

Térinformatika menedzsment 1.

Menedzsment ismeretek

Márkus, Béla

Térinformatika menedzsment 1.: Menedzsment ismeretek

Márkus, Béla

Lektor: Detrekői, Ákos

Ez a modul a TÁMOP - 4.1.2-08/1/A-2009-0027 „Tananyagfejlesztéssel a GEO-ért” projekt keretében készült. A projektet az Európai Unió és a Magyar Állam 44 706 488 Ft összegben támogatta.

v 1.0

Publication date 2010

Szerzői jog © 2010 Nyugat-magyarországi Egyetem Geoinformatikai Kar

Kivonat

A modul célja a menedzsment alapfogalmainak összefoglalása, előkészítve az ismeretek alkalmazását a térinformatikai menedzsmentben. A tananyag ismerteti a menedzsment alapfogalmait, a menedzsment tudományának rövid történetét, a szervezeti alapformákat, a szervezet környezetének elemeit, a szervezeti kultúra fontosságát, a tervezés, alapvetően a stratégiai tervezés fő lépéseit és technikáit.

Jelen szellemi terméket a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény védi. Egészének vagy részeinek másolása, felhasználás kizárólag a szerző írásos engedélyével lehetséges.

Tartalom

1. Menedzsment ismeretek	1
1.1 Bevezetés	1
2.1.2 Történeti áttekintés	1
2.1.1.2.1 A kezdetek	1
2.2.1.2.2 Tudományos alapok	2
3.1.3 Alapfogalmak	3
4.1.4 Szervezetek	6
4.1.1.4.1 Jellemzők	6
4.2.1.4.2 Szervezeti alapformák	7
5.1.5 Környezet	11
5.1.1.5.1 Belső környezet	12
5.2.1.5.2 Cégspecifikus környezet	13
5.3.1.5.3 Általános környezet	13
6.1.6 Tervezés	15
6.1.1.6.1 Stratégiai tervezés	17
6.2.1.6.2 Küldetés és célok	18
6.3.1.6.3 Helyzetfelmérés, elemzés	19
6.4.1.6.4 A stratégia kialakítása	20
6.5.1.6.5 Taktikai tervezés	22
6.6.1.6.6 Ellenőrzés, finomítás	22
7.1.7 Összefoglalás	22

A táblázatok listája

4. A funkcionális és divizionális szervezetek összehasonlítása	10
7. SWOT	19

1. fejezet - Menedzsment ismeretek

1. 1.1 Bevezetés

A modul célja a menedzsment alapfogalmainak összefoglalása, előkészítve az ismeretek alkalmazását a térinformatikai menedzsmentben. Az ismeretek gyakorlati (térinformatikai) alkalmazására majd a következő modulokban kerül sor. A tárgyalásmód általánosító, kissé leegyszerűsített. A későbbiekben egyes folyamatokat kissé átértékelünk, ettől némiképp eltérő módon, komplexebben tárgyalunk.

A fejezetből Ön megismeri:

- a menedzsment alapfogalmait,
- a menedzsment rövid történetét,
- a szervezeti alapformákat,
- miért fontos a szervezet környezetének elemzése,
- a szervezeti kultúra fontosságát,
- a tervezés, alapvetően a stratégiai tervezés fő lépéseit és technikáit.

A fejezet anyagának elsajátítása után Ön képes lesz:

- Meghatározni a menedzsment alapfogalmait, a szervezetek működésének alapformáit, a vállalatot környezetét meghatározó komponenseket, a szervezeti kultúra jelentőségét, a tervezés fontosságát, a SWOT elemzés fő elemeit.
- Elmondani, hogyan fejlődött és miért fontos a menedzsment, kik alapozták meg a menedzsment tudományát, miért kell állandóan figyelemmel kísérni a környezet változását; leírni a menedzsment funkcióit és szintjeit; vázolni a stratégiai tervezés folyamatát és fontosságát.
- Megvitatni a szervezeti felépítés jelentőségét, hogyan befolyásolja a stratégiai tervezés a szervezet fejlődését, mi a különbség a vállalati filozófia (küldetés) és a vállalati célok között.
- Orientációt adni a menedzsment korszerű eszközeinek használatában, stratégiai tervezési és szervezeti kérdésekben.

2. 1.2 Történeti áttekintés

A menedzsment tudományának gyökerei több ezer éves múltra vezethetők vissza (már ie. 4000-ben) Egyiptomban tudatosan alkalmazzák a *tervezés, szervezés, irányítás* menedzsment funkciókat. Nagy Sándor szinte tudományos alapossággal szervezi hadjáratait. Ennek ellenére a menedzsment tudományának születését a XX. század elejére teszik. Bevezetésképpen vizsgáljuk meg a menedzsment történetét.

2.1. 1.2.1 A kezdetek

Henri Fayol alapozta meg a menedzsment általános elméletet a XX. század elején. A vezetés elveit összefoglaló könyve 1916-ban jelent meg. Nagy szószólója volt annak, hogy a menedzsmentet tanítani lehet és kell. Fayol hosszú gyakorlati tapasztalata alapján 14 gyakorlati alapelvet fogalmazott meg:

1. Munkamegosztás: lehetővé teszi, hogy az egyén alapos szakértelemre tegyen szert, ezáltal eredményesebb lesz.
2. Tekintély: jogcím rendelkezések kiadására, amellyel felelősség jár.
3. Fegyelem: kétoldalú, az alkalmazottak csak akkor engedelmessé válnak a szabályoknak, ha a vezetés is jól látja el a saját feladatát.

4. A rendelkezés egysége: minden egyes munkásnak csak egy főnöke legyen, hogy ne kerüljön ellentmondásba a másik rendelkezéseivel.
5. Az irányítás egysége: az azonos tevékenységet végző emberek céljainak azonosnak kell lenniük.
6. Az egyéni érdek alárendelése az általános érdekeknek: mindig a szervezeti célok a legfontosabbak.
7. Díjazás: a fizetés nagyon fontos motivátor.
8. Centralizáció és decentralizáció: a hatáskör megosztása a vállalat helyzetétől és személyzetének minőségétől függ.
9. Irányítási lánc: az irányítás egysége érdekében szükség van hierarchiára, de a párhuzamos kommunikáció is alapvető fontosságú.
10. Rend: anyagi és társadalmi rendre egyaránt szükség van.
11. Méltányosság: a jóindulat és a jog egyesítésére van szükség az alkalmazottakkal való bánásmódban.
12. A személyzet állandósága: a sikeres vállalatok arra törekednek, hogy minél stabilabb vezető gárdájuk legyen.
13. Kezdeményezés: a szervezet egyik erőforrása az a lehetőség, hogy minden alkalmazott megmutathatja valamilyen formában a kezdeményező készségét, még ha az több vezető egyéni hiúságát bántja is.
14. Testületi szellem: tehetségre van szükség az erőfeszítések koordinálásához, a lelkesedés ösztönzéséhez, az egyéni képességek kiaknázásához, és minden egyes érdem megjutalmazásához a lehetséges irigység felkeltése és harmonikus kapcsolatok megzavarása nélkül.

Fayol elemzése manapság is népszerű a menedzsment irodalomban.

2.2. 1.2.2 Tudományos alapok

Frederick W. Taylor is ebben az időben kezdte vizsgálatait, tudományos módszerekkel elemezte a hatékonyság alapelveit.

Taylor úgy hitte, hogy van egy leghatékonyabb módja a munkavégzésnek, és ezért a menedzsment feladata

1. a kísérletek és megfigyelések alapján megtalálni a legjobb módszert, majd a legapróbb részletekig kidolgozni a végrehajtáshoz szükséges eljárásokat és eszközrendszert,
2. gondosan kiválasztani a dolgozókat, és gondoskodni a képzésükről,
3. együttműködni a dolgozókkal annak érdekében, hogy az elméletet helyesen alkalmazzák,
4. a munka felelősséggel járó részét a menedzsment lehetőség szerint vállalja át a dolgozóktól.

Taylor módszereit sokan követték és fejlesztették, így pl.: Henry L. Gantt - a Gantt diagram kidolgozója, vagy Frank és Lillian Gilbreth - a mozgás¹- és időelemzés megalapozói.

Emberi kapcsolatok és motiválás

Az 1940-es években végzett kutatások rámutattak az emberi kapcsolatok fontosságára és arra, hogy a szociális tényezőknek milyen hatása van az emberek motiválásában.

A második világháborút követő években Rensis Likert rámutatott arra, hogy a kis hatékonyságú munkacsoportokat munkacentrikus vezetők irányítják. Az ilyen vezetők legfőbb feladatuknak mindössze azt tekintik, hogy a munkát elvégeztessék. Az embereket csupán a cél elérése eszközünek nézik, gondoskodnak arról, hogy a beosztottak folyamatosan el legyenek látva munkával, és azt az előírt módon, és idő alatt elvégezzék. De, rossz a munkások viszonya a munkához, nagy a pazarlás, sok a selejt.

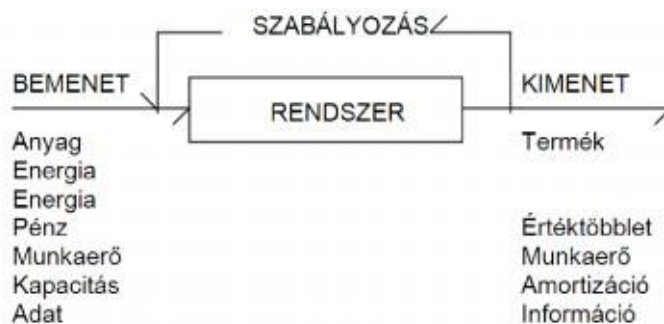
¹ A mozgáselemzés a mozdulatok számát törekszik csökkenteni és azok optimális sorrendjét határozza meg.

