

Menedzserek információszerzési módszerei

– egy vizsgálat eredményei –

A vállalkozás nyereségét és a sikert a mindennapi döntéshozatal határozza meg. Egy bonyolult döntési szituációban annyi információt kell értékelnünk, amennyit csak lehetséges, ehhez azonban szükséges egy olyan eszköz, amellyel ezt az értékelést kompletté, hatékonyá és fájdalommentessé tehetjük. Hasonlóan: az új és meglévő projektek megfelelő menedzselése egy vállalat (vállalkozás) sikerének – kudarcának meghatározó tényezője.

Mivel döntéseink potenciálisan kihatnak nyereségünkre, üzleti fejlesztéseinkre, végső soron a vállalat, a vállalkozás túlélésére, ezért konzisztensen a lehető legjobb döntésekre kell törekednünk. Ehhez a döntésnek minden fontos tényezőjét számba kell vennünk – beleértve a kvalitatív és a szubjektív tényezőket is – és értékelnünk kell az ezek közötti viszonyt is.

Mivel fel kell tételeznünk, hogy a szervezet teljesítménye nagymértékben a jó vezetésen múlik, ezért nyilvánvalóan elméletek tömegét kell elviselnünk, amelyek mind ennek titkát vélik megtalálni.

A vezetés informáltsága nagymértékben hozzájárul a döntések előkészítéséhez. Információt sok helyről, sokféle módon lehet szerezni: a kérdés ezen a területen is a hatékony munkavégzés. A vezetői információrendszerek technikai megoldást adnak, de nem kerülhető meg a szervezői kérdés: honnan, mikor, mit, mennyiért? Ez az információ-menedzsmentnek, információ-gazdálkodásnak nevezett fejlődő kutatási terület.

Paprika Zita a „Vezetéstudomány”-ban 1997-ben megjelent cikkében részletes felmérést közöl arról, hogy a magyar menedzserek milyen döntéstámogatá-

si rendszereket ismernek, használnak [Paprika 1997]. A magyarországi és a spanyolországi menedzserek vizsgálata alapján a szerző azt állapítja meg, hogy „... feltűnő hasonlatosság mutatkozik a két rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Mindkét országban ugyanazon képességek vezetnek a listát: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselői képessége”.

I. Jackson (lásd például [Dobay 1998]-ban) kategóriákba osztotta a vezetői információkat, s ezt a listát ajánlotta a szervezők figyelmébe akkor, amikor a felsőszintű döntéshozók munkáját „puha” módszerekkel kezelik (lásd táblázat).

Ilyesfajta szervezési ajánlásokat sok helyen találhatunk (lásd például a hazai rendszerszervezési irodalomban Raffai M. munkáit), s a nagy, integrált vállalatirányítási rendszerek ma rendre felmutatnak „vezetési/döntéselőkészítési” információs modulokat ([Amdissa, 1998]-ban összefoglaltam a hazai integrált rendszerek ilyen jellemzőit). Az OLAP-elvek¹ terjedése, de akár a legegyszerűbb Intranet-megvalósítások² egyformán felvetik a kérdéseket: mi az a szükséges és elegendő információ (időben, térben, formában, tartalomban), ami költséghatékonyan kiszolgálja a vezető napi feladatainak ellátásában?

Paprika vizsgálata is arra mutatnak, hogy egyrészt eszközökre van szükség – ezt vásárolni, tanulni kell –, másrészt meg kell szervezni az adott módszer inputját: a bemeneti információt. E tanulmányban egy kísérleti adatgyűjtés kapcsán arra keresünk választ: milyen módon és milyen forrásokból szerzik meg gyakorló menedzserek ezeket a döntéselőkészítő információkat.

