Sikeres vezető, sikeres szervezet – ma és holnap

Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet (MKFI) www.mkfi.hu

„Hagyjunk nyomot a magyar vezetési kultúrában!"

Ezzel a gondolattal, céllal hoztuk létre 2010 őszén a Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézetet (MKFI), amely a magyar menedzsment kultúrát és gyakorlatot kutató és fejlesztő műhely. A MKFI elkötelezett, hogy gyakorlati tapasztalatok és kutatások alapján új vezetési és tanácsadási ismereteket, tudást hozzon létre, új irányokat jelöljön ki. Ezáltal egy gyakorlatorientált, a hazai kultúrába ágyazott minőségi vezetési iskolát teremt meg.

Célunk, hogy kutatásainkkal, felméréseinkkel járuljunk hozzá a magyar menedzsment kultúra fejlődéséhez, megújulásához.

Eddigi tevékenységünk során készítettünk felmérést a szervezeti HR tevékenységek, szolgáltatások és az informatikai háttértámogatás kapcsolatáról. Jelenleg folyik egy kutatásunk, amely a kiegyensúlyozott munka és magánélet kialakításának, fenntartásának legjobb hazai megoldásait gyűjti össze.

Fejlesztéseink közül az egyik azzal foglalkozik, hogy „Hogyan léphetünk ki a napi feladatok szorításából?". Egy másik a vezető kreativitása és a szervezet innovativitása feltételei, optimális egymásra hatása és fejlesztésük kapcsán keres új megoldásokat.

Fejlesztéseinkkel a magyar vezetőket, és a vezetők, szervezetek fejlesztését támogató tanácsadókat egyaránt szeretnénk szolgálni. Kutatási témáinkat a partnereink, ügyfeleink javaslatai alapján állítjuk össze. Azt tapasztaltuk, hogy a magyar szervezeti vezetők döntő többsége képzett, felkészült, nyitott az új gondolatok, ismeretek, tapasztalatok befogadására. Általában konkrét kérdéseik vannak, és érdeklik őket más, hasonló helyzetben lévő vezetők tapasztalatai, a szervezetek legjobb gyakorlatai az adott témákban.

Sikeres vezető – sikeres szervezet, ma és holnap

Ez a felmérésünk is ehhez kapcsolódik. Partnereink egy része kíváncsi volt arra, hogy mások hogyan élik meg a mindennapokat, miként tudnak sikereket elérni a saját vezetői tevékenységükben, illetve a szervezeteik szintjén.

2012. március - áprilisban gyűjtöttük a válaszokat az alább címként szereplő négy kérdésre. Kérdéseinket elektronikusan küldtük ki 150 hazai szervezeti vezetőnek. Április 21-ig 87-en válaszoltak a kérdésekre. A 25-65 év közötti válaszadók mindegyike magyar, 34 %-a hölgy, 82 %-a dolgozik az üzleti szférában.

A kérdésenként 260-nál, összesen ezernél több beérkezett egyedi választ adattisztítás után szófelhőkké rendeztük. A kérdésenkénti válaszokat, és azok említési gyakoriságát bemutató rövid összefoglalást májusban ismertettük a válaszadókkal.

Jelen anyag részletesebben tárgyalja az egyes kérdésekre kapott válaszokat, kutatja a négy kérdésre kapott válaszok időbeni összefüggéseit.

1. Mi jellemzi ma a sikeres vezetőket?

Kutatásunkban arról kérdeztük a vezetőket, kit tekintenek ma sikeresnek. Tapasztalataik alapján milyen adottságok, tulajdonságok, készségek, attitűd szükségesek ahhoz, hogy valaki ma szervezetének élén sikeres vezető legyen. Érdekes volt számunkra, hogy a sikerről milyen kép él a vezetőkben, mit gondolnak a vezetés szerepről, megfigyelhető-e valamilyen tendencia. A sikeres vezető jellemzőire adott válaszokat három nagyobb csoportra bontottuk:

- személyes vezetői tulajdonságok, melyek a válaszolók tapasztalatai szerint szükségesek ma a sikerhez
- a vezetői szereppel összefüggő válaszok, vagyis vezetőként milyen elvárásokkal, kihívásokkal találkoznak
- mi jellemző a vezetők munkatársaival való kapcsolatára.

1.1. Személyes vezetői tulajdonságok

Az alkalmazkodó készség és a nyitottság kiemelt helyen szerepelt a válaszokban, mint a változó környezetben való működés alapvető feltétele. A vezetők közül többen úgy vélik, hogy az új tudásra, információkra való nyitottság a siker érdekében nemcsak az információ megszerzésére, hanem annak továbbadására is vonatkozik.
A befogadó attitűd megléte, az új dolgok befogadására való nyitottság feltétele annak, hogy a változáshoz a vezetők megfelelően alkalmazkodjanak. Fontosnak tartják ugyanakkor, hogy a sikeres vezető legyen határozott, szervezete iránt elkötelezett és döntéseiben következetes. Viszonylag sok válaszadónál jelenik meg a határozottság igénye, mely nem tudni mennyire belső és mennyiben külső elvárás. A sikeres vezetőtől megértést, empátiát várnak el a munkatársak, mely a változások okozta konfliktusok megjelenésével és ezek humánus kezelésének igényével függhet össze. Többen megfogalmazták, hogy a vezetővel szemben elvárás az is, hogy magatartása példamutató legyen. Néhányan a sikeres vezetőt karizmatikus személyiségként határozzák meg. A válaszokból egy tradicionalista vezetői szerepfelfogás átalakulása rajzolódik ki. Más tulajdonságok, készségek szükségesek egy stabil szervezet működtetéséhez és megint más egy változásban, átalakulóban lévő szervezet, struktúra irányításához.

1.2. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárások

A célok megfogalmazása, a céltudatosság, a munkatársak célok mellé állítása sokaknál szerepelt, mint lényeges elvárás a vezetővel szemben. A másik nagy kategória a vezetői döntésképesség, melyben nagy hangsúlyt kap a gyorsaság és megjelenik a fájdalmas döntések meghozatalának szükségessége is. Az eredményközpontúság az üzleti szektorból érkezett válaszolóknál kiegészül a lehetőségek felmérésének igényével is.
A sikeres vezető egyik ismérve, hogy jó stratéga, átlátja a folyamatokat, jövőkép alkotó és jövőképet adó egyben. Képes arra, hogy irányt mutasson. Az üzleti környezetben való jártasság, a cég érdekeinek képviselete, a profitszerzés, az új trendek ismerete, a piaci környezeti hatások tudatos kezelése, a lobbykészség, politikai mozgástér szükségesek ahhoz a válaszadók szerint, hogy a piaci versenyben, a megváltozott üzleti környezetben is hatékonyak legyenek a vezetők. Nagyon magas azon vezetők aránya, akik a sikeres vezető egyik legfontosabb kritériumának a szakmai tudás meglétét jelölték meg, melyben jelzőként megjelenik a naprakészség, versenyképesség. Fontos értékként jelenik meg a szakmai tapasztalat és a hozzáértés is.