Ugyanakkor a legjobb teljesítményű csoportok vezetői nagy figyelmet szentelnek beosztottaik jó munkalégkörére, nagy gonddal hozzák létre a munkacsoportokat. Az ilyen beosztott-centrikusvezetők menedzseri munkájuk egyik legfőbb feladatának az emberekkel való törődést tartják. Az ilyen vezetők lazább formában végzik az ellenőrzést, és az emberek motiválásával biztosítják a célok elérését. Később Abraham Maslow rámutatott arra, hogy a dolgozók pénzzel való ösztönzése nem feltétlenül eredményes. Maslow megalkotta a szükségletek hierarchiáját, amely a mai napig meghatározó a motivációs elméletben².

Korszerű elméletek

A második világháború során előtérbe került az operációkutatás. Megerősödtek az ún. kvantitatív elméletek. Ennek gyökerei is Taylornál kereshetők, de közelebbi előzménye az volt, hogy a hadműveleteket már kvantitatív eszközökkel is elemezték. E módszereket békeidőben az üzleti problémák elemzésére kezdték alkalmazni. A szemlélet terjedése nagy lendületet adott a számítógépes adatfeldolgozás megjelenése a menedzsment információs rendszerekben (MIS – Management Information Systems). Lehetővé vált, hogy matematikai modellek segítségével szimulálják a bonyolult üzleti tevékenységeket és becsüljék a várható eredményeket.

A rendszerszemlélet jelenti a másik fontos hatást, amely szerint minden egyes rendszer alrendszerekből áll, az egyes alrendszerek külön-külön egységek, amelyek azonban az egésznek integráns részei. A rendszerszemlélet elsősorban ezeknek az alrendszereknek az egymáshoz fűződő kapcsolatát hangsúlyozza, nem feledkezve meg a rendszer környezetével való általában alapvető fontosságú kapcsolatáról.



1.1. ábra. A rendszer és kapcsolatai

A rendszerszemlélet egyik kulcsgondolata az, hogy ha egy alrendszerhez akármilyen módon hozzányúlunk, akkor ez elkerülhetetlenül továbbgyűrűzik az egész rendszerben. Érhető tehát, hogy a menedzsernek ismernie kell a területén működő kapcsolatrendszereket, összefonódásokat.

A hetvenes évek vége felé bontakozik ki az ún. szituációs menedzsment. Ennek lényegét úgy lehetne megfogalmazni, hogy minden a körülményektől függ. A szituációs szemlélet azt mondja, hogy lehetetlen meghatározni azt az egyetlen megoldást, amely minden körülmények között és helyzetben a legjobb. Taylorral ellentétben azt állítják, hogy nem létezik ún. egyetlen legjobb út.

A szituációs szemlélet fejlődésében jelentős szerepet játszott a vállalatok struktúrájának kutatása. Ennek eredményeként jött létre a kontingencia elmélet, melynek alapelve az, hogy a szervezeti struktúrák kialakításánál nem beszélhetünk egyetlen jó megoldásról. A struktúra esetleges, vagyis a körülményekhez kell igazítani. A szervezet sikeresebb lesz, ha a struktúráját és igazgatási rendszerét tudatosan adaptálják az elvégzendő feladatokhoz, az alkalmazott technológiához, a feladatokat végrehajtó emberek igényeihez és szükségleteihez, a teljes tevékenység nagyságához, a környezetben végbemenő változásokhoz. Ezek a gondolatok emlékeztetnek a természetes kiválasztódás törvényére: aki nem alkalmazkodik, elpusztul. A változó környezet rugalmas struktúrát igényel, ami egy sor beépülő mechanizmust tesz szükségessé (pl. teamek, koordinátorok, információs rendszerek), amelyek a struktúrát összetartják.

3. 1.3 Alapfogalmak

A menedzsment fogalom az angol „management” megfelelője, amely magyarra nem fordítható le tömören és egyértelműen. Helyette esetenként a vezetés, irányítás, igazgatás illetve kezelés használható.

² http://hu.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

Menedzsment alatt egyfelől olyan tevékenységet értünk, amely az emberek és más erőforrások összehangolását látja el valamely cél elérése érdekében. A menedzsment napjainkra tudománnyá fejlődött, amely az üzleti és igazgatási élet döntési problémáinak ésszerű és strukturált megközelítését és megoldását vizsgálja.

A menedzsment más értelmezésben - mint az emberek egy csoportja - a vállalkozások vagy intézmények egészének vagy jól elkülöníthető feladatainak, projektjeinek műszaki, szervezési, gazdasági és pénzügyi irányítását végzi. A menedzser az említett csoport tagja, aki az említett feladatokat ellátja.

A menedzsment feladata tehát az emberek és erőforrások irányítása valamely cél elérése érdekében. A menedzserek a tevékenységeket a hatékonysággal és a hatásfokkal mérik. A hatékonyság annak a mértéke, hogy mennyire sikerült a kitűzött célokat elérni. A hatásfok az elért eredmények és a ráfordítások viszonyát tükrözi. A termelékenység a hatásfok egy mérési módja, az előállított termékek, szolgáltatások valamint a ráfordítások (emberi erőforrások, tőke stb.) hányadosa.

A helyzetek kezelésére és elemzésére a menedzsment tudománya gyakran fordul modellezéshez. A modell a valóság - itt leginkább a rendszerek, részrendszerek, folyamatok - célszerűen egyszerűsített mása. Ez gyakran ölt testet matematikai képletek formájában. Ezeket a matematikai programozás, az operációkutatás oldja meg illetve vizsgálja. A menedzsment tudományára nagy hatással voltak a II. világháború katonai döntési modelljei. A módszerek kidolgozásában úttörő szerepet játszott Neumann János. Később ezek a módszerek, mint döntéstámogató módszerek általánosan elterjedtek. A döntési modellek lehetővé teszik a munka jobb ütemezését és szervezését, a projektek hatékonyabb irányítását. A fejlődés erősen hatott a marketingre (ár, reklám), a pénzügyi menedzsmentre és a menedzsment információs rendszerekre. A számítógépek elterjedése tovább erősítette a számszerű vizsgálatok alkalmazását (vásárlói szokások, szervezeti tervezés stb.)

A menedzsmentben a következő szinteket különböztetjük meg:

1. felsővezetés,
2. középvezetés,
3. felügyelő vezetés,
4. operatív munkavégzők.

Henry Mintzberg szerint a menedzser munkája három szerepkörbe sorolható: interperszonális, információs és döntési.

1. táblázat. Menedzseri szerepek (Henry Mintzberg)

interperszonális	információs	döntési
névleges vezető	központi	kezdeményező
motivációs	elosztói	zavarelhárító
kapcsolattartó	szóvivői	erőforráselosztó tárgyaló

A menedzser interperszonális szerepköre az egyének és csoportok közötti kölcsönhatásban mutatkozik meg. Ez egyrészt jelenti a névleges (ceremóniális) vezetői szerepet, másrészt a beosztottak motiválásának feladatát a rábízott részleg céljainak elérésére, harmadrészt kapcsolattartói szerepet a szervezeten belül illetve kívül.

Az információs szerepkörben a vezető a szervezet számára fontos információkat továbbít. Munkaidejének nagy részét tölti információk gyűjtésével és informálással. Központi információgyűjtő szerepet tölt be egységében. Az ő feladata a beosztottak informálása a munkájuk elvégzéséhez szükséges mértékben. A szóvivői szerep a környezet informálását jelenti.

A döntési szerepkörben a menedzsernek kezdeményező szerepet kell játszania, átszervezéseket, projekteket kell kezdeményeznie. Ha a feladatok végrehajtásába valamilyen hiba csúszott, akkor neki kell a zavarokat elhárítania. Ő dönt arról, hogy a részlegének rendelkezésére álló pénzt, időt, anyagokat, felszerelést és egyéb

erőforrásokat hogyan hasznosítsák. Végezetül neki kell tárgyalnia, képviselnie a részleg érdekeit a beszállítókkal, az alvállalkozókkal, a megrendelőkkel és a felettes szervekkel kapcsolattartás során.

Robert Katz szerint a menedzserek három készséggel kell rendelkezzenek:

1. koncepcionális - a felsővezetés számára a stratégiai tervezéshez elengedhetetlen a szervezeti célok és tevékenységek teljes skálájának áttekintése,
2. interperszonális - a szervezet valamennyi menedzserének fontos a vezetési, motivációs és kommunikációs készség, nemcsak a beosztottak irányításában, hanem a külső környezettel való együttműködésben is,
3. műszaki - különösen a felügyelő menedzsment számára fontos a részlegükben alkalmazott módszerek és eszközöknek, ill. használatuknak ismerete.

1. táblázat. Menedzseri készségek (Robert Katz)

	koncepcionális	interperszonális	műszaki
felső	*****	****	**
közép	****	*****	**
felügyelő	**	****	*****

A menedzser feladatai a következő ábrán látható négy fő feladatkörbe sorolhatók: tervezés, szervezés, irányítás, vezetés.



1.2. ábra. A menedzser feladatai

A feladatkörök betöltésekor a menedzsernek a következő tipikus kérdéseket kell megválaszolnia.

