

SZŰCS PÁL

# Vállalati szervezeti változások

## Lehetőségeink és korlátaink

A társadalmi-gazdasági rendszerváltozás szükségképpen feltételezi azt, hogy mélyreható átalakulások történjenek a társadalmi nagyrendszerek, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt. A folyamatok csak akkor lehetnek sikeresek, ha összhangban vannak a környezeti feltételek változásával és figyelembe veszik a szervezeti sajátosságokat, valamint az emberek magatartásmódját is. Ez a szemléletmód kizárja, hogy a más feltételek között célszerűnek mutatkozó megoldásokat másoljuk. Tudatában kell lenni annak, hogy a vállalatok átalakulása és a tulajdoni viszonyok megváltozása a szervezet-átalakítási folyamatok kezdete, a feladatok jelentős része azt követően jelentkezik: felismerni a változások szükségességét, megjelölni azok irányát, kidolgozni a módját és véghez is vinni a változtatásokat.

## A múlt és a jelen környezeti feltételei – váltás vagy változás

Többen vallják, hogy a rendszerváltást követő gazdasági visszaesés után néhány év elteltével, a piacgazdasági keretek létrehozásával mintegy automatikusan beindul a gazdasági növekedés, amelynek révén azután majd elérünk Európába. Ez a felfogásmód két lényeges körülményt nem kellő módon vesz figyelembe. [2]

A rendszerváltás fogalma politikailag adekvát lehet ugyan, de társadalmi-gazdasági rendszerekben gondol-

kodva csak a változás mint folyamat értelmezése lehet helyénvaló. Ennek során egy pillanatra sem feledkezhetünk meg a változás azon lehetséges mértékeiről és korlátairól, amelyek körültekintő mérlegelése nélkül sok illúziót kergethetünk. A rendszerváltást követő évek tapasztalata egyértelműen igazolja, hogy a könnyű átmenet, a gyors változás olyan illúziók, amelyeket nem igazol a valóság.

A piacgazdasági működésmód eredményes funkcionálásának elengedhetetlen feltétele a gazdasági aktorok (szervezetek, egyének) piacgazdasági magatartásmódja. Az átalakulás, a változás nehézsége valójában ennek elérésében rejlik. [2] A beépült emberi magatartásmódok és reakciók átformálása, a piacgazdasági magatartásmódok, új magatartásformák és reakciók kiépülése, a változással összefüggő tehetetlenségi nyomaték és ellenállás felismerése, kezelése és leküzdése igen

nagy feladatot jelent, átfutási ideje évtizedekben mérhető. Mindezeknek tudatában kell lennünk akkor, ha olyan változási folyamat részesei kívánunk lenni, amely valóságos rendszerváltozást eredményez.

A kelet-európai (szocialista) rendszerek gazdaságába olyan elemek épültek be, amelynek következtében a hatékonyság-orientált fejlődés egy soha meg nem valósult, csupán igényként megfogalmazott pálya maradt. A hatékonysági orientáció nem vált – a szükséges feltételrendszer hiányában nem is válhatott – immanens rendszerelemmé. A hatékonysági orientáció rendszerbe épülésének két döntő elemét (piacgazdasági működésmód, a tulajdonlás rendszerének átalakítása) rendszerváltozás nélkül nem is lehetett kezelni. Annak hiányában pedig olyan készletetek, reakciók alakultak ki és szilárdultak meg (épültek be a rendszerbe), amelyek a hatékonysági ori-

---

**A tanulmány a magyar gazdasági szervezetek átalakításának a gazdasági rendszerváltásból következő feladataival foglalkozik. Hangsúlyozza, hogy az állami vállalatok átalakulása és a tulajdoni viszonyok megváltoztatása a szervezet-átalakítási folyamatoknak csupán a kezdete, a feladatok jelentős (tartalmi) része ezt követően jelentkezik. Rendkívüli feladatról van szó, amely abból adódik, hogy a nagy horderejű változásokat a gazdasági szervezetek vezetőinek és alkalmazottainak együttesen kell véghezvinniük.**

---

*dr. Szűcs Pál Ph.D. tanszékvezető egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és szervezési tanszék*

entáció logikája ellenében hatottak. Ezek többek között reagálási és döntési késedelmek, a feltételváltozásokhoz történő késedelmes alkalmazkodás, a növekedési ütem ideológiai alátámasztást sem nélkülöző favorizálásban nyilvánultak meg.