A sikeres vezető kiterjedt kapcsolatrendszere és kapcsolatteremtő készsége, együttműködésre való nyitottsága előnyös, ha párosul a jó kommunikációs készséggel. Többen vélik úgy, hogy a sikeres vezető nem magányos farkas, hanem csapatjátékos, csapatban dolgozik, csapatépítő személyiség. Ezek a válaszok jelzik, hogy a vezetőktől egyre inkább elvárás, hogy bevonják munkatársaikat, delegálják a feladatokat, csapatot építsenek maguk körül.

Többen gondolják, hogy a sikeres vezető kreatív, újító karakter, aki egyben rugalmas és sokoldalú is.

Mindössze két válaszadónál szerepel a sikeres vezető kritériumaként az ügyfélközpontúság és a változások kezelésének, menedzselésének szükségessége. Valószínű, hogy az új helyzet változtat ezen a gyakorlaton, a vezetés és vezető feladata átértékelődik. (Ld. A sikeres vezető - holnap fejezetben leírtakat.)

1.3. A vezetők kapcsolata a munkatársakkal

A válaszadók többségénél hangsúlyos volt a munkatársakkal való kapcsolat minősége, mint a sikeres vezető egyik ismérve. Ez a típusú vezető képes és tud az emberekkel bánni, megnyerni és megtartani a tehetségeket, ért a munkatársak kiválasztásához, tiszteli dolgozóit, emberközpontú. A vezetői stílus különbségei ilyen jelzőkben nyilvánultak meg, mint pl. szigorú, objektív, tiszteletet érdemlő, lojális, őszinte.
Több válaszadónál megjelent a racionális elvárások mellett a felsorolásban a bizalom és a hit, mint érték. A sikeres vezető bízik önmagában, a munkatársaiban, a szervezet tagjaiban, az együttműködésben, az emberekben és fejlődésükben. Ehhez kapcsolódik a folyamatos tanulás, megújulás és mások fejlesztésének igénye, szükségessége. Ezekből az értékekből következik, hogy a vezető hogyan viszonyul önmaga és mások fejlesztéséhez, és ez milyen hangsúlyt kap a szervezetnél.
A munkatársak motiválásra érkezett nagyszámú válasz azt jelzi, hogy az egyik legfontosabb kérdés ma a vezetőknél az, hogyan ösztönözzék munkatársaikat. Úgy tűnik, hogy a vezető sikerében nagy szerepe van annak, hogy maga a vezető mennyire motivált és ezzel párhuzamosan milyen változatos eszközökkel rendelkezik ahhoz, hogy munkatársait is motiválttá tegye a folyamatosan változó feltételek közepette.

1.4. Összegzés, összefüggések, értékelés

A megkérdezettek a sikeres vezető jellemzőinek leírásakor a nyitottságot és a jól informáltságot is sikerkritériumnak tartják. Megjelennek olyan jellemzők is, melyek a változásban különösen fontosak lehetnek, mint például a nyitottság az új, ismeretlen dolgok iránt, és az empátia, mint a lemaradókkal, nehezen alkalmazkodókkal szembeni megértés megnyilvánulása. A következetességet ugyanannyian tartják a sikeres vezető értékének, mint azt, hogy hiteles legyen.
A versenyképes szakmai tudás, tapasztalat fontosságának kiemelése és folyamatos megújításának igénye jelzi, hogy a megváltozott piaci helyzetben ez az egyik kitörési pont lehet. A vezető kapcsolatrendszere, kapcsolatteremtő és kommunikációs készsége legalább olyan meghatározó a siker szempontjából, mint a célkitűzés, a gyors döntéshozatal, a stratégiai gondolkodás és az üzleti szemlélet. Ez abban is megmutatkozik, hogy többen említették a csapatmunka fontosságát, a vezető csapatépítő, alakító szerepét.
A válaszokból az is érződik, hogy a vezetők pillanatnyilag a saját nehézségeik megoldására koncentrálnak, az ügyfelek igényeivel kevésbé foglalkoznak: az ügyfélközpontúságot mindössze ketten jelölték meg sikerkritériumként. Az új helyzetben a változásmenedzsmentnek feltehetően nagyobb szerepe lesz, mely igényli a vezetőktől kreativitást és az innovációt.
Kiemelt figyelmet szenteltek a vezetők a munkatársakkal való kapcsolat minőségének, melynek kulcsszavai: bizalom, motiváció és fejlesztés. A bizalom kialakítása, fenntartása, megerősítése nemcsak a gazdasági élet szereplői között, hanem a vezetők, a vezetők és munkatársak között a szervezeten belül is nagy erőforrás. Segíti a változást, a munkatársakkal való jó kapcsolatot, kedvező hatással van a munkahelyi légkörre és a teljesítményre is.

A motiválásra érkezett válaszok magas száma jelzi, hogy a munkatársak körültekintő kiválasztása, megtartása, a tehetségek megnyerése, ösztönzése, elismerése a változó körülmények között egyre nagyobb érték. A sikeres vezetőtől elvárják, hogy önmaga folyamatos fejlesztése, képzése mellett fordítson figyelmet munkatársai képzésére is.

2. Sikeres szervezet - ma

A kérdésre nagyrészt tankönyvszerű válaszok érkeztek, így inkább azt érdemes vizsgálni, hogy az – érthetően sztereotip – válaszok milyen prioritásokra irányítják figyelmünket. A sok áthallás mellett a válaszok két területet emelnek ki: egyrészt a szervezet modus operandi-jára, másrészt a munkatársakra (vezetőkre, beosztottakra).

2.1. Sikeres szervezet működésének jellemzői

Öt kulcsszó dominált a válaszokban:

- alkalmazkodás – ideértve a tanulási és változási képességet is,
- gyorsaság,
- rugalmasság,
- hatékonyság és
- innováció.

Emlékezve arra, hogy a gazdasági válság mellett a hazai gazdasági környezetben bekövetkezett változások is felgyorsultak, evidensnek tűnhet, hogy a fenti szervezeti képességek kerültek előtérbe.
Ennek megfelelően a ma sikeres szervezetek egyrészt nagyon nyitottak a környezetre, másrészt kiemelten kezelik a szervezeti tudás menedzselését (létrehozását, fejlesztését, hasznosítását), illetve a proaktivitást. Többen sikertényezőként említették a „kapcsolati háló”-t: vélelmezhető, hogy súlyának, szerepének erősödése jelzésértékű.