1. táblázat. Menedzseri feladatkörök

	Megválaszolendő kérdések
Tervezés alatt azt a folyamatot értjük, amelyben a menedzser felméri a helyzetet, elképzei a jövőt, meghatározza az elérendő célokat, és felvázolja a célok elérésének folyamatát.	<ul style="list-style-type: none"> • Melyek a célok? • Milyen stratégiát kell követni a célok elérésére? • Hogyan illik a stratégiánk a tágabb környezet változási trendjeibe?

	<ul style="list-style-type: none"> • Kell-e speciális képzés a célok eléréséhez?
Szervezéssel a menedzser az embereket és anyagi erőforrásokat a vállalati célok eléréséhez megfelelő szervezetbe csoportosítja.	<ul style="list-style-type: none"> • Hogyan lehet a különböző részlegeket koordinálni? • Hogyan osztjuk meg az irányítási jogokat az egyes menedzserek között? • Milyen átszervezés szükséges?
Az irányítás a folyó munkaműveletek mérése, elemzése és a tervekkel való összehasonlítása.	<ul style="list-style-type: none"> • Hogyan lehet a termelékenységet növelni? • Milyen ellenőrzési módszereket használunk? • Szükség van-e új erőforrásokra?
A vezetés az emberek motiválása, megnyerése, annak érdekében, hogy a kitűzött célokat elérjük.	<ul style="list-style-type: none"> • Hogyan lehet megújulni? • Hogyan javítható a kommunikáció? • Hogyan csökkenthetők a konfliktusok?

4. 1.4 Szervezetek

Munkánkat az adott munkahelyen egy szervezet keretei között végezzük. A szervezet emberek alkotta, céltudatos rendszer. A szervezetek működésük során állandó kölcsönhatásban vannak környezetükkel, ami alapjaiban befolyásolja a szervezet működését. A szervezeti formákról azért szükséges külön is szólni, mert alapvetően befolyásolják a szervezet működésének hatékonyságát.

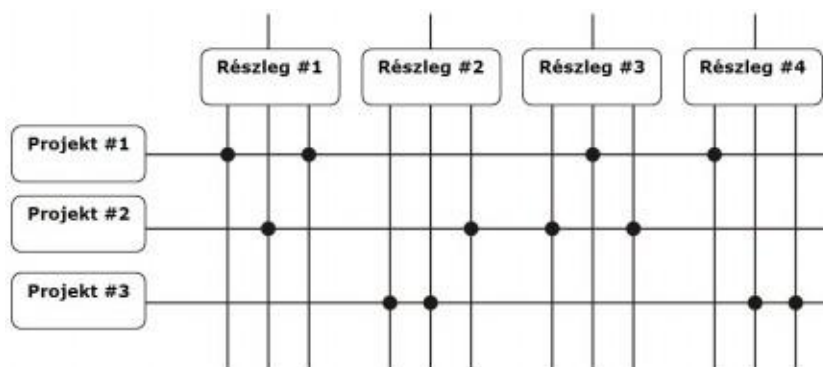
4.1. 1.4.1 Jellemzők

Alapvető szervezeti jellemzőként kezeljük a szervezeten belüli

- munkamegosztást és annak szabályozását;
- a hatáskörmegosztást (a döntési centralizációt-decentralizációt) és annak szabályozását;
- a koordinációt és annak szabályozását;
- a konfigurációt (szervezeti felépítést).

Munkamegosztáson és annak szabályozásán egy nagyobb feladatkomplexum részfeladatokra bontását, és e részfeladatok egyes szervezeti egységekhez telepítését értjük. A munkamegosztás egyben a szervezetek tagolásának alapja is. A szervezeten belüli elsődleges munkamegosztást alapvetően három elv szerint szabályozhatjuk: funkció, termék és régió szerint.

Egydimenziós szervezeteknek nevezzük azon szervezeteket, amelyekben az említettek közül egy-egy elv szerint (tehát vagy funkció, vagy termék, vagy régió) történik az elsődleges munkamegosztás. Két- vagy többdimenziós szervezeteknek nevezzük azokat a szervezeteket, amelyekben a munkamegosztási elveket párhuzamosan alkalmazzák. Tipikusan kétdimenziós szervezeteknek tekinthetjük a mátrix szervezeteket, amelyek esetében a funkcionális és a projektek szerinti munkamegosztást egyaránt alkalmazzák.



1.3. ábra. A mátrix szervezet. A projekt, illetve a szervezeti hierarchia ütközési pontjai kezelendő konfliktusveszélyt jeleznek

A szervezeti egységek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatokat csak akkor tudják ellátni, ha ahhoz megfelelő hatáskörrel rendelkeznek. A hatáskörök szabályozása a döntési és utasítási jogköröknek a felosztását jelenti a vezetés és az alárendelt szintek között. Ez alapján különböztethetjük meg az egyvonalas, illetve többvonalas szervezeteket. Egyvonalas szervezetekről akkor beszélünk, ha az alárendelt egységek csak egy szervezeti egységtől kaphatnak utasítást. Többvonalas szervezetekben az alárendelt egységeket két vagy több szervezeti egység (személy) is utasíthatja.

A munka- és hatáskörmegosztás mellett alapvető szervezeti jellemző a koordináció. Koordináció az a tevékenység, amelynek során az eltérő feladatokkal és hatáskörökkel rendelkező, de egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egységek működését - a szervezet egészére vonatkozó célok teljesülése érdekében - összehangolják. Technokratikus koordinációs eszközöknek tekinthetők például a vállalati tervezési, pénzügyi és költségvetési rendszer, a belső elszámolás rendszere. Strukturális koordinációs eszközök a projektek, a csapatok, a különböző ad hoc bizottságok. A személyorientált koordinációnak elsősorban az a funkciója, hogy segítse az egyének azonosulását a szervezettel, a célokkal és a feladatokkal. Ki kell emelnünk a vertikális és horizontális típusú koordinációt a kommunikációs utak iránya alapján. Vertikális az egymás alá- és fölérendelt szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikáció, amelynek jellegzetes megnyilvánulási formái az utasítás, ill. a jelentés. A horizontális koordináció az azonos tevékenységi és hatásköri szinten lévő szervezeti egységek (személyek) közötti kommunikációs utakhoz kapcsolódik.

Amennyiben a munkamegosztást, a hatásköri rendszert, a koordinációt elsődleges szervezeti jellemzőnek tekintjük, úgy a konfiguráció az ezekből levezetett jellemző. Az előző három szabályozásával ugyanis gyakorlatilag megalkotjuk a szervezeti struktúra vázát, azaz a konfigurációt. A következő pontokban a szervezeti alapformák jellegzetességeit tárgyaljuk.

4.2. 1.4.2 Szervezeti alapformák

A szervezetek alapformái a következők:

- lineáris,
- funkcionális,
- divizionális,
- mátrix.

Lineáris

A lineáris szervezet az ún. egyvonalas szervezeti forma klasszikus példája. Ez azt jelenti, hogy minden beosztottnak egyetlen főnöke van, csak egy személytől kaphat utasítást. Ilyen értelemben a függelmi és a szakmai jellegű kapcsolat nem válik külön. A lefelé történő feladatkielölés, utasítás és a felfelé való jelentés ugyanazon az úton (vonalon) történik. A szervezet - egyvonalas jellegét megtartva - szélességi (horizontális) és mélységi (vertikális) irányban bővíthet.

A lineáris forma előnye elsősorban az, hogy egyszerű, könnyen áttekinthető belső kapcsolatokkal rendelkező szervezet, amelyben a felesleges tevékenységet folytató egységek viszonylag gyorsan szelektálódnak. Ilyen

értelemben ez a szervezeti forma általában alacsony költséggel működik. További előnye szervezetnek, hogy az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműen rendezettek. A feladatok mennyiségének változása esetén viszonylag könnyű a szervezet mélységi és szélességi tagoltságának átalakítása. A lineáris szervezetnek fontos szerepe van a gazdasági életben, hiszen a családi- és kisvállalkozások jelentős része ebben a formában működik.

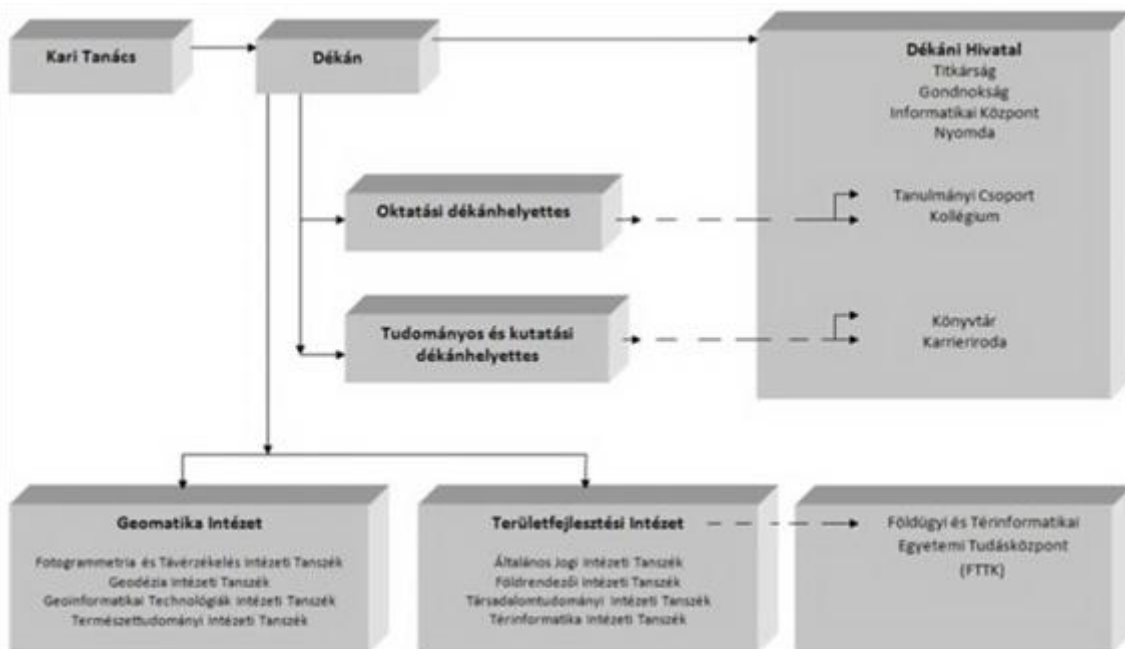
Hátrányos vonások közül kiemeljük, hogy a szervezet nem eléggé rugalmas, ha minőségileg más feladatok elvégzése is szükségessé válik. A hiányzó specializáció növeli a felsővezetők leterhelését. A szervezetben a kommunikáció csak a szolgálati utakon keresztül történhet, így nehézkes a horizontális koordináció (együttműködés) biztosítása.