A szocialista gazdasági rend valójában egy olyan rendszer volt, amely alapján extenzív módon, extenzív jellegű készletekkel működött. Az intenzív, a hatékonyság-orientált működésmód a feladatfelismerés szintjén fogalmazódott meg. Ennek következtében a nyolcvanas években ezeket a rendszereket a lefelé csúszó teljesítmények, a különféle gazdasági diszfunkciók egyre nyilvánvalóbb megjelenése jellemezte.

Az előbbiekből következően a gazdasági rendszerváltozás azt jelenti, hogy a rendszer valamennyi elemének orientációját alapvetően meg kell változtatni, a változások szükségességét el kell fogadtatni, meg kell valósítani, végül kultúra-mélységű beépülésüket segíteni. A változás szempontjából meghatározó a szervezetek szintje, ez utóbbin belül pedig a gazdasági szervezetek köre.

Éppen ezért, a jövőt illetően semmilyen más lehetőségünk nincs a gazdaságban mint az, hogy erőteljesen mozgásba hozzuk azokat a tényezőket, amelyek megteremtik a vállalkozási készség és a piaci alkalmazkodóképesség funkcionálásának feltételeit, mozgásba hozva a pazarló gazdálkodással szemben fellépő erőket, ezáltal segítve a hatékonyság-orientáció beépülését társadalmi-gazdasági rendszerünk minden elemébe. [2]

A transzformációk (változások) sikere nem kis mértékben azon múlik, hogy mennyire haladják meg a gazdasági szférát, vagyis milyen mértékben párosulnak a gazdaságon túli viszonyok átalakulásával. Hasonló a helyzet a szervezetek változása esetében is. Nem elégséges az ún. kemény tényezők (struktúra, működés, gazdálkodás) átalakítása, a szervezetek társadalmi-rendszer-jellegéből következően az ún. lágy tényezők (kultúra, személyzet) változása is szükséges. Ez utóbbiakat jórészt a szervezetek társadalmi környezete kondicionálja, ami pedig

olyan történelmileg kialakult jelenségekből áll össze, amelyek nehezen ragadhatóak meg, mégis hatnak. Sok esetben kulturális jellegűek, vagy éppen bizonyos, rögződött gyakorlat következményei, elősegítik vagy korlátozzák a szervezetek innovációs és adaptációs készségét.

## Modernizációs folyamatok

A társadalmi struktúrákban jelentkező sajátos vonások sajátos feltételeket jelentenek a meginduló modernizációs folyamatok számára is. Ezek a folyamatok azonban csak a világ egészében végbement, s napjainkban is zajló folyamatok összefüggéseiben ragadhatóak meg. E tekintetben mutatkozó egyik legfőbb tényezőt a centrum és a periféria eltérései jelentik a gazdasági és a társadalmi fejlődésben.

A modernizáció folyamata a periférián lévő társadalmak számára mint megkésett fejlődésük következményeinek kiküszöbölésére irányuló törekvés jelenik meg. A centrum a periférián lévő társadalmak számára valamiféle utolérendő mintát is jelent, s ebből táplálkozhatnak azok a nézetek, amelyek szerint a modernizáció lényegéhez hozzá tartozik a nyugatiasodás, a fejlett országok intézményrendszerének átvétele is. Ez így túlságosan egyszerű lenne: létrehozni a már ismertet, a begyakorlottat. Számos tapasztalat azt mutatja, hogy még a legfejlettebb technológiát, szervezési-vezetési elveket és megoldásokat sem lehetséges egy teljesen más kulturális közegbe áthelyezve eredményesen működtetni. Ugyanis a centrum fejlődéséhez képest elmaradást okozó társadalmi viszonyok más társadalmi struktúrát, más beidegződéseket honosítottak meg, sajátos kultúrát hoztak létre.