Ebben a turbulens időszakban talán a szokásosnál nagyobb súllyal bír fókuszáltság, így a közös nyelv, a szervezeti keretek tisztázottsága (főleg a küldetés és az értékrend, és kevésbé a jövőkép). Az értékrend számos eleme került megemlítésre (bizalom, elfogadás, felelősségvállalás, hitelesség, jogegyenlőség, minőség …). A tisztázottsághoz tartozik a célok egyértelműsége, közössé tétele, és azok következetes, fegyelmezett követése.

A belső, operatív működésre vonatkozó válaszok alapján ez többek között profizmust, transzparens, ügyfél- és folyamatorientált, fegyelmezett és következetes (konzisztens, strukturált és szabályozott) végrehajtást jelent. Ki- és befele ezek megbízhatóságot, partnerközpontúságot üzennek.
Ennek feltételeként értelmezhető a stabilitás, a (versenyszférában evidens) profitabilitás és növekedés (perspektíva), illetve a működéshez szükséges anyagi biztonság (cash flow).

2.2. Munkatársak, szervezeti kultúra

A felméréssel jellemzően felsővezetőket kerestünk meg. Ennek tükrében értelmezendő az, hogy a „ma sikeres szervezet" kérdésre kapott válaszok jelentős része a munkatársakra illetve a szervezet kultúrájára vonatkozik.
Különösen gyakori említést kaptak a következő „sikertényezők":

- bizalom,
- csapatmunka,
- együttműködés,
- kommunikáció,
- motiváltság és a
- vezetői kvalitások.

Ma is sikertényező (és vélhetően ennek súlya inkább növekedni fog, ld. a „sikeres szervezet – holnap" kérésekre kapott válaszokat) a motivált munkatársak megléte. Így kulcselemnek látszik a bizalmi, együttműködő, elfogadó-pozitív munkahelyi légkör, a bevonás, elismerés megléte. Ehhez szervesen kapcsolódik a rendszeres visszajelzés, illetve a mérhető, teljesítmény alapú értékelés.
A sikeres szervezetek munkatársai szeretnek az adott szervezetnél dolgozni, mert inspiráló szakmai kihívásokkal, a fejlődésük támogatásával, eredményeik elismerésével megbecsülésnek örvendenek. Ennek megfelelően elkötelezettek, lojálisak.
A szervezeti(!) sikeresség feltételeit taglalva, számosan említették a (közép?)vezetés kvalitásait – azaz a ma is sikeres szervezet feltétele a jó (közép)vezetői csapat. Ez a felismerés segítséget adhat a vezetőképzési programok tervezéséhez, újragondolásához. A leírtak továbbgondolását segítheti az alábbi ábra.

2.3. Összefoglalás

Jelen helyzetben komoly kihívás akár csak fenntartani egy szervezetet, annak eredményes működését. Az alkalmazkodóképesség, a rugalmasság és innovativitás éppúgy természetes feltétele a sikernek, mint a nehézségek és bizonytalanság közepette munkatársak motiváltságának megtartása, a legjobbak lojali-

tásának növelése. A korábbiaknál talán komolyabb kihívás a szervezetek – és vezetőik – előtt az irányítható, de mégis rugalmas szervezeti működés kialakítása. Mindeközben kiemelt feladat az inspiráló kihívások megfogalmazása, különös tekintettel a sokkal rugalmasabb fiatal (Y) generáció megértésére, bevonására.

3. Mire kell felkészülnie a közeljövőben a sikeres vezetőnek?

A válaszok részletesebb elemzése, az adatok tisztítása, tartalmi összevonása után néhány fontosabb csoportba vontuk össze őket. Ezek a csoportok jól jellemzik a válaszadók szemléletét, megközelítését:

- változások és az ezekre való reagálás
- a szervezet belső működésének erősítése
- értékrend, kultúra stratégia
- vezetés: vezető, vezetői csoport

3.1. Változások és az ezekre való reagálás

A részletesebb választ adók azzal számolnak, hogy a közeljövőben tovább romlik a gazdasági helyzet. Kisebb bevételekkel, magasabb költségekkel számolnak. Úgy gondolják, hogy nehezebben lehet megrendeléseket szerezni, ezek alacsonyabb volumenűek lesznek, kisebb projektekre, megbízásokra lehet számítani.
Fontosnak tartják, hogy az lehet sikeres vezető a jövőben, aki a jelentősen megváltozó környezetről minél több információt gyűjt. Ezeket elemzi, gyors döntéseket hoz. Kezelni kell a kockázatokat, a bizonytalanságot. Olyan megoldásokat kell kialakítani, amik jobban reagálnak az ügyféligények megváltozására, alkalmazkodni kell a környezethez.
Lehetőséget látnak az új infokommunikációs megoldásokban, eszközökben. Esélyt látnak a kapcsolatok megerősítésében, a kapcsolati háló „újraszövésében” és az innovációban.

3.2. A szervezet belső működésének erősítése

A válaszok alapján a környezet kedvezőtlen irányú változásaira többféleképpen kell reagálni . Ezek közül az egyik a szervezet belső működésének, teljesítményének megerősítése. Azaz a vezetőknek tovább kell dolgozni azon, hogy a szervezet gazdálkodása hatékonyabb legyen. A külső környezet bizonytalansága bizonytalanságot fog szülni a szervezeten belül is, ezért ennek a kezelésére is kell számítani. Jellemző várakozás a változás- és válság(krízis)menedzsment szükségessége.
A konkrét megoldások között a legtöbb említést a munkatársak kapcsán találjuk. A válaszadók fontosnak tartják a munkatársak, beosztottak szerepét a szervezeti működés megerősítésében. Sokan megemlítik a motiváció új formái kialakításának, használatának szükségességét csakúgy, mint a munkatársak fejlesztésének, képzésének fontosságát. Ezek mellett találkozhatunk a munkatársak erőforrásainak jobb kihasználásával, irányításuk során a pszichológiai tényezők figyelembe vételével.
Szóba kerül még a szervezeten belüli kommunikáció minőségének javítása, valamint a külső és belső sokszínűség kezelésének igénye, amire szintén fel kell készülni.