Funkcionális

A funkcionális szervezet az ún. többvonalas szervezetek tipikus példája. A funkcionális szervezet fontos jellemzői:

- a munkamegosztás a szervezeti funkciók szerint történik, tipikus vállalati funkciók pl. termelés, pénzügy stb.
- a hatáskörökre a döntési jogkörök centralizációja a jellemző; mind a stratégiai, mind az operatív döntési jogkörök túlnyomó része a felső vezetéshez telepített,
- lényeges az erőteljes szabályozottságra való törekvés, mind a munkamegosztás, mind a hatáskör kialakításakor,
- a vertikális koordinációs megoldások játsszák a főszerepet; a kommunikációs csatornák elsősorban az alá-, fölérendelt szervezeti egységek között épültek ki.

A szervezeti méret, ill. sokrétűség növekedésével a funkcionális alapon kialakított alá- és fölérendeltségi viszony már nem bizonyul megfelelő garanciának a felsővezetés számára, ezért a funkcionális kapcsolatok mellett a szakmai irányításhoz közvetlenül nem kötődő függelmi kapcsolatokat is kiépítenek. Ily módon a szervezetben egyszerre vannak jelen a függelmi kapcsolatok és a szakmai alapú funkcionális kapcsolatok. Ezzel a felelősségvállalás (függelmi kapcsolat) elválik a közvetlen szakmai irányítástól.



1.4. ábra. Példa a funkcionális szervezetre (Forrás: www.geo.info.hu)

A funkcionális szervezet stabil környezetben számos előnyös tulajdonsággal rendelkezik:

- a funkcionális specializáció a munkatermelékenység növekedését és az egységköltség csökkenését eredményezheti,
- a termelési, illetve a munkafolyamat szabályozottsága jelentősen csökkentheti a koordinációs költségeket,

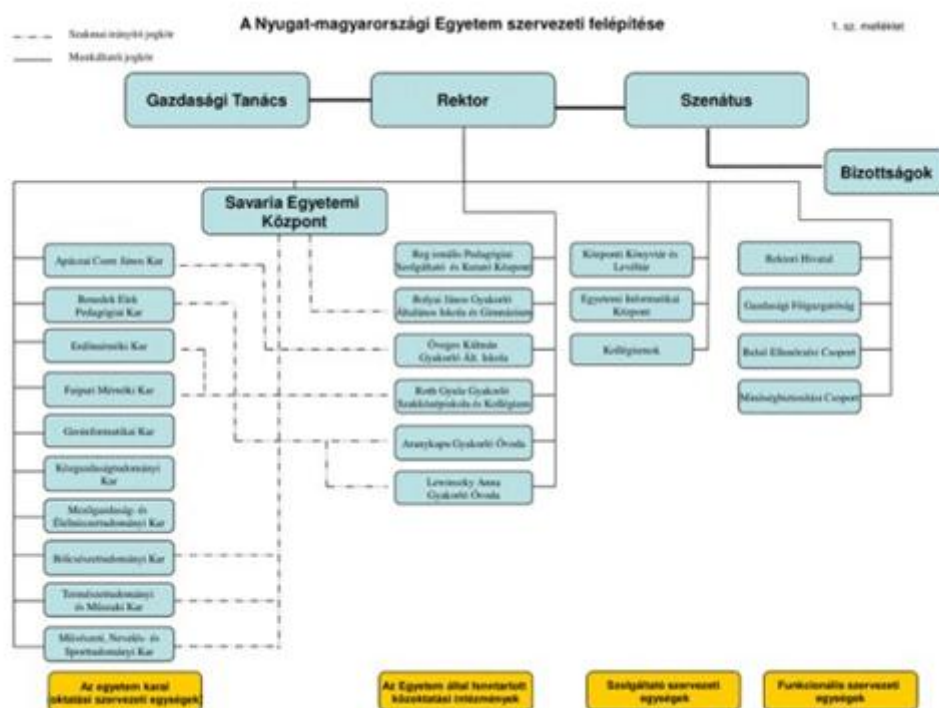
- a stabil környezet miatt a vállalati stratégia kialakítása viszonylag egyszerű feladat.

A valóságban azonban a feltételek gyakran megváltoznak. A növekvő specializáció és a környezet dinamizmusa következtében megjelennek a funkcionális szervezet hátrányai:

- növekvő specializáció miatt a kapcsolatok olyan nehezen áttekinthető rendszere jön létre, amely jelentős mértékben megemeli a koordinációs ráfordításokat,
- a specializáció felesleges tartalékoláshoz, szervezeti redundanciához vezet, ami a környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképességet nehezíti,
- a szervezet kapcsolatainak bonyolultságánál fogva a döntési hatáskörök centralizáltsága egyre csökkenő mértékben képes koordinációt biztosítani,
- a centralizált hatáskörök és az erőteljes szabályozottság ugyancsak veszélyezteti a szervezet adaptációs képességét.

Divizionális

A divizionális szervezetek termékek, vevők, vagy piaci régiók szerint tagolódnak. Az így kialakított egységeket nevezik divízióknak (egység, osztály, kirendeltség). A vállalati szintű feladatok és célok érvényesítése érdekében az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységet központi egységek látják el. A központ feladata elsősorban a források elosztása és a különböző tevékenységek pontos elhatárolása, a divíziók egymástól független működésének feltételeinek megteremtése; valamint a hatékonysági kritériumok kidolgozása és azok ellenőrzése. A felső vezetés e feladatok ellátására általában kis létszámú központi szervezeti egységeket alakít ki. A vállalati profilba tartozó termékek alap-, illetve alkalmazott kutatási igényességtől függően általában központi kutatási-fejlesztési egységeket hoznak létre. Nagyon gyakori a központi beszerzési apparátus fenntartása a több divízió által használt anyagok esetében.



1.5. ábra. Az Egyetem karai és közoktatási intézményei nagy önállóságot élveznek.

Az egyes divíziók nagy önállóságot élveznek. A divízióvezetőkhez nemcsak az operatív és adminisztratív döntések tartoznak, hanem saját termékeik esetében stratégiai jellegű döntéseket is hozhatnak. A hatáskörök jelentős része a divízióvezetők kezében van, ezért a szervezet egészére így a döntések decentralizációja a

jellemző. Ugyanakkor a divíziókon belül sokkal inkább hatásköri centralizáció figyelhető meg. A döntések centralizáltsága itt általában a funkcionális szervezetekével azonos fokú.

A divizionális szervezetek vezetésének központi problémája a megfelelő irányítási, koordinációs eszközök kialakítása. Kiemelt jelentőségűvé válik a vállalati terv, költségvetés, a pénzügyi és elszámolási rendszer.

A divizionális szervezeti forma kialakítása a következő előnyökkel járhat:

- a stratégiai és operatív feladatok szétválása miatt, a felsővezetés a stratégiai feladatokra koncentrálhat,
- a vállalati célok és a divíziók céljai közötti kapcsolat viszonylag könnyen megteremthető,
- világos célmeghatározás a divíziók számára,
- erőteljes piaci orientáció,
- a piaci változások hatása közvetlenül nem az egész vállalatot érinti, hanem csak az egyes divíziókat,
- alacsony horizontális koordinációs költségek.

Összességében a divizionális szervezet a változó piachoz jól alkalmazkodó, rugalmas szervezeti forma.

4. táblázat - A funkcionális és divizionális szervezetek összehasonlítása

Szervezeti jellemzők		Funkcionális	Divizionális
Kölcsönös függőségek		◇◇◇	◇
Konfliktus	célok között	◇◇◇	◇
	erőforrásokért	◇	◇◇◇
Koordinációs	strukturális	◇	◇
eszközök	technokratikus	◇	◇◇◇
	személyi	◇	◇

Mátrix

A mátrix-szervezetek kialakulásához a katonai szférában folyó kutatások adtak nagy lökést. Az első atombomba kifejlesztése a második világháború alatt, majd a háború után a támadó és védelmi rakétarendszerek kialakítása, a légi és űrkutatások már projekt formában történtek. A projekt típusú szervezeti forma segítségével ugyanis lehetőség nyílik egyrészt a dinamikus környezeti változásokra történő gyors reagálásra, másrészt a komplex problémák megoldásánál a szervezet tagjai képességeinek és ismereteinek hatékony használatára. A projektek szervezése lehetőséget ad a szervezeten belüli horizontális koordináció megteremtésére, ill. erősítésre.