A történelemben nemcsak lineáris fejlődés létezik, ezért e tekintetben a modernizáció mást, és egyben többet is jelent mint a centrum fejlődéséhez való pusztán felzárkózást, a nyugati minták alkalmazását. A modernizációnak a mi viszonyaink között a következő elemek kibontakoztatása irányában kell hatnia [6]:

- bizonyos gazdasági fejlettségi szint, társadalmunk adottságainak megfelelő gazdasági struktúrával, amelyben lehetőség van a harmadik szektor növekedése számára is;
  - olyan fejlettségi szint az iparban és a mezőgazdaságban, amely képes a neki megfelelő szervezési elveket és munkaerő-minőséget kialakítani és ehhez alkalmazkodni;
  - a változó környezethez alkalmazkodni képes szervezetek;
  - bizonyos infrastruktúráis fejlettség, különösképpen az oktatás, az egészségügy, valamint a közlekedés, a szállítás és a tömegkommunikáció terén;
  - adaptációra kész politikai rendszer;
  - a modern elemek hatékony működését biztosító intézmények, normák, cselekvésmódok, valamint mindezek befogadására alkalmas tudati (pszichikai, értékrendbeli) sajátosságok;
  - ezzel összefüggésben a tradicionális életmód visszafogó elemeinek, kötelekeinek felbomlása, illetőleg átalakulása, ami azonban nem jelenti szükségképpen a tradicionális értékek eltűnését, de jelent bizonyos változásokat az életmódban és a gondolkodásmódban egyaránt.
- Az előbbiekből következően a modernizációnak mint társadalmi jelenségnek lényeges ismérve a változások belső tényezőinek olyan folyamatos működése, amely az önmozgást szolgáló feltételek kialakulását állandóan képes biztosítani. A modernizáció ezért csak akkor lehet sikeres, ha az adott társadalomban alakulnak ki azok az igények, amelyek azért követelik a folytonos haladást, mert enélkül kielégítésük egyszerűen lehetetlen. Ez pedig már nem külső minták mechanikus követését jelenti (bár ezek húzóereje sem jelentéktelen), hanem valamiféle autonóm önmozgást tételez fel. A modernizáció fontos eleme tehát az innovációs készség, a társadalmi nagyszerek, a szervezetek és az egyének szintjén egyaránt, amelyek között szerves összefüggés van. A modernizáció fontos tudatbeli elemeket is feltételez, nevezetesen a változások tudomásul vételét, a változásokhoz való alkalmazkodási készség kialakulását, különösképpen a változások előmozdítását.

## Vállalati szervezetek piacgazdasági viszonyok között

A piacgazdaságban a vállalati szervezetfejlődés a jelenség természetéből adódóan szerves jellegű, elsődlegesen a gazdasági szükségszerűség vezérli. Kezdetben a környezeti feltételek stabilitását és viszonylagos állandóságát feltételezve, a szervezeten belüli munkamegosztás (részlegalakítás) és koordinálás (integrálás) elveinek és módszereinek megválasztásánál a technikai-gazdasági tényezők dominanciája érvényesült: a termelési vertikumok mind teljesebb kialakítása, együttműködésük sokoldalú koordinálása. Ennek nyomán váltak meghatározóvá a hierarchikus (lineáris-funkcionális) szervezeti modellek, amelyek adott körülmények között viszonylag hosszú ideig megbízhatónak és sikeresnek bizonyultak.

A tőkés vállalatok alapvetően két szempont miatt részesítették előnyben a klasszikus szervezet-irányítási modelleket. Egyrészt azért, mert a magas teljesítmények hosszú ideig garanciát jelentettek a tulajdonosok számára. Másrészt azért, mert minden lényeges döntés és a munkatevékenység feletti ellenőrzés – az irányítási funkciók birtokosai kezében összpontosulva – a vezetők privilégiumává vált. Ez kellő garanciának bizonyult a tőkés vállalkozó számára a végrehajtás szintjére delegált hatáskörök bizonytalanságával szemben. Nem tekinthető véletlen jelenségnek ezért az, hogy a Human Relations irányzat nem aratott átütő sikert a gyakorlatban, mert a menedzserek a szervezet stabilitását látták veszélyeztetve általa. [9]

Amikor a vállalatok környezeti feltételeiben gyökeres változások következtek be, amelyre a válasz a diverzifikációs (több lábon álló) stratégia lett, és az abból fakadó követelmények ráirányították a figyelmet a hierarchikus-bürokratikus szervezetek gyenge pontjaira és korlátaira, akkor indultak meg a gyakorlati kezdeményezések ezeknek a szervezeten belüli irányítási modelleknek az átalakítására, rugalmasabbá tételére. Ennek nyomán indultak el a decent-

ralizációs törekvések, alakultak ki a divizionális szervezeti struktúrák, termékmenedzseri rendszerek, mátrix szervezetek stb. A környezeti feltételek további változása, a verseny éleződése, a piacbefolyásolási képesség növelésének igénye hívta életre a holdingszerűen, stratégiai üzleti egységek szerint irányított szervezeteket.