1 On-line Analytical Processing: a vezető rendelkezésére álló adatkezelési eszköztár, amely online módon ad lehetőséget a vállalati „adatbányászás”-ra és döntéselőkészítési módszerek használatára

2 Intranet: egyszerű web-böngészőt használó belső, vállalati információs rendszer, nagyrészt lekérdezési, informálási célokra

A vezető információ-kategóriája	A kategória jellemzői: hatókör, jelleg, tartalom, forma
vezetői „információs komfort”	néhány számadat az üzlet állapotáról, egyszerű diagramok, bármikor hozzáférhető, „egyoldalas” információk
„probléma-jelentő” információk	egy folyamatban lévő fontos projekt, egy elindult krízishelyzet aktuális adatai, folytonosan, amíg a helyzet fennáll, a projekt le nem zárul
a „kimenet ellenőrzése”	ilyen információk, amik el fogják hagyni a zárt rendszert, s a továbbítás előtt a kérdéses dokumentumokat a vezetőnek validálnia kell, illetve módja van a leállításra, módosításra
„külső ismeretek”	a nélkülözhetetlen külső információk azokról a külső folyamatokról, szervezetekről, amelyek a cégre közvetlenül hatással lehetnek (versenytársak, hatóságok, piaci tényezők)
„belső, működési adatok”	a folyamatos munkáról szóló tényadatok, teljesítmények, különösen azok, amelyekkel kapcsolatban esetleg új tervek készülnek, s a trendeket figyelni, elemezni kell a döntések előtt
„kapcsoló - információk”	ilyen jelzések, amelyeknek valamiféle azonnali, vagy későbbi intézkedést kell kváltaniuk.

A vizsgálat célja, leírása

1998-99 folyamán egyetemi hallgatók segítségével megkérdezéses adatfelvételt szerveztünk vállalati menedzserek körében. A célkitűzés az volt, hogy képet kapjunk az információszerzés módszereiről, a vezetők véleményéről azzal kapcsolatban, hogy honnan, milyen formában, milyen gyakorisággal kapnak döntéseikhez információkat.

Az interjú-úrlap 18 fő kérdéskörből állt. Jelen tanulmányban nem foglalkozunk az informatikai rendszer, szervezet helyzetét elemző kérdésekkel, mert – meglepetésünkre – a vezetők nagy része nem tudott erről konkrét információkat adni, vagy nem akart válaszolni azért, mert az ilyen adatokat belső vállalati kérdésnek tekintette (ilyen például a cég információ-technikára költött pénzüsszegei, a személyzet fizetése, informatikai tervek létezése stb.). Az ilyesfajta kérdésekkel azt szeretettük volna megtudni, milyen szinten áll az adott cég információs infrastruktúrája, milyen fejlődést mutat az eszközpark, a személyzet, a költségvetés, milyen tervekkel készülnek az „információs társadalom” kihívásaira.

Ezért a 18 kérdésből álló kérdőívnek csak az első két kérdéscsoportjával, néhány megállapításával foglalkozunk az alábbiakban. Ebben a körben választ kértünk arra, milyen szervezetben dolgozik az adott vezető, s milyen döntési-információs szinten:

1. Az interjúalany vállalati beosztása: első számú vezető, vezetőség tagja, egység vezetője, projektvezető, informatikai vezető
2. A cég jellege: termelés, szolgáltatás, szállítás, kereskedelem, igazgatás
3. A szervezet mérete, felépítése: 1-5 fő, 6-20 fő, 21-50 fő, 100-500 fő, nagyobb cég része.

A következő kérdéscsoport alapszinten kért választ arra, honnan, milyen módon szerez döntéselőkészítési információt az adott vezető:

5. A felhasználás célja:
 - a) fejlesztési munkák során, új termék kialakulásakor

b) a vezetői döntéshozatalban, közép- és hosszú távon

c) a mindennapi „termelésben”, napi döntésekben

6. A belső információk forrása:

- a) a rutinszerű, mindennapi adatfeldolgozás
- b) rendszeres és előre megtervezett jelentések
- c) a megtervezett jelentéseket bármikor lekérhetem
- d) tetszőleges adat, tetszőleges kimutatás, bármikor