A hagyományos funkcionális, ill. a divizionális felépítésű vállalatoknál a horizontális koordináció biztosítása érdekében a beépülő termékmenedzseri és projekt típusú szervezeti megoldások a többdimenziós struktúrák kialakulását eredményezték. E strukturális megoldásokra a mátrix-szervezet elnevezés honosodott meg.

Legáltalánosabban úgy lehetne a mátrix-szervezet lényegét meghatározni, hogy itt a funkcionális és a termék szerinti munkamegosztás egyszerre történik. Így a szervezeti egységek kialakításánál egyidőben érvényesülnek a funkcionális és a termék-szemléletű irányítás elvei. A mátrix-szervezeteknek eltérő megjelenési formái léteznek. Általában mindenhol megtalálhatjuk a funkció szerinti tagolást. A termék-elvű munkamegosztásra azonban két lehetőség is kínálkozik: termékek vagy projektek szerint. Ezek alapján beszélünk termékorientált és projektorientált mátrix-szervezetekről. A mátrix szervezet e formáinál eltérő időorientációk figyelhetők meg: amíg a projekt típusú mátrix-szervezeteknél (éppen a projektek újszerű, nem ismétlődő jellegéből következően)

a szervezeti struktúra ideiglenes, addig a termékorientált mátrix-szervezeteknél hosszabb távra is stabil struktúrát alakíthatnak ki.



1.6. ábra. Az MP Corporate Finance felépítése (Forrás: http://www.mpcf.net/hu_matrixorg.html)

A mátrix-szervezetek legfontosabb sajátosságát talán úgy lehetne megfogalmazni, hogy a horizontális koordináció és a konfliktusok lehetősége e szervezeti forma legfőbb előnye és egyben hátránya is. Amennyiben a felsővezetés megfelelően képes ezeket kezelni, úgy a mátrix-szervezet adaptív, innovatív, a szervezeti tagokat nagyobb teljesítményekre ösztönző forma. Ellenkező esetben a szervezetben felhalmozódó érdekellentétek, a lappangó vagy a nyíltan megjelenő kezeletlen konfliktusok a hatékonyság rovására mehetnek.

Számos olyan veszélyforrás mutatkozik, amelyekre érdemes felhívni a figyelmet:

- a termék / projekt menedzserek és a funkcionális vezetők közötti rivalizálás, hatalmi harc,
- a túlhajtott team-munka,
- a döntések elhárítása az egyes vezetők részéről,
- a felelősség vállalásától való tartózkodás.

A veszélyforrások arra hívják fel a figyelmet, hogy a mátrix-szervezet bevezetése rendkívüli körülményt igényel. E szervezeti megoldást értelmetlenség lenne bevezetni akkor, ha a vállalatnak stabilak a környezeti feltételei.

A mátrixos formáknak akkor jelentkeznek az előnyei, amikor a környezeti változások a szervezettől a célok és stratégiák folyamatos módosítását, finomítását, valamint a vezetési-szervezeti struktúra rugalmasságát igénylik. A mátrix-szervezetek erre lehetőséget adó stratégiai és strukturális válaszképességgel rendelkező megoldásnak tekinthetők, ellentétben a funkcionális és a divizionális szervezetekkel.

5. 1.5 Környezet

A menedzsmentnek mindenkor tekintettel kell lennie a cége létét meghatározó környezetre. Ennek a fejezetnek az a célja, hogy bemutassa a környezet alkotó elemeit és fontosságát a célok kijelölésében.

A következő ábra a belső környezeten kívül, kétféle külső környezetet különböztet meg, ezek a (cég)specifikus illetve az általános környezet.



1.7. ábra. A környezet elemei

5.1. 1.5.1 Belső környezet

A japán vállalatok üzleti sikerei hívták fel a figyelmet, a szervezeti kultúra, mint a belső környezet legfontosabb elemének fontosságára. Az érdeklődés kezdetben a japán vezetői stílusra irányult, majd a mélyebb összefüggések keresése során jutottak el a kutatók a kulturális különbségek szerepének felismeréséhez.

A kulturális környezet új, hasznos elemei hozzáadódnak a régiekhez. A kultúra elemeinek felhalmozási üteme a társadalmi csoport méretétől is függ. Kisebb csoportokban az akkumuláció lelassul, nagyobb közösségekben rohamosan bővül. Az új kulturális elem hozzáadása gyakran megsemmisíti a régit vagy annak egy részét. Korábban sikeres munkamódszerek, technológiák tűnnek el, átadva helyüket új eljárásoknak. Szokások, eszmék válnak divatjamúlttá, mert az újabbak kiszorítják őket.

A kultúra egyik emberről a másikra, generációról-generációra, történelmi korokat áthidalva terjed. Rendszerint a kultúra anyagi összetevője a sérülékenyebb: a gépek, szerszámok, üzemek, épületek stb. természetes módon is elhasználódnak, vagy pedig háborúban, természeti katasztrófában pusztulnak el. Más részüket a megváltozott társadalmi szokások tüntetik el vagy teszik használhatatlanná.

A nem anyagi kultúra elemeinek túlélése általában sikeresebb. Ezek az elemek részben spontán utánpótlással örökítődnek át, részben tudatos neveléssel, oktatással megy végbe az átörökítési folyamat.

A kultúrát alkotó elemek nem spontán módon keletkeznek, hanem alkotó munkával, felfedezéssel vagy feltalálással kerülnek be az anyagi vagy szellemi eszköztárba. Mind az alkotások, mind a felfedezések és találmányok létrejöttét a környezet nagymértékben befolyásolja. A kultúra elemei a kommunikációval terjednek. Az eszmék és információk áramlása napjainkra rohamosan egyszerűsödik és viharosan erősödik.

A kommunikáció mellett a kultúra elemeinek a leggyakoribb terjedési módja a diffúzió, vagyis egy elem átvétele rendszerint annak módosítását is jelenti. Ha az új kulturális elemek jól beillenek a meglévő rendszerbe, átvételük gyorsan, viszonylag zökkenőmentesen zajlik.

Terrence Deal és Allan Kennedy a szervezeti kultúra öt alapelemét így definiálja:

1. munkahelyi környezet,
2. értékek, melyeket valamennyi beosztott képvisel,
3. példaképek (pl. Microsoft - Bill Gates),
4. ünnepélyek, rendezvények,

5. kommunikáció, amellyel a kultúra terjed.

A vállalkozói szellem meghonosítását egyre több cég tekinti fontos sikertényezőnek. Ezek a cégek vállalkozási lehetőséget biztosítanak és különböző eszközökkel ösztönzik a dolgozókat új lehetőségek kutatásában, segítik az ötletek kidolgozását. Talán nem felesleges néhány példát hozni a sikerekre:

- Stephen Martin, a Ciba-Geigy termékigazgatója, hitt a kontakt lencsék elterjedésében, ezért sok pénzt fektetett fejlesztésre, ezzel vállalata ma előkelő helyet foglal el a piacon,
- az IBM PC annak köszönheti létét, hogy dolgozói annak idején javasolták: legyen a cég vezető helyen a személyi számítógépek piacán is,
- a 3M engedélyezi dolgozóinak, hogy munkaidejük 15%-át önálló projektjeiken töltsék: így keletkezett a „Post-it”,
- a General Motors leányvállalatot alapított a vállalkozói szellem támogatására, mely saját tervezőirodával és megbízási lehetőségekkel rendelkezik.

5.2. 1.5.2 Cégspecifikus környezet

Cégspecifikus környezet alatt azokat a külső tényezőket értjük, amelyek közvetlen hatással vannak a menedzsment döntéseire, így a:

1. vevők, megrendelők,
2. piaci versenytársak,
3. alvállalkozók, és a
4. munkaerő piac.

A szervezet sikere alapvetően azon múlik, hogy mit, hogyan, mikor és hol ad a potenciális vevőinek, megrendelőinek. A vevőkör igényeinek, vásárlási szokásainak tanulmányozása, az új termékek, szolgáltatások keresése a menedzsment feladata. Ez demográfiai, statisztikai ismereteket igényel.

A hasonló termékeket, szolgáltatásokat kínáló cégek egymással versenyeznek a piacon a vevőkért, a nagyobb haszon érdekében. Az egyik legfontosabb dolog ebben a tekintetben annak megértése, hogy a versenyhelyzet nem statikus, hanem nagyon is dinamikus.

Az alvállalkozók, beszállítók segíthetik, de sérthetik is a cég érdekeit. Általában célszerűbb, ha több alvállalkozóval rendelkezünk, mert így a versenyhelyzet segíti a kellő mennyiség, a megfelelő színvonal és ár biztosítását. Esetenként ezt kiválthatja egy hosszú ideje működő, bevált kapcsolat, amely fenntartásáért az alvállalkozó árkedvezményeket ad.

A munkaerőpiacot a cég potenciális alkalmazottai jelentik. Problémát jelent, ha a cég speciális igényeket támaszt az alkalmazottaival szemben. A demográfiai adatok (népeségeloszlás, életkor szerinti megoszlás) itt is sokat segítenek a döntések meghozásában.

5.3. 1.5.3 Általános környezet

Az általános környezet azoknak a külső tényezőknek az összességét értjük, amelyek közvetett hatással vannak a menedzsment döntéseire. Ezt a következő négy fő komponens alkotja:

1. politikai-jogi,
2. gazdasági,
3. szociális-kulturális,
4. technológiai.