3.3. Értékrend, kultúra, stratégia

A következő nagyobb tartalmi csoportot a szervezet értékrendjének, kultúrájának és stratégiájának kérdései alkotják. A válaszadók szerint arra kell felkészülni, hogy a vezetők megőrizzék, erősítsék az értékrendet. Ennek tartalmáról nem tudunk pontos képet alkotni részletes/leíró válaszok hiányában, de több, ehhez a témakörhöz kapcsolódó válaszból arra lehet következtetni, hogy az szolidaritás, az együttműködés, egymás tisztelete, a munkatársak megbecsülése köré csoportosíthatók az irányok.
Ezek mellett említésre került a szervezeti és munkakultúra fejlesztése, megerősítése, alakítása. Ezek alapján fel kell készülni a szervezet belső harmóniájának kialakítására, megszilárdítására. A válaszok között találunk a csapatszellem erősítéséhez, a generációs és kulturális különbözőségek kezeléséhez kap-

csolódókat egyaránt. Határozott, erős vezetői szerepre kell felkészülni, rugalmas alkalmazkodás és nyitottság mellett.
A válaszadók számára fontos a stratégiai gondolkodás és a céltudatosság is. Többen említik a stratégiaalkotást, mint amire több figyelmet kell fordítani a jövőben. Ehhez kapcsolódó megjegyzések vonatkoznak a jövőorientáltságra és a célorientáltságra is. Említésre kerül a célok követése, és az elért eredmények elemzése, ennek kapcsán a visszacsatolás szükségessége.

3.4. Vezetés: vezető, vezetői csoport

Az utolsó nagyobb témakör magát a vezetést, a vezetői szerepet taglalja . A válaszok között megtaláljuk a vezetői kommunikáció javításának igényét. Ennek kapcsán a minőség javítása mellett megjelenik a gyorsaság, pontosság szempontja is. A vezetőknek fel kell készülniük az új (pl.: web2) infokommunikációs eszközök használatára, az azok által nyújtott lehetőségek kihasználására.
A válaszok kitérnek a vezetők önképzésére, fejlesztésére, a folyamatos tanulásra is, mint a közeljövőben aktuális témákra, amelyekre fel kell készülni. Bár kevesebb a munkatársak képzési igényénél a vezetők fejlesztésére vonatkozó válasz, mégis számottevő szempont. Ennek kapcsán gyorsan erodálódó szakmai ismeretek mellett megjelenik az új menedzsment ismeretek elsajátításának igénye is.
A válaszadók kis számban ugyan, de említik a vezetői csapatok meglétét, létrejöttének igényét is. A válság/változás kezelésében az egyszemélyi vezető erős, határozott fellépésén túl fontosnak tartják a válaszadók a vezetői csoport együttműködését, hatását a szervezetre. A gyorsan, intenzíven változó környezetben a válaszadók már nem tartják elegendőnek az egyszemélyi vezetés eredményességét. A megoldások keresésében a vezetői csapat közös bölcsességére, tapasztalatára, szoros együttműködésére és együttes felelősségvállalására támaszkodnának a jövőben.

3.5. Összegzés, összefüggések, értékelés

A válaszadók összegzett véleménye szerint a következőkre kell felkészülnie a vezetőknek a közeljövőben:

- továbbra is meghatározóak lesznek a változások
- az üzleti, gazdasági környezet romlani fog
- bizonytalanabbá fog válni a piac, csökkenni fognak a bevételek
- nehezebb lesz a megfelelő munkaerőt megtalálni, és a motiváltságát fenntartani.

Hogyan lehet mindezekre reagálni a válaszok alapján? A kapott válaszok inkább általánosak, szokványosak. Fontos jellemzőjük, hogy – önnön fejlesztésükön túl - elsősorban a szervezet belső működési kérdéseinek javítását, fejlesztését látják lehetőségnek a válaszadók. Kevés véleményt, megjegyzést, javaslatot kaptunk arra vonatkozóan, hogy hogyan viszonyuljunk a környezethez, mik a megváltozó ügyféligények, hogyan kell ezekre reagálni. Érdemes elgondolkodnia a szervezeti vezetőknek, hogy a saját szervezetükben milyen válaszok születnek a környezeti változásokra?

Lássuk most a válaszok gyakoriság szerinti feldolgozását. A következő kép azt mutatja, hogy a válaszok közül melyik témakört említették többször, és melyiket kevesebbszer a válaszadók. A kép már tartalmi összevonásokat tartalmaz!

A válaszadók a legfontosabb reakciónak a munkatársak motiválását tartják. Említik, hogy ez különösen fontos olyan helyzetben, amikor szinte rendszeres, folyamatos a létszámleépítés. A megfelelő munkaerőt szeretnék megtalálni, megtartani az adott munkakörben. Ehhez kapcsolódóan felmerül a munka – magánélet egyensúlya biztosításának igénye is. Erőteljesen megjelenik az önképzés is, vagyis a munkatársak oktatása, képzése, fejlesztése mellett (bár kisebb volumenben) a vezetők saját képzése, fejlesztése is.

A változások kezelésének eszközeként a változásmenedzsmentet azonosítják. Megoldásként a változások adta lehetőségek felismerését, értékelését, megragadását, kiaknázását említik, a gyors reagálást és a gyors döntéshozatalt, valamint a kockázatvállalást. Szintén a válságból való kilábalás egyik fontos elemeként azonosítják a stratégiai gondolkodást, az értékek következetes és hosszú távú megőrzését, valamint a szervezeti és munkakultúra fejlesztését.
Kevés említéssel találkozunk az ügyféligények megismerése, kiszolgálása, az ügyfél-elégedettség javítása, az innováció és kreativitás, valamint a kapcsolatok, hálózatos együttműködés pozitív hatásai kapcsán.

4. Mire kell felkészülnie a közeljövőben a sikeres szervezetnek?

A fenti kérdésre kapott válaszokat csoportosítva, szükség esetén összevonva, az alábbi tartalmi fókuszok, témakörök körvonalazódtak:

- környezeti változások és szervezeti reagálás
- stratégia és szervezeti kultúra
- szervezeti működés és gazdálkodás
- humán erőforrások

4.1. Környezeti változások és szervezeti reagálás

A válaszadók szerint romló gazdasági helyzetre, szűkülő piacra, és egyre nehezebben elérhető finanszírozási forrásokra kell számítani. A szervezetek 2-3 éve a mostanihoz hasonló helyzetben vannak: egyre nehezebb értékesíteni, csökkennek a bevételek. A gazdasági környezet további romlása, a válság elhúzódása egyöntetű vélemény. A változásokra válságmenedzsmenttel, a környezethez való alkalmazkodással, átalakulással kell válaszolni.
Így fontosnak ítélték a gyorsaságot, a gyors reagálást. A környezeti hatásokra mielőbb válaszokat kell találni: egyrészt csökkentve ez által a potenciális veszteségeket, másrészt növelve a keletkező lehetőségek kihasználási esélyét. A környezet kedvezőtlen alakulása új reakciókat igényel. A szervezeteknek folyamatosan meg kell újulnia, új megoldásokat kell kitalálnia a külső kapcsolatok és a belső működés terén egyaránt. Az innováció meg kell, hogy jelenjen az új piacok kutatásában is.