A tőkés vállalatok számára tehát a környezet (piaci, gazdasági, műszaki-tudományos) semmi mással nem helyettesíthető kényszere jelentette és jelenteti azt az erőt, amely elindította és élteti a vállalatokon belüli szervezeti változásokat. Ma már az is természetes gondolat, hogy a környezeti kihívásoknak eleget tenni csak az emberi erőforrásaira kiemelten építő, azt fejlesztő és minél szélesebb körben hasznosító vállalat képes. A sikeres vállalatok példája ezt egyértelműen bizonyítja. Világosan látni kell azt is, hogy a változások egyaránt érintették és érintik a vállalati szervezet „alépitményét” és „felépitményét” is.

Az „alépitményben”, a termelő szervezetben a piaci hatásokat közvetlenül érzékelő és érvényesítő, viszonylag zárt termelő szervezeti egységek kialakítása figyelhető meg, rugalmas termelő rendszerekkel, a műszaki-technikai és az emberi tényező szerepének együttes figyelembevételével. A „felépitményben”, az igazgatási szervezetben történő változások lényege egyfelől a hierarchikus (vertikális) kapcsolatok mérséklődése és az oldalirányú (horizontális) kapcsolatok erősödése (lapos struktúrák), másfelől a koordinációs eszközök körén belül a strukturális (pl. projektek) és a személyre orientált (motiváció, értékek, kultúra stb.) eszközök szerepének növekedése. [9]

Lényeges változások következtek be a menedzsment orientációjában is, miáltal egyes szervezeti funkciók átértékelődtek, a szervezeti fejlődés során más-más hangsúlyok jelentek meg. Ennek vonulata – lényegét tekintve – a következőképpen vázolható:

- termelési orientáció (megbízható technológia, szervezettség)
- marketing-orientáció (termékfejlesztés, K+F, innováció)

- stratégiai orientáció (stratégiai tervezés és menedzsment)

- vevő- és minőség-orientáció (magasan képzett, motivált személyzet)

Napjainkban a versenyképes szervezetnek három alappillérré kell építenie:

- fejlett gyártástechnológiára
- gyors és megbízható információra
- magas szinten képzett személyzetre

Természetesen a menedzsment-orientáció és a szervezeti súlypontok változása nem jelentette azt, hogy a korábbiak devalválódtak volna. Ellenkezőleg – azok szilárd lépcsőfokain volt lehetőség a továbblépésre.

Az előbbieken alapján mindenképp az a következtetés adódhat számunkra, hogy a hazai vállalati szervezetek és a fejlett piacgazdasági viszonyok között működő szervezetek néhány évtizedes fáziseltérését nem lehet fejlődési fokozatok elhagyásával behozni. Nem lehet az utolsó „lépcsőfokot” építeni abban a hiszemben, hogy a megelőzők elhanyagolhatók, vagy vélelmezhetően rendben vannak.

Tekintettel arra, hogy az „eltérések” nem csupán az igazgatási szervezetet és a menedzsmentet jellemzik, hanem a termelő szervezeteket (alépitményeket) is, ezért a szervezeti átalakításokat az építkezés logikája szerint haladva kell véghez vinni. Vagyis alulról kell kezdeni, ami pedig tőkeigényes, de nem kerülhető meg.

A fejlett országok vállalatfejlődését vizsgálva, világosan kell látni azt, hogy olyan szervezeti megoldások alakultak ki, amelyek egy adott szervezet keretében egyesítik a nagy méretből (tőkeerő, piacbefolyásolás stb.), valamint a kis méretből (rugalmasság, gyors reagálás stb.) fakadó előnyöket. A nagy egységeken belül kisebb egységeket alakítanak ki. A vállalatfejlődés során a „kicsi” és a „nagy” nem egymást kizáró, hanem a mindenkori vállalatfejlődés egymást kiegészítő mozzanatai. A kis vállalatok pedig egy vagy több vezető nagyvállalathoz kapcsolódva működnek (kooperálnak).

## A magyar vállalati szervezeti rendszer

Ma már nyilvánvaló, hogy a magyar gazdaság (és társadalom) átalakítása történelmileg egyedülálló esetnek és hosszabb időt igénylő feladatnak minősül. Az is belátható, hogy a vállalati szervezeti rendszer problémái nem magyarázhatók kizárólag az állami tulajdonnal, következésképpen önmagában a privatizáció kevés a szükséges átalakításokhoz.