Az általános politikai helyzet jelentősen befolyásolja a menedzser mozgásterét és lehetőségeit. Gondoljunk csak a külföldi tőke befektetési kedvének változásaira. A nemzetközi politikai klímának ugyancsak fontos szerepe lehet a szervezet életére. Annak idején a dél-szláv háború sok milliárd dollár bevételtől fosztotta meg a magyar gazdaságot, ami különösen a szállítványozó vállalatokat sújtotta keményen.

A jogi környezet (törvények, utasítások, szabályozások) alapjaiban határozhatja meg a cég eredményességét. A menedzsernek ismernie kell a politikai-jogi környezetet és döntéseit ezek ismeretében kell meghoznia, ezekért a döntéseiért viselnie kell a tágabb környezet előtt a felelősséget.

A prosperáló gazdasági környezetben a cégek új piacokat keresnek és találnak, ezért bővítik emberi és anyagi erőforrásikat. A recessziós időszakban általában ennek ellenkezője figyelhető meg. Természetesen ez nem minden cégre igaz, és éppen ez jelenti a menedzser szerepét. A menedzseri döntéseknek mindenkor az adott időszak és a várható jövő gazdasági lehetőségeihez kell igazodnia. A gazdasági környezetnek kulcsszerepe van a menedzsment munkájában.

A szociális-kulturális környezetet a meghatározó szociális és kulturális normák, szokások, képzettség jelentik. Magyarország a kilencvenes évek elején ezen normák alapján vált a befektetők egyik kiemelt célpontjává. A szociális-kulturális környezet változásait a menedzsmentnek figyelnie kell és ezekre megfelelően reagálni.

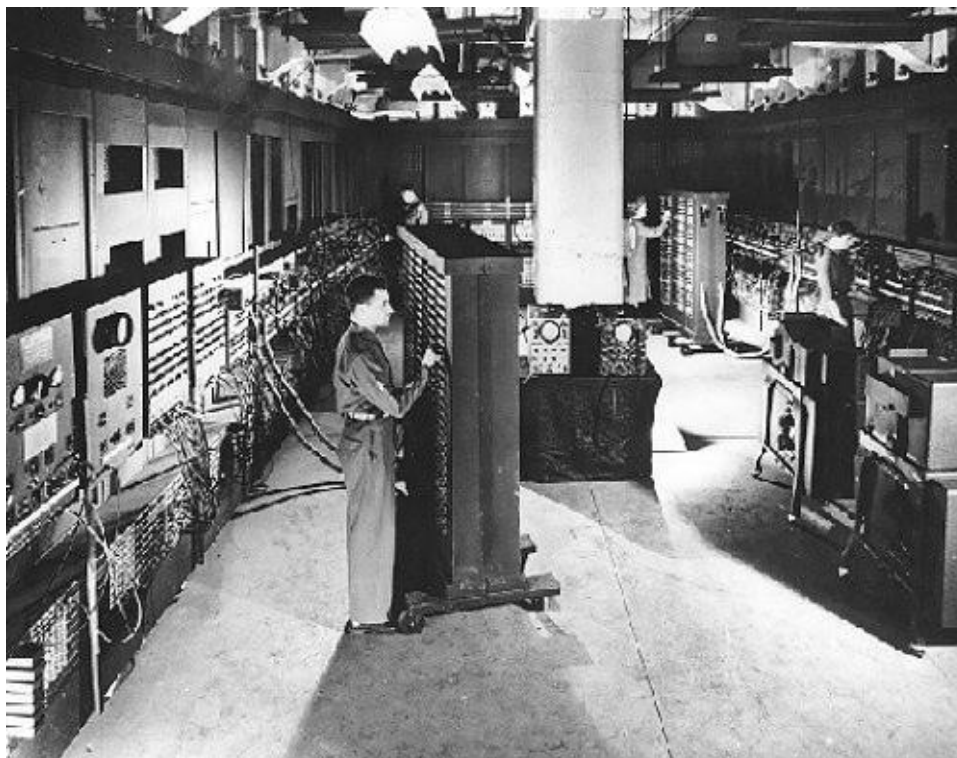
A technológiai környezetet az alkalmazott műszaki, tudományos, informatikai infrastruktúra és problémamegoldó módszerek jelentik. A technológiai fejlődést előrejelezni nagyon nehéz (amint a következő két ábra is példázza).



1.8. ábra. „Amerikában van igény a telefonra, de nekünk Angliában van elég küldöncünk” (Sir William Preece, a Brit Posta főmérnöke, 1876)³

A múlt század harmincas éveiben nem gondoltak például a televíziózás, az űrtechnika, a szervátültetés gyakorlati alkalmazásaira; az ötvenes években az elektronika gyors fejlődésére, a hatvanas években nem lehetett előre jelezni a személyi számítógépek elterjedését, a hálózatoknak a mindennapi életben való alkalmazását; a kilencvenes években nem tudtunk reális képet adni például a távmunkavégzés (teleworking, home office) által generált technológiai fejlődésről.

³ A kép forrása: <http://www.popsci.com/technology/article/2010-02/signing-secure-legally-binding-contracts-nothing-phone-call>



1.9. ábra. „Azt hiszem, hogy a világpiac öt számítógépet igényel” (Thomas J. Watson, IBM, 1958)⁴

6. 1.6 Tervezés

Tervezés alatt azt a folyamatot értjük, amelyben a menedzsment felméri a helyzetet, elképzeli a jövőt, meghatározza az elérendő célokat, és felvázolja a célok elérésének folyamatát. A tervezés folytonos feladat, amely a szervezet folyamatosan alakítja, hogy megfeleljen a változó világ kihívásainak.

A tervek a tervezés során születő termékek: az elképzeléseket részletező leírások, szöveges és táblázatos adatok, ábrák és rajzok, helyszínrajzok, a végrehajtás ütemterve, az ellenőrzés menete stb. A terveket időszakonként át kell vizsgálni és felújítani, elemezve az elért eredményeket, az elkövetett hibákat, a lemaradásokat, megadva a szükséges korrekciókat.

Megkülönböztetünk elsődleges és alternatív terveket. Az elsődleges tervek a szervezeti célok célok eléréséhez szükséges tevékenységeket határozzák meg. Az alternatív tervek az elsődleges terv végrehajtásában várhatóan bekövetkező problémák leküzdését segítik. Az alternatív tervek fontosak a krízishelyzetek leküzdésében, mert lehetővé teszik a korábbi megfontolások alapján a gyors válaszadást.

A tervezés fontos, mert

- növeli a hatékonyságot,
- segít a célokra összpontosítani,
- felfedi a várható problémákat,
- megadja a döntéshozás vezérelveit,
- elősegíti az ellenőrzést és irányítást,
- alternatívákkal ellensúlyozza a bizonytalanságokat.

A tervezés a döntéshozás egy fajtája, ahol

- a tevékenység megkezdése előtt előre meghatározzuk a teendőket,

⁴ A kép forrása: http://www.helldragon.eu/marcello/galli_lezioni/A_storia/prima.html

- kidolgozzuk a döntési mechanizmust (a döntési kapcsolatok rendszerét),
- megadjuk a végrehajtással megcélzott, elérendő állapotot.

1. táblázat. A tervek típusai

Csoport	Típus	Példa
Időtáv	rövidtávú (éves vagy annál rövidebb táv)	egy község részletes felmérése
	középtávú (1-5 év időszakra)	a tulajdoni lapok adatbázisba töltése
	hosszútávú (ötéves vagy annál hosszabb)	a személyzet képzési terve
Használat	egyedi <ul style="list-style-type: none"> • program (átfogó) • projekt (a program végrehajtására) • költségvetés 	nemzeti kataszteri program oktatási projekt pénzügyi terv
	folyamatos <ul style="list-style-type: none"> • politika • eljárások • szabályok 	általános vezérfonal tevékenység leírások viselkedési normák
Cél	stratégiai (általános célok meghatározása)	a földhivatalok informatikai stratégiája
	taktikai (a stratégia végrehajtási lépései)	ingatlan-nyilvántartás naprakészségének biztosítása
	operatív (a taktika végrehajtási terve)	a tulajdoni lapok adatbázisba töltésének ütemterve

A tervezés minden menedzser fő feladata. Természetesen a hierarchia különböző szintjein más-más teendők vannak. A felsővezetés alapvetően a hosszú távú tervezéssel foglalkozik, míg az alsóbb szinteken az időtáv egyre rövidül.

1. táblázat. A tervezési időtáv a menedzsment szintjein

	1 hét vagy rövidebb	1-6 hónap	1 év vagy hosszabb
Igazgató		◇	◇◇◇◇◇
Igazgatóh.	◇	◇◇◇	◇◇

Főmérnök			
Osztályvezető	◇	◇◇◇◇	◇
Csoportvezető	◇◇◇◇◇	◇	

6.1. 1.6.1 Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés a vezetésnek a szervezeti stratégia kialakítására irányuló tevékenysége. A stratégiai tervezés feladata:

- a stratégia tartalmi elemeinek rendszerbe foglalása,
- a szükséges elemzések elvégzése,
- a szervezet számára lényeges és hosszabb távra kiható kérdések eldöntése,
- a döntések tartós hatásainak sokoldalú, következetes elemzése.

A marketing a termékek és szolgáltatások eladásával komplex módon foglalkozik, a tevékenységek széles skáláját öleli fel.

Magába foglalja:

- a reklám,
- az arculat megteremtésének,
- a nyilvánosság biztosításának,
- a kereskedelmi funkcióknak,
- a piackutatásnak és
- az árképzésnek a funkcióit.