7. A külső információk forrása:

- a) rendeletek, hivatalos kiadványok
- b) értekezletek, belső megbeszélések
- c) külső megbeszélések, tájékoztatók
- d) szakfolyóiratok, szemlék, könyvek
- e) informális találkozók, beszélgetések
- f) rádió, televízió, újságok
- g) más: például internet források

9. Az információs tevékenységek során:

- a) szóbeli információkat kezel (telefon, megbeszélés)
- b) szöveges információkkal dolgozik (olvas, ír, szerkeszt)
- c) numerikus információkkal foglalkozik (táblázatok)
- d) képszerű információkkal dolgozik (grafikonok, tervrajzok)

13. Ha van a szervezetnek hosszú távú, stratégiai terve:

- a) van ennek információgazdálkodással foglalkozó fejezete?
- b) a műszaki -technikai részleteken kívül foglalkozik mással is?
- c) van külön informatikai stratégia, hosszú távú fejlesztési terv?

A továbbiakban egyszerű statisztikai elemzéssel bemutatjuk a kapott eredményeket.

Eredmények, elemzés

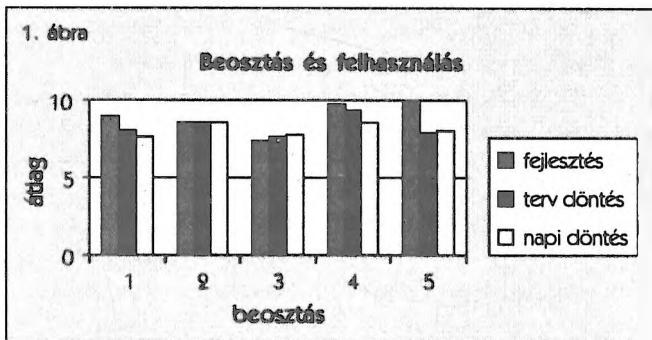
A beérkezett anyag 148 cég menedzserével végzett személyes interjúból áll. Az interjúkészítés kitzűzött célja a megfigyelés - adatfelvétel, mint alapvető menedzseri technika gyakorlása volt, vezetői információk

környezetben. A felmérést végzőktől azt kértük, válasszanak legalább közepes vezetői felelőséggel rendelkező beosztottat, aki különféle információkat nemcsak kap, hanem ad is, valamint van valami rálátása a szervezet informatikai rendszereire – akár használóként, akár döntéshozóként, fejlesztőként. Ismételjük: a cél információk elemzése volt az adatok, információk egyéni és szervezeti szintű menedzseléséről.

A vizsgált cégeknél és az interjúalanyok mindennapi munkájában nagy jelentősége van az információknak – ez egyértelműen kiderül a válaszokból. Sok esetben kaptunk személyes véleményeket, hozzáfűzött megjegyzéseket, kritikát – véleményt a belső információs (informatikai) rendszerekről.

Az interjúalanyra vonatkozó első kérdés a vállalati beosztás. Amint az látható, öt részre osztottuk a lehetőségeket. Ezek a vezetők nem egyformán értenek az információtechnika-hoz. Például: az informatikai vezetőknek sok mindent kell tudnia a fejlesztésekről, mint elsőszámú vezetőknek, de mások nem nagyon tudnak ezzel foglalkozni, sőt, elfoglaltságuk, vagy más ok miatt nem is várható el tőlük a tájékozottságnál több ismeret. Ezért olyan cégeknél, ahol nincs IT-jellegű szakértő ember, a felmérést végzők más területeken dolgozó vezető beosztású szakemberekkel dolgoztak. Azzal mindenki egyetértett, hogy a vezetőknek természetesen információkra van szükségük ahhoz, hogy feladatukat, a döntéshozatalt megvalósítsák.

Tekintsük át először az 1. és az 5. kérdés kapcsolatát bemutató diagramot (1. ábra).