Az átalakítási feladat kettős: egyfelől igényli a magyar gazdaság vállalati struktúrájának, a vállalatközi kapcsolatoknak, másfelől a vállalatokon belüli viszonyoknak, a vállalati szervezeteknek az átalakítását, ezáltal egy olyan vállalati szervezeti rendszernek a kiépítését, amelynek révén a magyar gazdaság a fejlett országok együttműködő partnere lehet, vállalatai igazodnak az ottani vállalatok működési színvonalához. [9]

A magyar vállalatok szektorális és vállalati struktúrájának a fejlett gazdaságokéhoz viszonyított eltérése (torzulása) lényegileg a következőkben jelentkeznek:

- A tercier szektorban, benne különösen az infrastruktúra egyes ágazatainak a primer és szekunder szektorral szembeni alacsony aránya és fejletlensége; (az utóbbi néhány évben a tercier szektorbeli vállalatok viszonylag gyors szaporodása már csak azért sem volt képes korrigálni a torzulásokat, mert eddig elsősorban a kevésbé tőkeigényes vállalkozások jelentek meg).
- A vállalati szervezeti rendszerben az ún. önálló nagyvállalatok (hazai mércével mérve) játszottak meghatározó szerepet, majd megjelentek és szaporodni kezdtek a tőlük független, önálló kisvállalkozások. Következésképpen a magyar gazdaság vállalati rendszere egymástól független, „önálló” vállalatok halmaza, minden tekintetben esetleges, zilált, megbízhatatlan kapcsolatokkal. Alig enyhített ezen az utóbbi évek vállalat-átalakítási folyamata. Nagyon kevés nyoma van az integrációs törekvéseknek, a szervezett kooperációs háttérrel működő, az egysíkü

vállalati szervezeti rendszert meghaladó konszernnek, holdingok, vállalati szövetségek kialakulásának.

- Az előbbiekhöz társul az a körülmény is, hogy vállalataink elszegényedtek, piacaik szűkültek vagy elvesztek, termelő kapacitásuk és technológiájuk jórészt elavult, a fejlesztést tőkeszegénység is korlátozza. Vállalataink jelentős része kritikus helyzetben van.

Mindezt összevetve a magyar gazdaság, vállalati szervezeti rendszerét tekintve, kb. negyven éves lemaradásban van a fejlett gazdaságokkal szemben. Az eltérés felszámolására a spontán és csupán az önerőből táplálkozó mozgások nem sok reménnyel kecsegtetnek.

### Fennmaradás: a változások állandósulása

A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás kényszere szükségképpen változásra készíti a szervezeteket is, feltéve, hogy a szervezetbe nem épültek be olyan tényezők, amelyek viszonylag hosszabb ideig képesek ellenállni a környezeti hatásoknak. A szervezetek bizonyos mértékű konzervatívizmusa, a változásokkal szembeni ellenállása, a struktúrájuk változatlan formában történő megőrzésére való törekvés természetes jelenség. Végző soron a túlélésre, a fennmaradásra való törekvés kényszeríti a szervezeteket a változásra. Természetesen a szervezeteken belüli viszonyok a történetileg kialakult környezetükkel összefüggésrendszerbe ágyazottan alakíthatók, változtathatók. [6]

A volt szocialista országokban megindult rendszerváltozások óta eltelt időszak tapasztalatai alapján már egyértelművé vált az, hogy az átalakítási folyamat kétdimenziós szervezeti probléma. Ennek során a vállalatoknak olyan környezethez kell szervezeteiket igazítaniuk, amely egyes elemeiben sok-szerűen (lökésszerűen), más elemeiben hosszabb távú reformok útján változik. Elsőként a jogi forma VÁLTOZOTT sor (Rt, Kft stb.), ezután a tulajdonlás rendszerének változása kö-

vetkezik (privatizáció). Kiderült az is, hogy a lényegi változások ez után következnek. A kvázi, egyelőre csupán elnevezéseikben változott vállalatokat valószínűleg gazdasági társaságokká kell átalakítani (piacosítani). Ennek során többek között el kell dönteni azt is, hogy a vállalat meglévő kompetenciái közül melyek bizonyulnak versenyképesnek és melyek nem.