Mielőtt a stratégiai tervezés lépéseinek tárgyalását megkezdenénk vizsgáljuk meg, hogy milyen stratégiai tervezési szintek léteznek. Az első szint a vállalati stratégiai tervezés, amely a vállalat egészére vonatkozik, meghatározza annak tevékenységi típusait, működési területét, és az erőforrások elosztásának elveit. A második szintet az üzleti stratégiai tervezés képviseli, amely a vállalati stratégiában meghatározott piacon való helytállást támogatja, célja olyan módszerek kidolgozása, melyek a termékek és szolgáltatások versenyképességét biztosítják. A harmadik szint a funkcionális stratégiai tervezés a fő funkciókat (termelés, emberi erőforrások és marketing) elemzi.

A stratégiai tervezés folyamatának eredményeként készülnek el az említett stratégiai tervek, azok a dokumentumok, amelyek a szervezet vezetésének egyik legfontosabb eszközeként funkcionálnak.

A stratégiai tervezés folyamata az alábbi szakaszokra bontható:

1. vállalati filozófia és a
2. vállalati célok kialakítása,
3. az eszközök, lehetőségek és kockázatok számbavétele,
4. a stratégia kialakítása,
5. a taktika kidolgozása, a stratégia végrehajtása,
6. ellenőrzés, és a stratégiai terv finomítása.

A szakaszok sokkal inkább logikai fázisokat, mint időrendi sorrendet jelentenek. A szakaszok sok visszacsatolással egymásba fonódnak és ismétlődnek.

A stratégiai tervezés során a következő kérdéseket kell módszeresen megválaszolni:

- Hol vagyunk most?
- Mik a keretfeltételek?
- Hova igyekszünk?
- Hogyan jutunk el oda?

Ahhoz azonban, hogy ezeket a kérdéseket megválaszolhassuk, mindenképp a szervezet pénzügyi és piaci helyzetének, erősségeinek, gyengeségeinek, és környezetének mélyreható elemzésére van szükség.

A stratégia a vezetés fontos eszköze a szervezet irányításában, ezért a tervezés folyamatában nem lehet nélkülözni a felső vezetés részvételét, sőt annak döntő szerepet kell játszania a stratégia kialakításában. Célszerű, ha a stratégiai tervezési folyamatot a szervezet első számú vezetője irányítja.

A stratégiai tervezés azonban sokrétű, munka- és időigényes tevékenység. Mivel a szervezet vezetése nem foglalkozhat állandóan a stratégiai kérdésekkel, segítőtársakra van szüksége, akik megfelelően előkészítik és elemzésekkel támasztják alá a stratégiai javaslatokat, elképzeléseket. Ezt a csoportot nevezzük a szervezet stratégiai tervező csoportjának.

6.2. 1.6.2 Küldetés és célok

A stratégiai tervezés első lépése megfogalmazni a szervezet küldetését (a szervezeti filozófiát) és azt megvitatni a vállalaton belül és annak környezetében is. A jól megfogalmazott vállalati filozófia magyarázatot ad arra, hogy miért van szükség a vállalatra, kik az üzletfelei, milyen termékeket, szolgáltatásokat állít elő, és mire törekszik a jövőben. A küldetés nyilatkozat a szervezet alapvető, egyedi céljait rögzíti, amelyek megkülönböztetik más vállalatoktól.

A menedzsment a küldetésből a második lépésben levezeti a konkrét célokat, amelyeket a szervezet egy adott időszakban elérni törekszik. A vállalati célok iránymutatók azoknak az elvárásoknak a meghatározásában, amelyek a szervezetet vezetik és motiválják. Ezek a célok képezik a tervezés, a döntéshozás alapját.

Példaként nézzük meg a piacvezető angol téradat-szolgáltató küldetését és céljait!

Ordnance Survey (UK)

<http://www.ordnancesurvey.co.uk/oswebsite/>



Küldetés:

- Elsőként jussunk azok eszébe, akiknek ma vagy holnap térképre van szüksége.

Célok:

- vezető helyet tölteni be a térbeli és topográfiai adatok piacán,
- szolgáltatásaink és termékeink elégték ki az ügyfeleink jelen és jövőbeli igényeit,
- az ügyfelekkel hosszú távú és kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítása,
- a Nemzeti Topográfiai Adatbázis karbantartása és fejlesztése,
- a minőség és hatékonyság folyamatos javítása,
- megbízható és elkötelezett munkatársakkal rendelkezni,
- megfelelni a kormány elvárásainak.

1.10. ábra. Az Ordnance Survey küldetése és céljai

Az alaposan megfontolt célok jellemzői:

1. határozott (nem túlzottan általános),

2. mérhető, időhöz kötött,
3. eredményekre (nem tevékenységre) összpontosító,
4. elérhető (reális).



1.11. ábra. A célok legyenek pontosan meghatározottak (Specific), mérhetőek (Measurable), elérhetők (Attainable), lényegesek (Relevant), és végrehajthatóak (Time-bound)⁵

A célok között gyakran elsőként a jövődolmozőséget szokták említeni, de ezen kívül sok egyéb, fontos cél létezik. Ezek kategorizálását segíti a következő összefoglalás. A célok típusai:

1. az időtáv szerint megkülönböztetünk rövid- ill. hosszútávú célokat,
2. a szervezethez való viszony alapján a célok lehetnek külső ill. belső célok (külső célok a társadalommal, a vevőkörrel, a belső célok a szervezettel, a munkavállalókkal kapcsolatosak),
3. a jövődolmozőség alapján (profit-orientált ill. szociális célok).

6.3. 1.6.3 Helyzetfelmérés, elemzés

A stratégiai tervezés harmadik lépése a helyzetfelmérés és elemzés, amely a vállalati célokra alapozó, az összegyűjtött és várható problémákra koncentráló következetes munka.

Az elemzés legfontosabb területei:

1. környezetelemzés,
2. belső helyzetelemzés,
3. tevékenységi vizsgálat.

Az elemző munka során hasznos lehet, ha ismereteinket egy ún. SWOT táblázat segítségével rendezzük. A SWOT elemzés során kiderül, hogy a vállalat erős pontjai között vannak olyanok, amelyek veszélyforrássá válhatnak, ha nem tesszük meg a szükséges ellenintézkedéseket. Ez igaz a gyenge pontokra is. Egy jelenlegi gyenge pont kellő odafigyeléssel a jövőben lehetőséggé válhat.

Az erősségek, gyengeségek alapvetően magára a szervezetre, a lehetőségek, veszélyek pedig inkább a környezetre vonatkoznak!

7. táblázat - SWOT

Strengths	Weaknesses
-----------	------------

⁵ <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.html>

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek
Opportunities	Threats

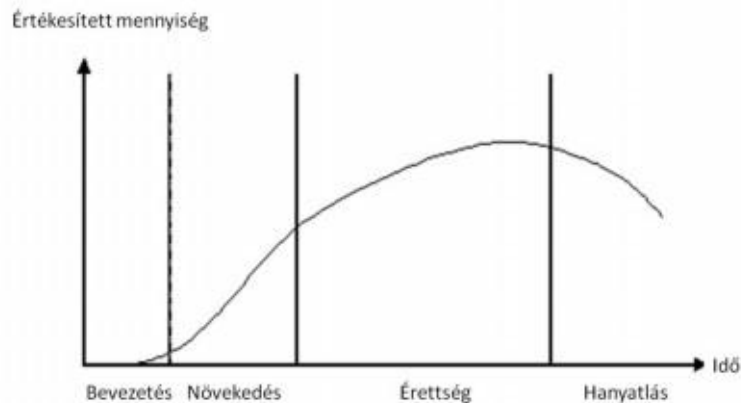
A szervezet egészének vizsgálata után a vállalat részterületeit is alaposan meg kell vizsgálni, ügyelve arra, hogy egyetlen fontos terület se maradjon ki. Kiemelten kell kezelni azokat a részterületeket, amelyek nagymértékben befolyásolják a szervezet jövőbeni fejlődőképességét.

Az elemzésnek feltétlenül ki kell terjednie a szervezetre

- tevékenységeire, piacaira,
- az alaptevékenység folyamatára,
- pénzügyi helyzetére,
- a munkaerőre,
- a szervezeti és vezetési rendszerre.

Amikor a vállalat termékeit sorra megvizsgáljuk, fontos arra is figyelni, hogy a termék életének melyik szakaszában van. Ezt legszembetűnőbben az ún. életgörbe ábrázolja. A görbe az értékesített mennyiség alakulását mutatja az idő függvényében. Az életgörbe az alábbi jellegzetes szakaszokra bontható:

1. piaci bevezetés,
2. növekedés,
3. érettség,
4. hanyatlás.



1.12. ábra. A termék életgörbéje

6.4. 1.6.4 A stratégia kialakítása

Az elemzések elvégzése után a megfelelő stratégiák kialakítása következik. Erre két modellt ismertetünk.

Adaptív stratégiai modell

Az adaptív stratégiai modell négy fő stratégiai irányt különböztet meg:

1. kutató,
2. védekező,

3. elemző,

4. reagáló.

A kutató stratégiát alkalmazó szervezetek innovatívak, keresik az új lehetőségeket, rugalmasak és nem félnek a kockázatviseléstől. Megfelelő környezetet építenek ki az új termékek fejlesztésére, azokat azonnal beépítik a termékekbe, új piacokat nyitnak, ezzel vezető helyet szerezhetnek meg a piacon. Jól prosperálnak a dinamikus, növekvő piacon.

A védekező stratégiával jellemezhető szervezetek tulajdonságai az előbb említettekkel általában ellentétesek. Kedvelik a stabil szervezeti felépítést, törekszenek a piaci szegmensük felügyeletére. A változatlan környezet kedvez a stratégiájuknak. Alacsony rezszi, hatékony termelés az általános.