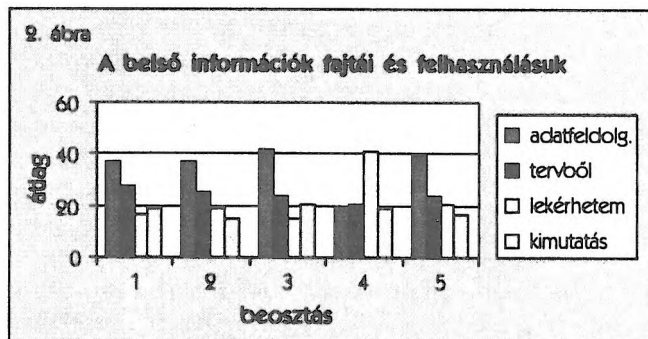


Amint az az ábrán látható, az elsőszámú vezetőknek (1) és az informatikusnak (5) igazán fontos a fejlesztési információ: az utóbbi szinte állandóan „fejleszt”. A projektvezető (4) feltehetően szintén fejlesztési munkán dolgozik – a többieknél egyenrangúak a szerepek, vagy fontosabb a napi informáltság.

Azt is tudomásul kell vennünk, hogy ahol csak néhány alkalmazott van, ott az elsőszámú vezetőknek is ismerniük kell az információszerzés alaptechnikáit: senki sem szolgálja ki őket. Ahol sok alkalmazott van, az elsőszámú vezetők nem tudnak napi egy-két órát ülni számítógépek előtt és keresgélni, de senki sem ál-

lítja, hogy a vezető nem tudja az alapvető információszerzést megoldani, minden irányból. Az igazság: nemcsak azért van a számítógép a vezetői asztalon, hogy új információt lehessen keresni, hanem a vállalatot érintő korábbi információkhoz is gyorsan hozzá kell férni. Erre jó példát adnak az integrált vállalatirányítási rendszerek archív állományokon dolgozó ügynevezett „vezetői információs moduljai”, amint például a SAP-nál, vagy az EXACT-nál ez jól látható (lásd [Amdissa, 1998]).

Nézzük az 1. és a 6. kérdések közötti viszonyokat: a vállalat mérete és a belső információk hasznosítása a vezetők körében (2. ábra).



Látható, hogy a rutinszerű, mindennapi adatfeldolgozásból és a rendszeres, előre megtervezett jelentésekből származó belső információ mindegyik vezetőnek nagyon fontos. Bármilyen vállalati működés indulópontja a terv, ami általában egy évre készül. A cél eléréséhez napról-napra kell teljesítményt kimutatni, ezért is szükségesek a terv mellett a gyakorlati vezetői tapasztalatok.

Ma már programozási ismeret nélkül megjeleníthetnek az asztalukon lévő számítógépből információkat a vállalatokkal, versenytársaikkal, akár az ipárral kapcsolatban, hiszen ezen rendszerek képesek a belső adatbázisokat és a külső adatforrásokat együtt kezelni.