4.2. Stratégia és szervezeti kultúra

A válaszok alapján a szervezeteknek fel kell készülnie arra, hogy reagáljanak a szervezeti szintű változásokra is. Más nemzetközi felmérésekkel[1] egybehangzóan válaszadóink a stratégia aktualizálását, a szervezeti célok újra definiálását, a jövőtudatos működést alapvetőnek tartják. A megváltozott körülmények szerint újragondolt stratégiai célrendszer megnöveli az adaptív alkalmazkodás lehetőségét. A szervezet válaszai helyesebbek lehetnek, mintha nem változtatnának a korábban kialakított stratégián.

Számolni kell azzal is, hogy a személyes és a szervezeti célok konfliktusba kerülnek egymással. A szervezet még több odaadást vár el a munkatársaktól. Nőnek az elvárások: nagyobb teljesítményekre van szükség, hiszen jellemzően kevesebb létszámmal kell ugyanazt, vagy még nagyobb eredményt elérni. Ezzel párhuzamosan az elbocsájtások miatt bizonytalanná válik a munkatársak alkalmazása, csökkenhet a bérük, juttatásaik, kedvezményeik.

A szervezeti kultúra fejlesztését is „jósolják", illetve szükségesnek tartják válaszadóink. Véleményük szerint a szervezetnek több irányban nyitottnak kell lennie. Alkalmasnak kell lennie arra, hogy új megoldásokat tudjon létrehozni a változásokra. Ehhez szükséges a szervezeti tagok és vezetők rugalmas gondolkodása, újító szándéka, szokatlan, kreatív ötleteik. A teljesítményfokozás mellett a válaszadók szerint lényeges a szolidaritási képesség megőrzése.

4.3. Szervezeti működés és gazdálkodás

A válaszadók előrevetítik a szervezeten belül is szükséges változásokat. Véleményük szerint a stratégia átalakítása mellett szükséges a belső működés és gazdálkodás megújítása. Fontosnak tartják a pénzügyi stabilitás megteremtését. Ezt költségcsökkentéssel, a megfelelő (gyorsan megtérülő) beruházások megvalósításával, az egyre szűkülő erőforrások optimálisabb kihasználásával. Ezeket a kontrolling korszerűsítésével, új eljárások, módszerek és eszközök alkalmazásával lehet támogatni.
A hatékonyabb működés kialakítását segíteni fogják a korszerű infokommunikációs eszközök, valamint az IT integráció. Ezek a technológiai újdonságok segítik a gyorsabb, pontosabb kapcsolattartást, a szervezeti adatbázisok, információk távoli elérést, a döntési helyzetekre a gyors reagálást.
A szervezeti működésben a válaszadók szerint fel fog értékelődni a kommunikáció. A technikai támogatás korszerűsítése mellett fontossá válik a személyek felelősségvállalása is a gyors és pontos információáramlásban. Az információáramlás személytelenedéséhez a szorosabb együttműködés párosul a válaszadók szerint a közeljövőben. Amennyiben ez így alakul, az hozzájárulhat a szervezet jobb, rugalmasabb alkalmazkodásához is.
Fontosnak tartják a válaszadók a szervezés, munkaszervezés kérdését is. Nemcsak stratégiai, hanem operatív szinten is szükséges a szervezet megújulása. Az egyre erősödő szakmai maximalizmus igényli, hogy az eddigitől eltérő folyamat- és munkaszervezési megoldások jelenjenek meg a szervezetben, és segítség a szervezet alkalmazkodását a környezeti változásokhoz.

4.4. Humán erőforrások

Sokan tértek ki a humán erőforrások menedzselésére. Egyre nagyobb kihívás a megfelelő munkaerő megtalálása, kulcsemberek megtartása. Megemlítik azt is, hogy a fiatal munkaerők (X, Y generáció) más működési jellemzőkkel, mentalitással, értékrenddel rendelkeznek, így a többiekkel való együttműködésük kezelése más megközelítést igényel, és új feladatokat ró a szervezetre. Ez nyilván kapcsolódik a szervezeti kultúra változásához is.

[1] Hay Group: Best Companies for Leadership (2010); Human Synergistics International: World Economic Crisis or economic transformation? (2011) – elérhetőek a MKFI internetes oldalán

Szintén lényeges kérdés a munkatársak motiváltsága is. Az elbocsájtások, a juttatások csökkenése időszakában egyre bonyolultabb megteremteni a megfelelő, hiteles motivációt. Ez komoly feladatot ró a szervezetre, a szervezeti vezetőkre. Pedig a szervezet üzleti teljesítményeinek megvalósítása, az eredmények elérése érdekében szükség van a magas színvonalú, jó szakmai munkára, az erőforrások mozgósítására.
Sok válasz jelzi a tudásmegosztás, a tudás aktualizálása szükségességét. Ennek egyik formája a humán erőforrások fejlesztése, az oktatás, képzés. Mindezt úgy kell megoldania a szervezetnek, hogy a korábbiakhoz képest jelentősen szűkültek a munkahelyi képzés forrásai. A fentieken túl a válaszok között megtaláljuk a belső vezetőképzést is. Külön kiemelik a válaszokban a vezetői utódképzés, a jövő vezetőinek kinevelésének szükségességét.
A válaszadók a fentieken túl megemlítik a munka és magánélet egyensúlyának fontosságát, mint a közeljövő lényeges szempontját. Kevesebb említést kapott, de a válaszok között megjelenik a közeljövő várható feladatai között az önálló egységek hálózatba szervezése, üzleti hálózatok működtetése, társadalmi értékteremtés, a CSR, és a fejlődés elengedhetetlensége.

4.5. Összegzés, összefüggések, értékelés

A válaszok alapján a szervezeteknek a következőkre kell elsősorban felkészülniük:

- romlani fog a gazdasági környezet
- csökkenni fognak a bevételek
- továbbra is változások várhatók
- új lehetőséget kínálnak az új infokommunikációs eszközök
- növekedni fognak a szervezeten belüli feszültségek
- nehezebben lehet majd biztosítani a megfelelő munkaerő megtartását.