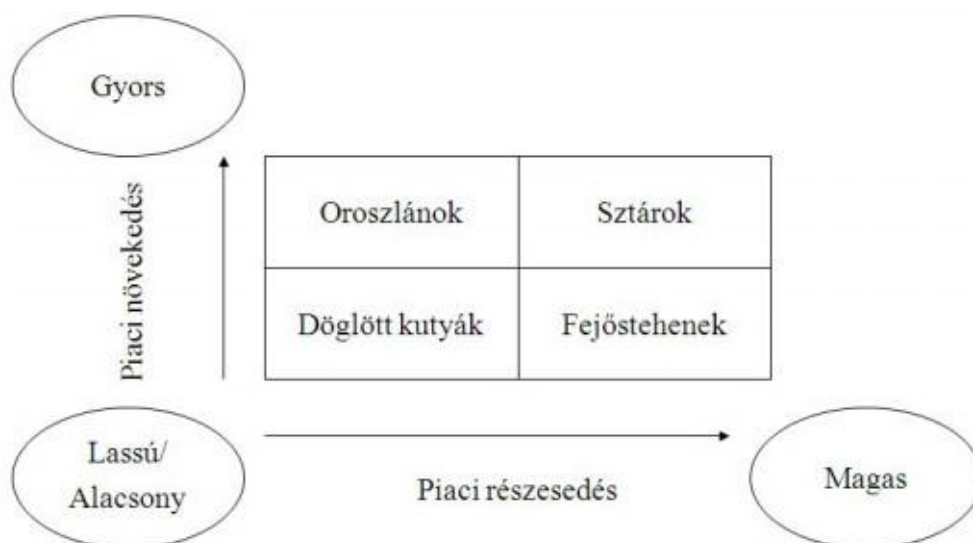
Az elemző stratégia az említett két stratégia ötvözete. Ezek a szervezetek megfontoltan költenek fejlesztésre és törekszenek új piacokra, de ugyanakkor igyekeznek megőrizni a korábbi helyzet előnyös tulajdonságait.

A reagáló stratégia nélkülözi a stratégia tervet és a vállalati célokat. A menedzsmentnek nincs világos elképzelése a környezet várható változásairól. Sok üzleti tévedés jellemzi a cég életét.

A BCG (Boston Consulting Group) modell

A modellben minden stratégia egységet (üzletágat) egy mátrixban tüntetnek fel. A vízszintes tengely két pozíciója a kis és nagy piaci növekedés, míg a függőleges az alacsony és magas piaci részesedés. A mátrixban elfoglalt helyzetből következtethetünk az üzletág jelenlegi helyzetére és lehetséges jövőjére, aminek stratégiai jelentősége van az erőforrások elosztása, az üzletági stratégiák szempontjából.

A mátrixban a vizsgált üzletág lehet oroszlán (az angol szakirodalomban „Problem child” vagy „Question mark”), sztár, fejőstehén (Cash cow), vagy döglött kutya.



1.13. ábra. A BCG mátrix

Az elválasztó határok bizonyos mértékig önkényesek; a növekedési ütem tengelyén a határ kb. 10 % évenként, a részesedés tengelyén kb. 15 % a legnagyobb versenytárs részesedéséhez képest.

Nézzük meg, hogy mi jellemző az egyes kategóriákra:

- Oroszlán - Gyors piacnövekedés és kis piaci részesedés jellemzi. Az oroszlán piaci helyzete gyenge, rendszerint támogató befektetéseket kíván, mert egyébként a vetélytársak megfojthatják, és kiesik a piacról. Ezek a befektetések arra szolgálnak, hogy az üzletág piaci részesedése növekedjék, de fennáll a veszély, hogy ez nem sikerül, és akkor az oroszlánból döglött kutya lesz.
- Sztár - A sztár piaci részesedése és növekedési üteme egyaránt magas. A sztárok általában profitot hoznak, pénzáramlásuk mégis hozzávetőleg egyensúlyban van, mert a hozamot azonnal be is kell fektetni a

növekedéshez. Ha a sztár vezető szerephez jut a piacon, akkor jó esély van arra, hogy később, a növekedés lassulásának szakaszában fejőstehénné válik.

- Fejőstehén - Az üzletágnak nagy a piaci részesedése, de kicsi a növekedési üteme, ezért a belőle származó hasznot nem kell teljes egészében újra az üzletágon belül befektetni. A legjobb stratégia az, ha fenntartják az üzletág adott piaci pozícióját, és a belőle kivont anyagi eszközöket sztárokra, és nehéz gyerekekre, kutatásra és fejlesztésre fordítják.
- Döglött kutya - Az üzletág, amelynek nem kielégítő sem a növekedési üteme, sem a piaci részesedése. Hozhat ugyan némi profitot, de azt nagyrészt be kell fektetni a piaci részesedés fenntartásához. Az üzletág a szervezet számára értéktelen.

6.5. 1.6.5 Taktikai tervezés

A stratégiai tervezés célja, hogy hosszú távra biztosítsa a vállalat létét, a jövőbeli siker lehetőségének és tartós versenybeli előnyök kialakítása útján. A vállalati taktika a stratégia megvalósítását célzó, abból levezetett, a külső és belső környezet rövidebb távon ható tényezőihez alkalmazkodó vezetési módszer.

A taktikai tervezés a stratégia minél eredményesebb végrehajtására, a piac ingadozásához való folytonos alkalmazkodásra és a fellépő zavarok gyors elhárítására irányul.

Gyakori a taktikai tervezés operatív tervezésként való emlegetése, utalva arra, hogy itt valójában a vállalati tervezési folyamat egy konkrét szakaszáról van szó.

A taktikai tervezéshez szorosan kapcsolódik az éves költségvetés készítése. A taktikai döntések, beleértve a fejlesztési, értékelési, termelési, erőforrás-felhasználási döntéseket, pénzügyi következményeit a költségvetés periódusa fogja össze. Előre számolva ezen hatásokkal, ez befolyásolhatja a döntéseinket.

A fentiekből kiderül, hogy a vállalati taktika a stratégia által meghatározott irányban és mederben folyik. Az irányító döntések e taktika alapján születnek, mert csakis így szolgálhatják a szervezet összehangolt érdekeit.

6.6. 1.6.6 Ellenőrzés, finomítás

A stratégia végrehajtásának folyamatos ellenőrzése fontos, hogy a szükséges módosítások időben végrehajthatók legyenek. A visszajelzések alapján a menedzsment elemezheti a végrehajtás hatékonyságát. Megállapítható, hogy a stratégiai tervet mennyire sikerül tartani, és a vállalati célok hogyan teljesülnek.

7. 1.7 Összefoglalás

A modul célja az volt, hogy a menedzsment alapfogalmait röviden összefoglaljuk, előkészítve az ismeretek alkalmazását a térinformatikai menedzsmentben. A tananyagban ismertettük a menedzsment alapfogalmait, a menedzsment tudományának rövid történetét, a szervezeti alapformákat, a szervezet környezetének elemeit, a szervezeti kultúra fontosságát, a tervezés, alapvetően a stratégiai tervezés fő lépéseit és technikáit.

A fejezet anyagának elsajátítása után Ön képes:

- Meghatározni a menedzsment alapfogalmait, a szervezetek működésének alapformáit, a vállalatot környezetét meghatározó komponenseket, a szervezeti kultúra jelentőségét, a tervezés fontosságát, a SWOT elemzés fő elemeit.
- Elmondani, hogyan fejlődött és miért fontos a menedzsment, kik alapozták meg a menedzsment tudományát, miért kell állandóan figyelemmel kísérni a környezet változását; leírni a menedzsment funkcióit és szintjeit; vázolni a stratégiai tervezés folyamatát és fontosságát.
- Megvitatni a szervezeti felépítés jelentőségét, hogyan befolyásolja a stratégiai tervezés a szervezet fejlődését, mi a különbség a vállalati filozófia (küldetés) és a vállalati célok között.
- Orientációt adni a menedzsment korszerű eszközeinek használatában, stratégiai tervezési és szervezeti kérdésekben.

Ellenőrző kérdések

1. Határozza meg a menedzsment szerepét!
2. Adja meg a menedzsment szintjeit és a menedzser fő feladatait!
3. Hogyan mérhetőek menedzsment eredményei?
4. Ismertesse a menedzsment tudományának kialakulását!
5. Mely trendek és hatások figyelhetők meg a menedzsment fejlődésében?
6. Miért fontos a szervezeti kultúra?
7. Sorolja fel a külső környezet elemeit!
8. Miért fontos a tervezés a szervezet irányításában?
9. Magyarázza meg az eltéréseket a következő fogalmak között: terv, tervezés, döntéshozás, alternatíva!
10. Csoportosítsa a terveket időtáv, használat és cél szerint!
11. Részletezze a stratégiai tervezés lépéseit!
12. Mi a különbség a vállalati filozófia és célok között?
13. Magyarázza el a SWOT elemzés lényegét!
14. Mi a BCG modell jelentősége?
15. Hasonlítsa össze a stratégiai és taktikai tervezés jellemzőit!

Irodalomjegyzék

Bowman, C.: *Stratégiai menedzsment*, Panem, Budapest, 1998.

Gaál Z. - Kovács Z.: *Menedzsment földhivatali vezetőknek*, EFE FFFK-Veszprémi Egyetem, Székesfehérvár, 1996.

Kieser, A.: *Szervezetelméletek*, Aula, Budapest, 1995.