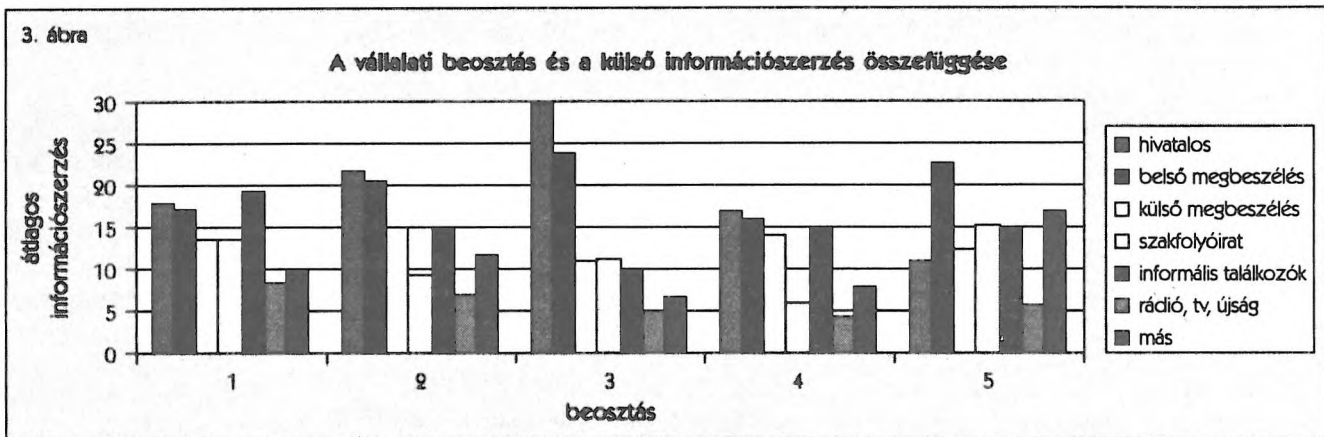
A 3. ábrán néhány külső információszerzési lehetőség látható. Vajon ezek közül a vezetők hányat használnak? Számos vezető nem szeret számítógépen dolgozni, mert a széles körben elterjedt nézet szerint nehéz használni. A legtöbb vezető bonyolultnak találja a hagyományos billentyűzettel, utasítások begépelésével való eligazodást a rendszerben. A billentyűzetet azonban sok helyen felváltotta az érintő-képernyő (a lekérdezéseknél) és mindinkább az egér, amelyek sokkal egyszerűbbé teszik az alkalmazást (lenyitható menürendszerrel, ikonokkal).

A leküzdendő nehézségek egyike maga a vezető. Sokan lemaradtak a számítógép használatát bemutató kezdeti kurzusokról, szegényes szakismerettel rendelkeznek, ráadásul azt gondolják, hogy az igazi vezető nem is használ számítógépet. Tény: a felsővezetői munka természetéből adódik, hogy az elfoglalt

vezetők napirendjébe nem könnyen lehet beilleszteni hosszú képzési órákat, ráadásul nap mint nap sem fordíthatnak túl sok időt a rendszer használatára. Technológiai úton, szoftvertervezéssel kell tehát megoldani azt a problémát, hogy a vezető tömör, pontos, időszerű és lényeges információhoz juthasson a korszerű számítógépes rendszerből. Az 1. és 7. kérdések kapcsolatát vizsgálva látható: hogyan függ a külső információk fontossága az eltérő vállalati mérettől (3. ábra).

átfogó adataira van szüksége. Előfordulhat azonban, hogy a vezető egy kapott eredménynek utána akar nézni. Erre a korszerű rendszerekben lehetősége van, mert az OLAP-jellegű rendszerek kapcsolatot tudnak teremteni a multi-dimenzionális adatbázis és a többi külső és belső adatforrás között.

Az OLAP rendszerek az egész vállalatot átfogják, a vállalat minden szereplője számára fontos információkkal bírnak. Így nem meglepő, hogy egyidejűleg több felhasználó van jelen a rendszerben, és számos esetben



Azt tudjuk, hogy a vezetők fő feladata a tervezés, szervezés, személyzeti munka, vezetés, koordináció, beszámolás és költségvetés-készítés. E funkciók sikeres gyakorlásához kellene az alapos szakmai és vezetési ismeretek, a jó problémamegoldó és kommunikációs képesség. A szervező menedzsmenttanok a „vezetés” helyett inkább a körülmények biztosítását, a munkatársak támogatását tekintik a menedzsment fő feladatának, ami a leadership funkciónak az executive szerepkörrel való helyettesítésében mutatkozik meg leginkább.

A vezetői munka (bármelyik szakma) „jó eredménye” nem csak a végzettségtől függ: a napról napra elért szintet alapvetően meghatározza a belső és külső környezetből származó információáramlás minősége és felhasználása.