A volt NDK-beli tapasztalatok azt sugallják, hogy a lényegi probléma nem annyira a dologi tőke üzemekben és részlegekben való megszervezése, hanem a tudás megszervezése a munkatársak fejében, vagyis a humán tőke megszervezése a vállalatban. Kiderült az is, hogy rendkívül fontos az egykori szocialista vállalatok bekapcsolása azon információs és know-how hálózatokba, amelyek biztosítják a nemzetközi versenyben való helytálláshoz nélkülözhetetlen know-how tőkéhez való hozzáférést. [10]

A változások a volt NDK-ban is valószínűleg a privatizációval kezdődtek, aminek során egy világos vállalati koncepcióból (stratégiából) kiindulva gyökeresen átalakították a vállalati szervezeteket. Ennek főbb jellemzői:

- a szervezetek, üzletágak (divíziók) szerinti irányultsága,
- a decentralizáltan vezetett üzleti egységek nagyfokú önállósága,
- lapos hierarchiákra törekednek,
- a központi funkciókat korlátozzák,
- a szervezeti kultúra és vezetési stílus (értékrend) átalakítása, amely természetesen hosszabb időt igényel. [10]

Az eddigi tapasztalatok azt támasztják alá, hogy a mai, gyorsan változó és kemény versennyel jellemezhető üzleti világban a vállalati teljesítmény folyamatos, fokozatos javítása önmagában aligha elég a sikerhez. Az egész szervezet működésének átfogó és drasztikus megújítására van szükség. Az a feltételezés, hogy az üzleti vállalkozások környezete stabil és jól előrejelezhető, számos olyan szabálynak és módszernek képezi az alapját, amelyek szerint a vezetők megszervezik és irányítják vállalataikat, illetve mérik azok teljesítményét. Ez az alapfeltételezés – bár korábban kétségtelenül ér-

vényes volt – mára végképp kétségessé vált. [8]

Napjaink üzleti világát (a szervezetek környezetét) az állandó változások jellemzik, ami meglehetősen kíméletlen üzleti miliót eredményez. Azok a vállalatok, amelyek jelenleg saját piacukon vezető szerepet játszanak, minden bizonnyal kisebb eséllyel tartják meg pozícióikat, mint elődeik. Egyre gyakoribb az a jelenség, hogy a versenytársak nem is az adott üzletágból lépnek elő. Figyelemre méltó az a tény, hogy a nyolcvanas évek bestsellerében, „A siker nyomában” című könyvben kiválónak minősített 43 vállalat közül öt évvel később csak a vállalatok fele érdemelte ki újra ezt a minősítést. Az 1950-es Fortune 500-as listáján szerepelt vállalatok 75%-a mára eltűnt.

Ilyen környezeti feltételek között a vállalatok túlélésének, fennmaradásának kulcsa a változások megfelelő menedzselése. [3] Peter Drucker azt ajánlja a vállalatok vezetőinek, hogy szisztematikus, folyamatos fejlesztésekkel készítsék elő a bizonyos időközönként szükségszerűen megteendő, nagyléptékű változtatásokat, amire azért van szükség, mert a szervezet tagjait a folyamatos, kisebb léptékű változások teszik pszichikailag felkészültté a nagyobb változásokra. Drucker szerint a jövő szervezetének legfontosabb jellemzője, hogy bármilyen aktuálisan végzett tevékenységét képes legyen bármikor megszüntetni. A szervezetek elsőrendű feladata a változásra való képesség. A szervezeti változások súlypontja egyre inkább áttevődik a „hogyan csináljuk ezután?” kérdésről a „mit csináljunk?” kérdésre. Ez a jelenség nem csupán az üzleti világra vonatkozik, hanem valamennyi szervezetre. Különösképpen érvényes ez a volt szocialista országok szervezeteire.

## Változó üzleti filozófiák

A problémák gyökere általában nem az, hogy a vállalatok rosszul dolgoztak. A legtöbb esetben helyes dolgokat csináltak, de eredménytelenül. Mi ennek a látszólagos ellentmondásnak az oka? Minden bizonnyal az, hogy azok a feltevések, amelyekre a szervezet eredetileg épült, már nem állnak fenn. Ezek a feltevések alakították ki a szervezet viselkedését, diktálták a döntéseket, azt, hogy mit tegyenek és mit ne. Ezáltal meghatározták azt, hogy mit kell jelentős eredménynek tekinteni. Ezek a feltevések piacokra, ügyfelekre és versenytársakra, azok értékrendjére és viselkedésére, a technológiákra és azok dinamizmusára, a vállalat erősségeire és gyengeségeire, továbbá arra vonatkoztak, hogy miért fizetnek a vállalatnak. Vagyis a filozófiát és az üzleti politikát meghatározó kérdésekről van szó.