Mit javasolnak a válaszadóink? Elsősorban a gyors reagálást, a gyors döntéshozatalt látják fontosnak. Lényegesnek látják a változások okozta lehetőségek felismerését is. A stratégia újragondolását látják jó megoldásnak. Ezzel párhuzamosan felhívják a figyelmet a szervezeti kultúra fejlesztésére, a belső feszültségek csökkentésére, a fiatal munkatársaknak a szervezetbe történő beillesztésére, a dolgozók motiváltságának fenntartására.
Javaslatként megjelenik a munkaszervezés, az IT integráció és a korszerű infokommunikációs eszközök használata ugyanúgy, mint az együttműködés és a munkatársak képzése, fejlesztése.
Lássuk most azt, hogy az egyes válaszok (a tartalmi összevonásuk után) milyen gyakorisággal jelennek meg az alábbi ábrában.

A válaszadók a sikeres szervezet jellemzőiként a megújulást, a gyors reagálást, az alkalmazkodást, a stratégiai tervezést, és a megfelelő motiválást tartják. Lényeges elem az innováció, a hatékonyság javítása, a hálózatos működés, a költségcsökkentés. Kisebb súllyal esik a latba a munkatársak képzése, fejlesztése, a tudásmegosztás, a rugalmas munkavégzés. A válság folytatódása ellenére a válaszadók szerint vannak szervezeti megoldások a külső környezeti tényezőkre.

5. Sikeres vezető - átmenetek

5.1. Ami most fontos, de prioritása idővel csökkenhet

A vezető személye, egyedüli felelőssége, a tradicionális, hierarchikus struktúra

Az egyszemélyi felelős vezető és a hierarchikus szervezeti felépítés átalakulóban van. Egyre többen látják be a „hajlékony struktúrák" és a csapatmunka, a felelősség megosztásának szükségességét és előnyeit. A hagyományos hierarchiára épült szervezetek nehezebben mozdulnak, az ügyintézés körülményes, a gyors változások időszakában ez komoly hátrányt jelenthet. A hatalom szerkezete is változik: egyre kevésbé tartható fenn, hogy egy szűk csoport által meghozott szabályok szerint működjön a szervezet úgy, hogy a munkatársak csupán „elszenvedői", végrehajtói az utasításoknak.
Ez megváltoztathatja a vezető és munkatársak közötti kapcsolatot is, nemcsak vezetői, hanem a munkavállalói oldalról is.

A ***hatékonyság*** értelmezése is változáson megy át, hiszen a „minél többet hozzunk ki mindenből és mindenkiből" függetlenül attól, hogy milyen hatása van a társadalomra és a környezetre szemlélet már egyre kevésbé tartható. A vezetőnek és a szervezet tagjainak jobban kell számolni tevékenységük, módszereik külső és belső környezetre gyakorolt hatásával.

5.2. Ami most fontos, és az is marad

Munkaerő megtartása, motiválása, a munkatársakkal való foglalkozás minősége

A munkatársakkal való kapcsolat minőségének fontossága megnő, sok múlik azon, hogy a vezető menynyire tudja megnyerni, megtartani és motiválni munkatársait a folyamatosan változó feltételek között. A pénzbeli juttatások helyett /mellett a munkahelyi környezet, a munka-magánélet egyensúlyának érde-

kében tett lépések bírhatnak megtartó erővel. A folyamatos létszámleépítés és a jó szakemberek megtartásának szükségessége együtt van jelen a szervezetben. Ebben a kettősségben nehéz egyensúlyt tartani: szükséges az empátia, egymás tisztelete, a szolidaritás és a bizalom kiépítése is.

Szakmai tapasztalat folyamatos megújítása

A naprakész, versenyképes szakmai tudás folyamatos megújításának igénye jelzi, hogy a megváltozott piaci helyzetben ez az egyik kitörési pont lehet. Ez nemcsak a vezetőkre, hanem a munkatársakra is vonatkozik. A szakmai ismeretek folyamatos megújítása mellett megjelenik az új menedzsment ismeretek elsajátításának igénye is, mely a képzési tervek átgondolását is igényli majd.

Szervezeti és munkakultúra fejlesztése, megerősítése, alakítása

A válaszadók szerint fel kell készülni a szervezet belső harmóniájának kialakítására, megszilárdítására. Ez vonatkozhat a csapatszellem megerősítésére, a generációs és kulturális különbözőségek, a külső-belső sokszínűség kezelésére épp úgy, mint a kommunikáció minőségének javítására. Ennek „kezeléséhez" a szervezetekben szemléletváltásra, rugalmasságra és innovatív megközelítésre lesz szükség.

5.3. Ami most is van, vagy részben új, de erősödni látszik

Alkalmazkodó készség, nyitottság, gyors reagálás a változásokra

A válaszokból az nem derül ki, hogy a vezetők pontosan hogyan gondolkodnak a változásról, mennyire elméleti az elképzelésük, és mit tesznek a gyakorlatban. Mennyire része a változásra való felkészülés és reagálás módja a szervezeti jövőképnek, stratégiának? Az egyértelműen látszik a válaszokból, hogy a gyorsaság (reagálás, döntés, információszerzés) igénye kiemelt helyen szerepel. Kérdés, hogy mennyire készek jelenleg erre a vezetők, mennyire nyitottak a szervezetek és milyen eszközökkel tehetők alkalmasabbá arra, hogy a környezeti kihívásoknak folyamatosan megfeleljenek.

Információs- és kapcsolatrendszerek átalakulása

A sikeres vezető egyik kritériuma a válaszadók szerint, hogy kiterjedt kapcsolatrendszere és kapcsolatteremtő készsége legyen, képes legyen a jelentősen megváltozó környezetről minél több információt gyűjteni, ezeket elemezni és gyors döntéseket hozni. A kapcsolatrendszerek átalakulását jelzi a virtuális közösségek létrejötte, a hálózatok térnyerése, és az infokommunikációs eszközök elterjedése. Ez feltehetően új igények megjelenését hozza az üzleti szektorban is.

A változásokra való reagálás, változásmenedzsment

A kérdésekre adott válaszokból kirajzolódik, hogy a változásra való reagálás módja, gyorsasága, az innovatív megoldások alkalmazása, az új helyzetek új típusú megoldása, az erre való felkészülés határozza meg a sikeres vezetés és ezzel a szervezet sikeres jövőjét. Jelenleg sok a bizonytalan elem, a megválaszolatlan kérdés, a bevált rutin már nem mindig működik.
A jövő sikeres vezetőjének (és szervezetének) szembe kell néznie azzal, hogy a változás folyamata veszteségekkel jár: a munka megváltozása miatt elveszthetjük kapcsolatainkat, státuszunkat, a megszokott struktúrát, az átláthatóságot, a kiszámítható, előre tervezhető jövőt, a kontrollt, befolyásunkat, tekintélyünket, a kapcsolatok hálózatát, az erőforrásokat, az ismereteinket, a biztonságot és az önbizalmat is. Ez okozhat krízist az egyénben és a szervezetben is.
Többet kell foglalkozni a negatív érzelmekkel, az ellenállással, a motivációvesztéssel, az egzisztenciális félelemmel. A szervezet kívülről és belülről is sebezhetővé válhat.

