezeti önértékelés valóban alkalmas egy komplex, részletekbe menő helyzetkép kialakítására, akár több vállalatra kiterjesztett összehasonlítás elvégzése során, de egy vállalat struktúrált elemzése kapcsán is.

Az így feltárt és megfogalmazott jellemzők jól determinálják a fejlesztendő, javítandó elemeket, területeket, így hasznos diagnosztikai eszközként szolgálnak a szervezetalakítási folyamat végrehajtásához.

© 2005 Harvard Businessmanager

1. *A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a globalizáció és a regionalitás tükrében*. OTKA TO 34890. Zárójelentés. Szóveges összefoglaló és elemzés. Társ szerk.: Szintay István. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2004.