Minden szervezetnek legyen üzletpolitikája, illetve az azt megalapozó üzleti filozófiája. [3] Az üzleti filozófiának a következő alappillérekre kell épülnie:

- a vállalat környezetére vonatkozó feltevésekre (miért fizetnek);
  - a vállalat specifikus rendeltetésére (küldetésére) vonatkozó feltevésekre (mi tekinthető jelentős eredménynek);
  - a rendeltetés (küldetés) teljesítéséhez szükséges fő kompetenciákra (miben kell a vállalatnak kiemelkednie).
- Ennek alapján a helyes üzleti filozófia fő ismérvei:
- a környezetre, a rendeltetésre és a fő kompetenciákra vonatkozó feltevéseknek illeszkedniük kell a mindenkori valósághoz;
  - a három területen megfogalmazott feltevéseknek egymással összhangban kell lenniük;
  - az üzleti filozófiát a vállalat egészében ismerni és érteni kell (az üzleti filozófia kultúrává válik).

Az üzleti filozófiák viszonylag hosszú ideig élnek, de egyszer minden üzleti filozófia elavul. Különösen igaz ez a jelenlegi körülmények között. Az éppen hátrányba kerülő szervezetnek az első reakciója mindig a védekezés („homokba dugja a fejét”). A következő reakció: megpróbálja foltozgatni az üzleti filozófia lyukas zsákját. A helyes magatartás, miután az elavulás első jelei mutatkoznak, hogy újra kell kérdezni: milyen, a környezetről, a rendeltetésről és a fő kompetenciákról szóló feltevések felelnek meg a reali-

tásoknak. Ezáltal persze elismerve azt is, hogy a korábbiakon már túlhaladt az idő.

Mi lehet a teendő? Megelőzésre van szükség, vagyis be kell építeni a szervezeti rendszerbe az üzleti filozófia tesztelését és fejlesztését. Időben kell diagnosztizálni, majd újra kell gondolni az üzleti filozófiát, azt követően meg kell változtatni a politikát, a szervezeti működést és struktúrát, összhangba hozva a vállalat viselkedését a megváltozott realitásokkal. [7]

A megelőzésre két főirányú magatartás és cselekvés lehetséges:

- az egyiket elhagyásnak nevezhetjük (a vállalat rendszeresen vizsgálja termékeit, szolgáltatásait, működési területeit abból a szempontból, hogy mi vált be és mi nem vált be, és miért);
- a másik annak rendszeres tanulmányozása, hogy mi folyik az üzleti körön kívül, a nem vevőknél (az alapvető változások ritkán indulnak a saját ügyfélkörből, először mindig azon kívül mutatkoznak meg; a versenytársakra is figyelni kell).

## Az időben kezdeményezett változások

Az időben és megfelelő módon kezdeményezett változtatás fő feltétele az, hogy

- a vezetők idejében diagnosztizálják a problémákat, figyeljenek az intő jelekre (pl. váratlan sikerekre és váratlan kudarcokra);
- dolgozzanak ki új üzleti filozófiát, politikát és stratégiát;
- késlekedés nélkül cselekedjenek, változást kezdeményezzenek. [4]

Természetesen a szervezeti változások sikeres végigviteléhez szükséges, de nem elégséges feltétel a vezetők kezdeményezőkézsége; a szervezet egészének olyan értékeket kell felkarolnia, amelyek a változást pozitív fejlődési folyamatnak tekintik. A változások nehezen képzelhetők el anélkül, hogy a szervezet tagjait (a változásban érintetteket) ne vonják be a tervezésbe és a megvalósításba egyaránt. [5]

Ezért a szervezetek fennmaradásában döntő szerepet fognak játszani az olyan képzési programok, amelyek a figyelmet a várható változásokra összpontosítják. Elsődlegesen arra, hogy mi ezen változások oka, célja, valamint arra, hogyan érintik a változások az embereket, miért áll ez az érintettek érdekében és miképpen tudnak az érintettek részt venni a változások előkészítésében és megvalósításában. A változások szempontjából létfonosságú az, hogy az információk egyre közelebb kerüljenek az érintettekhez.