A külső információszerzésnek különböző útjai vannak. A felmérés szerint a felsővezetők inkább foglalkoznak folyóiratokkal, informális találkozókkal. Feltehetően az a meggyőződés, hogy az ember jobban kommunikál és ad információt baráti körben, mint hivatalosan. Itt nincs félelem, szabad a kommunikáció. Ha megnézzük a grafikont: a projektvezető foglalkozik a legtöbbet külső információkkal, mert az az ő szakmája. A rádió, televízió és újság, mint külső információforrások, minden vezetőnél alacsony részesedést képviselnek.

A vezetői információrendszerek lényege, hogy az információt aggregált formában találják a vezető elé, mivel a stratégiai döntéshez és tervezéshez a vállalat

előfordul, hogy ugyanazt az elemzőeszközt használják, vagy ugyanazokat a vállalati adatokat igénylik.

Mivel az emberek túlnyomó többsége vizuális típus, a grafikus megjelenítés hozzásegíti a felhasználót a kapott információk gyors megértéséhez, az összefüggések feltárásához.

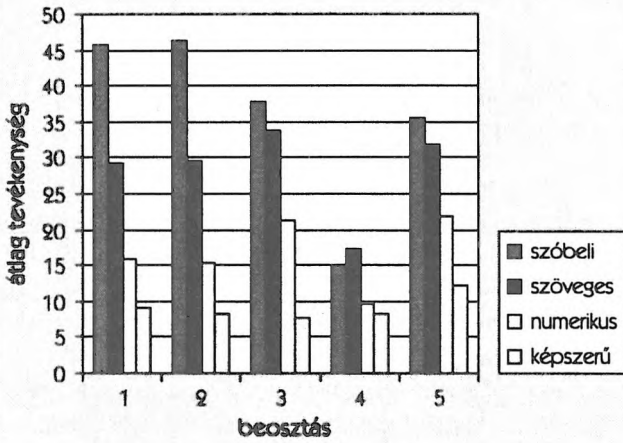
A vezetők nemcsak az adatok leolvasására használhatják a számítógépet, hanem elemző eszközként is. Az ezt választó vezetők a felhasználói szintű „programozás” elsajátításával képesek az általuk szükségesnek ítélt elemzéseket maguk elvégezni. A rendszer kihasználásához azonban a vezetőknek sok időt és energiát kell arra áldozniuk, hogy meghatározzák a szükséges adatokat és megtanulják, mire is képes a számítógépük.

A 4. ábrán látható, hogy majd minden vezető többnyire szóbeli információkat kezel. A második helyen a szöveges információk vannak (olvas, ír és szerkeszt).

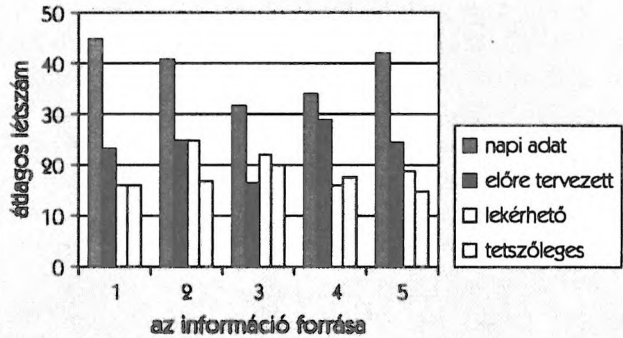
A szervezet mérete és az információ-szolgáltatás típusai közötti kapcsolatot mutatja be az 5. ábra.

Az ábra eléggé megdöbbentő, „konzervatív” képet ad: a vezetők – szinte vállalati mérettől függetlenül – a rendszeres, napi információszerzésre építenek, a második helyen a rendszeres, előre megtervezett jelentések beérkezése szerepel. Az „olló” a nagyobb szervezeteknél szűkül: apránként előbbre kerülnek az ad hoc információk, a tetszőleges gyors jelentések. Ez feltehetően a nagyobbakra jellemző rugalmasabb, teljesítképesebb információs rendszerek meglétére vezethető vissza.