5.4. Ami kimaradt, vagy nem volt hangsúlyos

Kevesen említik az ügyféligények megismerését, kiszolgálását, az ügyfél-elégedettség javítását, az innováció és kreativitás fontosságát, valamint a hálózatos együttműködés pozitív hatásait. Az önkéntesség, a társadalmi felelősségvállalás (bár több szervezetnél tudjuk, hogy ez gyakorlat) sem szerepelt a felsorolásban.
Ebből arra következtetünk, hogy a napi gondok kötik le inkább a vezetőket: a romló gazdasági környezetben a talpon maradás, a bizonytalanság és a kockázatkezelés. Ebben az átmeneti helyzetben a vezetők feladata mégis az lehet, hogy elfogadva és elemezve a jelenlegi helyzetet új megoldások felé forduljanak. Új attitűd kialakítása szükséges a vezetők részéről, hogy a holtponton átbillentsék magukat és a szervezetet.

5.5. Összefoglalás

A növekedés határához értünk, a válság jelzi, hogy a társadalmi, gazdasági, pénzügyi rendszerek ebben a formában nem tarthatók fenn. A fenntarthatatlanság gyökereinek vizsgálata globális és mikro szinten újfajta megoldásokat hozhat a szervezetek életében és a vezetési kultúrában is.
A fentiekből kiviláglik, hogy a „sikeres vezető" státuszának megőrzése számos, a korábbiaknál erőteljesebb kihívásnak való megfelelést tesz szükségessé. Miközben a felismert költség (és ezzel létszám) csökkentés okán számos vezetői pozíció is bizonytalanná válik, a vezetői szerep is jelentős átalakulás elé néz. Újabb, keményebb kihívásoknak kell gyorsabban megfelelni a piac volatilitása, a generációs értékrendbeli különbségek miatt. A vezetőknek nem csak a szervezetet kell tudatosan átalakítaniuk olyanná, amely lehetővé teszi a mai-holnapi kihívásokra való válaszadásra, de saját szerepüket is (csapatban való vezetés, HR jellegű tevékenységek erősödése stb.) Egyidejűleg kell tűzoltás jellegű feladatokat végezni, a szervezetet és az egyéni képességeket fejleszteni - mindezt gyorsabban, olcsóbban és jól.
„Egy rendszer, akár organizmusról, akár vállalatról, vagy társadalomról van szó, úgy van összehangolva, hogy minden része kapcsolatban áll a másikkal, tehát ami az egyik részében történik, az megtörténik az összes többi részében is. Amikor egy rész nem működik együtt a többivel, akkor az csökkenti az egész rendszer életképességét, ha pedig csak a saját érdekeit nézi, akkor pedig már a fennmaradása is kérdéses." (László Ervin)

6. Sikeres szervezet ma és holnap – az átmenet várható súlypontjai

A továbbgondolást segítendő, áttekintettük, hogy a szervezetek sikeressége szempontjából milyen eltolódások várhatóak a megkérdezettek szerint.

6.1 Ami most fontos, de prioritása idővel csökkenhet

A környezeti változásokhoz való igazodás képessége, a szervezettség, a folyamat- és ügyfélközpontúság is a jövőben mintha evidencia lenne.
A ma sikerkritériumok között említett profizmus és a proaktivitás kevésbé jelent meg kulcstényezőként.
Az említések gyakoriságát összevetve, mintha egyfajta változékonyságra számítanának a megkérdezettek. Így elmarad a partnerkapcsolatok stabilitásának említése, illetve – talán a fiatalabb generációk elvárásainak egyre jobb megértése okán is – kevésbé jelenik meg a lojalitás iránti szervezeti igény.

6.2 Ami most fontos, és az is marad

Nem kérdőjeleződik meg a stabilitás, a (versenyszférában evidens) profitabilitás és növekedés (perspektíva), illetve a működéshez szükséges anyagi biztonság (cash flow). Szintén állandónak tűnik a stratégia szükségessége, a korábbinál gyakoribb aktualizálás mellett.

Várhatóan továbbra is a zászlókra lesz tűzve a döntéshozal fejlesztése, – ezen belül kiemelt szerephez juthat a gyorsaság, ideértve az IT eszközökkel megtámogatott döntéshozatal gyorsaságát is. Továbbra is sikertényező a rugalmasság, és megerősödik a szervezeten belüli és kívüli (pl. a részben a kapcsolati tőke fogalmát továbbfejlesztő hálózatos) működésre irányuló innováció. Ennek egyik záloga lehet a korszerű tudástőke menedzselés (tudás megszerzése, megosztás, továbbfejlesztése).
Nem kétséges, hogy a fentiek miatt is, a közeljövőben növekvő hatással lehet a sikerességre a megfelelően gyors kommunikáció, az együttműködés illetve a munkatársak egyre nehezebb, és újabb megközelítéseket igénylő motiválása.
Az ezekre a kihívásokra adott szervezeti válaszok adekvátsága és gyakorlati megvalósítása izgalmas kihívást jelent a szervezetek és vezetőik számára.

6.3 Ami most is van, vagy részben új, de erősödni látszik

Ha összevetjük a szervezeti sikerkritériumok jelen (azaz praktikusan közelmúltbeli) és jövőbeli említését, az alábbi változások mindenképpen figyelmet érdemelnek.
A sikeres szervezetnek fel kell készülnie arra, hogy nem csak a napi működés (innovatív) fejlesztése szintjén, hanem **üzleti** (működési, együttműködési) **modell** szintjén is képesnek kell lennie a gyors alkalmazkodásra. Magyarul ki kell alakítani a változásmenedzsment napi készsége mellett az áttöréses fejlesztésekre való pozitívan reagálni tudó szervezeti működést.
Jelentősen erősödött a **lehetőségek** (fejlődési potenciálok) **azonosításának és kiaknázásának** említési gyakorisága. Azaz, olyan szervezeti képességek kialakítására van szükség, amelyek lehetővé teszik a lehetőségek gyors azonosítását, értékelését, felkarolását és a kiválasztottak megvalósítását.Összhangban ezzel, a tudásmenedzsment már nem divatos téma lesz, hanem effektív, a szervezet fennmaradásának, sikerességének eszközéként jelenik meg – vélhetően elsősorban a for profit világ esetében.
Mindezek – akarjuk vagy sem – óhatatlanul hatnak a szervezeti kultúrára, amelyet a korábbiaknál sokkal tudatosabban, következetesebben kell kezelni, fejleszteni. Nem kis kihívást jelent a majdan sikeres szervezetek számára a különböző fejlesztések horizontja közötti konfliktus kezelése, feloldása.)
Mindezt a fejlődést olyan kontextusban kell megvalósítani, amelyre várhatóan jellemző