A szervezetek minden tagja számára kihívás, hogy addigi tapasztalatai alapján a munkájával kapcsolatos előfeltevéseket felülvizsgálja. Ezek a feltevések különféle paradigmák elfogadásához vezetnek, amelyek változóban vannak és további változásokon mennek keresztül. A kérdés az, hogy ezekhez a változásokhoz hogyan leszünk képesek alkalmazkodni, illetve hogyan tudjuk azokat előmozdítani. A paradigmaváltás illusztrálására szolgáljon példaként a sikeres szervezetek jellemzőinek változása (1. tábla). [1]

## Összegzés

A magyar vállalatok szervezeti rendszerének átalakítása (hasonlóképpen a korábbi keleti blokk gazdasági szervezeteihez) olyan terjedelmű és mélységű, amely nem mérhető a piactudományok között működő gazdasági szervezetek változásaihoz. A feladat „forradalmi” jellege: rendkívül nagy horderejű változásokat együttesen kell véghezvinni és átélni gazdasági szervezeteinknek, vezetőinknek és alkalmazottainknak egyaránt. Ezek közül csupán példaként említünk néhányat.

A vállalatoknak új piacokat kell felkutatniuk meglévő termékeik elhelyezésére, miközben fejleszteni is kell azokat. Egyidejűleg a nyugati piaci követelményeknek megfelelő új termékeket és technológiákat kell meghonosítani.

Olyan új menedzsment feladatokat kell megoldani, amelyek korábban nem léteztek. Ilyenek többek között a marketing, a pénzügyi-számviteli elemzés és kontroll, az új követelmé-

nyeknek megfelelő vezetői információs rendszerek, emberierőforrás-gazdálkodás, minőségirányítási rendszerek.

El kell sajátítani olyan új ismereteket és képességeket, amelyek egyfelől a tőkepiaci kapcsolatokat hasznosítják, másfelől a szervezeti teljesítményt fokozzák. Egyáltalán: meg kell tanulni a megváltozott és szükségképpen változó feltételek között sikeresen menedzselni a szervezeteket.

Könnyen belátható, hogy gazdasági szervezeteink nem csak az egyébként sem egyszerű változások menedzselésével állnak szemben. Az átalakítást azonban megkerülni nem lehet, egyszerűen nincs más lehetőségünk a jövőnk érdekében.

## Irodalom

1. *Albach, H.*: „Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft”, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1993. 3.sz. p. 7-26.
2. *Bekker Zs.*: „A trendvonalról a századvégen, avagy megszabadulhatunk-e múltunktól?” Közgazdasági Szemle, 1995. 4.sz. p. 420-431.
3. *Drucker, P.F.*: „The theory of the business”, Harvard Business Review, 72.k. 5.sz. 1994. szept.-okt. p. 95-104.
4. *Hegarty, W.H.*: „Organizational survival means embracing change”, Business Horizons, 36.k. 6.sz. 1993. nov.-dec. p. 1-4.
5. *Kiernan, M.J.*: „The new strategic architecture: learning to compete in the twenty-first century”, Academy of Management Executive, 7.k. 1.sz. 1993. febr. p. 7-21.
6. *Kulcsár, K.*: A modernizáció és a magyar társadalom. Magvető Könyvkiadó, Budapest, 1986.
7. *Mayall, A.*: „Small steps or giant strides?” Works Management, 47.k. 5.sz. 1994. p. 46-69.
8. *Meyer, A.*: „Dynamische Anpassung an die sich wandelnde Wirtschaftswelt”, IO Management – Zeitschrift, 63.k. 2.sz. 1994. p. 43-47.
9. *Szűcs P.*: „A vállalati szervezetek átalakításának egyes kérdései”, Vezetéstudomány, 1994. 5.sz. p. 7-12.
10. *Witt, C.D.*: „Wandel der Aufbauorganisation in Transformationprozess Ostdeutscher Industrieunternehmen”, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63.k. 11.sz. 1993. p. 1157-1168.

A sikeres szervezetek jellemzői

1. tábla

TEGNAP	HOLNAP
Szerkezet	Rugalmasság
Állandó bizottságok	Ideiglenes munkaerő
Verseny	Együtműködés
Óvatosság	Kísérletezés
A tévedések megelőzése	Okulás a tévedésekből
Alkalmazkodni a változásokhoz	A változások előmozdítása
Válságkövetés	A válság előrelátása
A vállalatvezető a császár	A fogyasztó a császár
Konfliktuskerülés	A konfliktusok kihasználása
Körülhatárolt munkakörök	Fejlődő munkakörök
Irodai munka	Hordozható/mozgó munka
Uralkodó szerep	Talponmaradás