4. ábra
Információfelhasználás és információ típusok

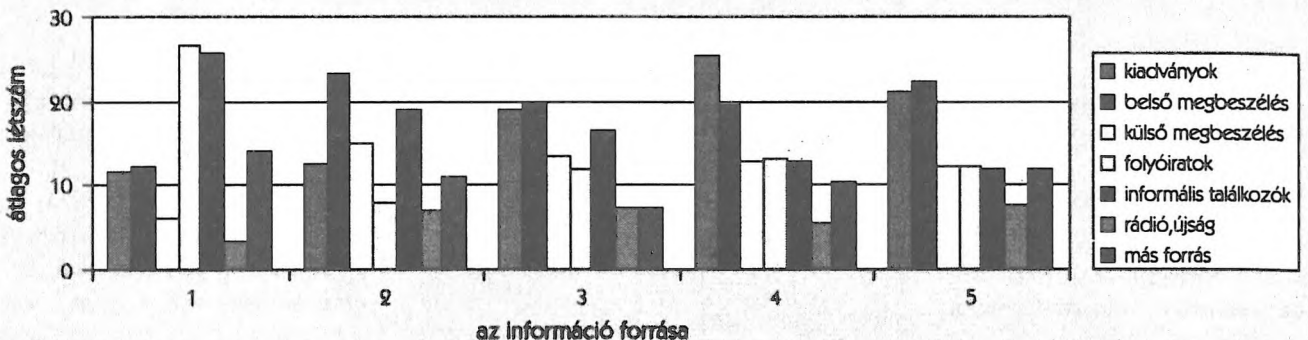


5. ábra
A szervezet mérete és az információ-szolgáltatási típusok



A 6. ábrán azt látjuk, hogy a külső információszerzés esetén a legkisebbek inkább a másokkal folytatott megbeszéléseket, szakirodalmat részesítik előnyben, míg a nagyobbaknak vannak „belső” szakértői erőforrásaik, azaz a kiadványok elemzésével, a szakértők meghallgatásával döntenek. A média szerepe igen kicsi, minden méretben.

6. ábra
Külső információszerzés különböző vállalatméret esetén



Összefoglaló

Ha egy adott szintű vezető arra összpontosít, hogyan járulhat hozzá az egész cég munkájához, figyelmét a saját részlegéről az egész szervezet teljesítményére fordítja, a külvilágra: az eredmények ugyanis ott jelentkeznek. Végig kell gondolnia, információt kell szereznie arról, hogyan helyezkedik el az ő részterülete, az ő funkciója, az ő részlege a szervezet egészében, és annak céljaiban. Egy szervezetben nem attól vannak az irányítóknak jó emberi kapcsolataik, hogy értenek az emberek nyelvén, hanem attól, hogy a szervezet céljaiban való részesedésüket tarják szem előtt mind a saját munkájukban, mind a másokhoz fűződő viszonyban.

A döntéshozatal a vezető feladatai között rendszerint az időnek csak töredéket teszi ki, de a vezetői munkára sajátosan jellemző feladat. A vezető valódi értékelését a legtöbbször ugyanis nem az operatív irányító munka, hanem a szerteágazó területeken meghozott döntések alapján végzi el környezete. Adott pozíciója, felelősségi köre és tudása alapján olyan döntéseket várnak tőle, amelyek javítják az egész szervezet teljesítményét.

A hatékony vezető tudja, mikor kell „elvszerűen” dönteni, követni egy stratégiát, s mikor az ügy érdeke szerint, kihasználva az adott pillanatban rendelkezésre álló információ mennyiségét, hozzávéve a korábban megszerzett tudást. A jó vezető tudja, hogy a legkényesebb döntés a kompromisszum a jó és a rossz között, melyeket pontosan meg tud különböztetni egymástól. S azt is tudja, hogy az eljárás leginkább időigényes lépése nem maga a döntéshozatal, hanem az arra való felkészülés, az informálódás, az információk helyes értékelése, majd a döntés eredményeinek életbeléptetése.

A szerző PhD-hallgató
a PTE Közgazdaságtudományi Karán