- a hatékonyságnövelés szükségszerűsége és a tudástőke hasznosításának időigénye közötti konfliktus (a belső képzések ismert okokból való visszaszorulása mellett),
- a sokkal tudatosabb és mobilabb (fiatal) munkavállalók és a munkaadó szervezetek közötti értéke alapú összhangja iránti igény (fejlődés iránti igény, jövőtudatosság, magán/munka egyensúly)
- a szervezetre és az idősebb munkavállalókra egyaránt nehezedő bizonytalanságból fakadó konfliktusok gyakoribb előfordulása, élesedése
- a válaszolók szerint jelentősen megnő a stratégiai HR munka súlya. Ide értendő az új generáció megismerésének, vonzásának, megtartásának (inspirálásának, motiválásának) kérdéskörét is.[2]

6.4 Összefoglalás

Ha a ma sikeres szervezetek a jövőben is azok kívánnak maradni (vagy feltörekvő szervezetek azokká kívánnak válni), akkor a jelentős erőforrásokat igénylő piaci, termék (vagy szolgáltatás) fejlesztési munka mellett jelentős erőfeszítéseket kell tennie a szervezet belső fejlesztése érdekében is.
Ugyan nem nemzetközileg elismert menedzsment guruk, hanem a napi gyakorlatban edzett hazai vezetők válaszaira építettünk, kilátszik, hogy a korábbi válaszok, megoldások nem feltétlenül hatásosak és hatékonyak a jelen és a várható helyzetben. Így az sem egyértelmű, hogy a sokféle, és gyorsan alakuló változás közepette, a szűkös fejlesztési erőforrásokat hova irányítsa. A változások menedzselésére vonatkozó rövid tanulmányunkat (A siker útja: a változás és átmenet menedzselése a szervezetben) a www.mkfi.hu oldalon lehet elérni.

[2] A felmérésre kapott válaszok kevéssé számolhattak azokkal a friss kutatási eredményekkel, amelyek a magyar – különösen a fiatal - munkaerő meglepő mértékű kivándorlását jelzik. Ez rövidtávon komoly (toborzási, kiválasztási stb.) kihívást jelent, közép-hosszú távon akár előnyöket is jelenthet.

7. Főbb kutatói következtetések

A kutatás során számos általános és változásmenedzsment alapvetés nyert megerősítést. Bármennyire tranziens állapotban is lenne a környezet, és ezzel számos szervezet:

- nem kérdőjeleződött meg a küldetés – jövőkép – értékrend hármasa,
- megerősítést nyert, hogy a célorientáltság/fókuszáltság és a szervezettség a hatásos és hatékony szervezeti működés alapja
- felerősödött a gyors, rugalmas szervezeti alkalmazkodóképesség szerepének értékelése
- vitán felüli a szervezet és a benne dolgozók (kompetencia)fejlesztésének szükségessége.

Ugyanakkor a válaszokat értelmezve számos – csak további kutatásokkal megválaszolható – kérdés merült fel. Íme, néhány:

Kiszámíthatóság (tervezhetőség, biztonság) **keresése**. Bizonyára vannak olyan ágazatok, amelyek a jelenlegi időszakban is tervezhetőek a korábban megismert megközelítésben (módszerekkel, eszközökkel). Olyanok, amelyek szereplőit a gazdasági válság kevésbé érintett meg, legfeljebb a hazai szabályozási környezet gyors változásaival kell megbirkózniuk. Ugyanakkor számos ágazatot (értsd: szervezetet és vezetőit) meglehetősen nehéz helyzetbe hoz a nemzetközi és hazai változások nehezen tervezhetősége, kiszámíthatatlansága. Az ebbe a csoportba tartozó szervezetek kevéssé bízhatnak a „békeidőben" bevált tervezési módszerek eredményességében pl. értékelhető trendek hiányában, a versenytársakra vonatkozó naprakész információkban. Kérdés, hogy az ebbe a csoportba tartozó szervezetek és vezetőik miként tudják megtalálni vagy kialakítani a helyzethez igazodó tervezési módszertant.

Perspektíva. A szervezeti és vezetői sikeresség kritériumainak számbavétele kevéssé tükrözte azon erősödő kétséget, miszerint a gazdasági válság alapvetően szabná át a gazdaság (illetve a non-profit szféra) működési kereteit. Az állítások továbbra is a növekedésről, kevésbé a fenntarthatóságról (ami adott esetben az üzleti modellek újragondolásáról és ezzel akár csökkenésről) szóltak. Azaz a válaszadók közül kevesen vélik úgy, hogy paradigmaváltásra lenne szükség, sokkal inkább a korábban (más gazdasági, szabályozási környezetben) bevált módszerek hatékonyabb alkalmazása mellett tették le a voksot.

Erőforrás menedzsment. Egy ideje inkább az erőforrások szűkülése tekinthető jellemzőnek – és nem látható a folyamat vége. Pénzügyi szempontból a vevői/vásárlói és a (banki, szállítói) hitelezési oldal is csökkenő lehetőségeket mutat ma Magyarországon. Erre a kihívásra a költségcsökkentés csak korlátozottan ad választ. Legalább ennyire súlyos a hihetetlenül sok kihívást jelentő humán erőforrások kérdése. („Régiek" megtartása, megfelelő újak felvétele, az X-Y generációk sok szempontból más viszonyulása a munkahelyekhez, a fiatal munkaerő jelentős elvándorlása). Csak ez utóbbi (HR) témánál maradva, nem nagyon látszik, milyen motivációs eszközökhöz, módszerekhez tud nyúlni egy vezető, illetve egy szervezet ma Magyarországon.

Vezetői szerep. Tapinthatóan megjelenik a minőségi (szakmailag felkészült, emberekkel jól bánó, fejlődni akaró) vezetés iránti szükséglet. (Ami a megkérdezettek beosztása okán kissé meglepő, és tükrözheti saját fejlődési szándékaikat is.) Talán a nagyobb tét/kockázatok miatt érzékelhető az igény az intenzívebb vezetői együttműködés iránt. Miként az előző pontban vázolt helyzetben, itt is kérdéses, mennyire támogatja/teszi lehetővé a hazai kultúra e szükségesnek tartott vezetői működés alkalmazását.

Jobbágy Mária, Bodor Pál és Csanádi Péter (kutatásvezető)

Budapest, 2012. július