

Térbeli döntéselőkészítés 1.

Menedzsment alapok

Márkus, Béla

Térbeli döntéselőkészítés 1.: Menedzsment alapok

Márkus, Béla

Lektor: Tamás, János

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 2011

Szerzői jog © 2010 Nyugat-magyarországi Egyetem Geoinformatikai Kar

Kivonat

A térbeli döntések megalapozása egyrészt fontos térinformatikai, műszaki feladat, de a feladat szorosan ágyazódik az érintett projekt menedzsmentjébe. Az érintettek bevonásához a döntési folyamatba, a projekt tervezéséhez és megvalósításához a körültekintő menedzsment elengedhetetlen. A modul célja a menedzsment ismeretek gyakorlati alapjainak és eszközeinek összefoglalása, a mindennapi szervezési, irányítási és vezetési munkához gyakorlati ismeretek adása. A tananyag röviden ismerteti a tervezéssel, a döntésekkel, és a változtatásokkal kapcsolatos menedzsment ismereteket, valamint a csoportmunka 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 alapok	1
1.1 Bevezetés	1
1.2 Alapfogalmak	1
1.3 Környezet	2
1.3.1 Belső környezet	3
1.3.2 Specifikus környezet	4
1.3.3 Általános környezet	4
1.4 Tervezés	5
1.4.1 Stratégiai tervezés	6
1.4.2 Küldetés és célok	7
1.4.3 Helyzetfelmérés, elemzés	8
1.4.4 A stratégia kialakítása	9
1.4.5 Taktikai tervezés	10
1.4.6 Ellenőrzés, finomítás	11
1.5 Változás menedzsment	11
1.5.1 Előkészítés	11
1.5.2 Változtatás	12
1.5.3 Megszilárdítás	12
1.6 Döntések	13
1.6.1 Döntési helyzet	13
1.6.2 Alapelemek	13
1.6.3 Döntési folyamat	13
1.6.4 Döntési típusok	14
1.7 Csoportos alkotás	14
1.7.1 Ötletbörze	15
1.7.2 Nominális Csoport Módszer (NCM)	16
1.7.3 Kommunikáció	17
1.8 Konfliktusok kezelése	19
1.8.1 Okok	19
1.8.2 Megoldások	19
1.9 Összefoglalás	20

A táblázatok listája

1. Menedzseri feladatkörök.	2
2. SWOT.	9

1. fejezet - Menedzsment alapok

1. 1.1 Bevezetés

A térbeli döntések megalapozása egyrészt fontos térinformatikai, műszaki feladat, de a feladat szorosan ágyazódik az érintett projekt menedzsmentjébe. Az érintettek bevonásához a döntési folyamatba, a projekt tervezéséhez és megvalósításához a körültekintő menedzsment elengedhetetlen. A modul célja a menedzsment ismeretek gyakorlati alapjainak és eszközeinek összefoglalása a mindennapi szervezési, irányítási és vezetési munkához gyakorlati ismeretek adása. A tananyag röviden ismerteti a tervezéssel, a döntésekkel, és a változtatásokkal kapcsolatos menedzsment ismereteket, valamint a csoportmunka technikáit.

A modulból Ön megismeri:

- a menedzsment alapfogalmait,
- a környezet elemzésének technikáját,
- a szervezeti kultúra fontosságát,
- a tervezés, alapvetően a stratégiai tervezés fő lépéseit és technikáit,
- a változtatások bevezetésének lépéseit,
- a csoportos alkotás két módszerét,
- a kommunikáció alapmodelljét és problémáit,
- a konfliktusok kezelésének eszközeit.

A modul anyagának elsajátítása után Ön képes lesz:

- Meghatározni a menedzsment alapfogalmait, a környezetet meghatározó komponenseket, a szervezeti kultúra jelentőségét, a tervezés fontosságát, a SWOT elemzés fő elemeit, a kommunikáció jellegzetességeit.
- Elmondani a menedzsment funkcióit és szintjeit; vázolni a stratégiai tervezés folyamatát és fontosságát, a változtatás fogásait és problémáit.
- Megvitatni, hogyan befolyásolja a stratégiai tervezés a szervezet fejlődését, a csoportos alkotás előnyeit és problémáit.
- Orientációt adni a menedzsment korszerű eszközeinek használatában, stratégiai tervezési és szervezeti kérdésekben.

2. 1.2 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.

Menedzsment alatt egyfelől olyan tevékenységet értünk, amely az emberek és más erőforrások összehangolását látja el valamely cél elérése érdekében. 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 menedzsment feladata tehát az emberek és erőforrások irányítása valamely cél elérése érdekében. Szerepkörei a következők:

- a. 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 rábizott részleg céljainak elérésére, harmadrészt kapcsolattartói szerepet a szervezeten belül illetve kívül.

b. 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 szövívői szerep a környezet informálását jelenti.

i. 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.

A menedzser feladatai négy feladatkörbe sorolhatók: tervezés (planning), szervezés (organizing), irányítás (control), vezetés (leading). A folyamat a tervezéssel kezdődik, melyet a szervezés, majd az irányítás követ. Az egész folyamatot összefogja a vezetés.

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

1. Menedzseri feladatkörök. táblázat -

	Megválaszolandó 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? • 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 használjunk? • 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?

3. 1.3 Környezet

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

Belső környezet alatt azokat a tényezőket értjük, amelyekre a cégnek vagy projektnek közvetlen hatása van. A következő ábra a belső környezeten kívül, kétféle külső környezetet különböztet meg, ezek a specifikus illetve az általános környezet.



1.1. ábra. A környezet elemei

3.1. 1.3.1 Belső környezet

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 másira, 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 utánzással 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.

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.

3.2. 1.3.2 Specifikus környezet

Specifikus 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 cég 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, szállítók 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 (népességek eloszlás, életkor szerinti megoszlás) itt is sokat segítenek a döntések meghozásában.

3.3. 1.3.3 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 határozhatják 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.

4. 1.4 Tervezés

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

A tervezés alapja az információ a belső környezet folyamatairól, és külső környezet paramétereiről. Az információkat nemcsak a múltból és jelenből kell nyerni, de lehetőség szerint a jövőbeni szituációról is.

Belső információk:

- értékesítési és termelési adatok,
- technológiai adottságok, fejlesztési lehetőségek,
- emberi erőforrások,
- készletgazdálkodás adatai,
- vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi adatok stb.

Külső információk:

- piaci,
- hitelintézeti, pénzügyi,
- gazdálkodást befolyásoló helyi, regionális,
- makrogazdasági stb.

A tervezés formái lehetnek

- Felülről lefelé: tervlebonítás, a vezetés meghatározza a célokat, és a főbb keretszámokat, az alsóbb szintek a részleteket kibontva tovább terveznek. Túlzottan centralizált, időigénye kisebb.
- Alulról felfelé: legalsó szinten indul, a cég/projekt egészére érvényes elvárások a folyamat végén alakulnak ki, az alsóbb szintek eltérő érdekeit is figyelembe veszi, bár nehezen lesz belőle egységes terv; az alapját képező elemzések az alsó- és középrégiókban készülnek.
- Ellenáramú: Az ellenáramú tervezés lényege, hogy a sarokszámokat, elvárásokat, elveket, felülről kell meghatározni, az igényeket - lehetőség szerint már ennek figyelembe vételével - alulról kell megfogalmazni. Ezután kerülhet sor az igények és lehetőségek ütköztetésére. Tekintettel arra, hogy az igények - a tapasztalatok szerint - minden esetben meghaladják a lehetőségeket, következhet a tervezési folyamat legnépszerűtlenebb feladata, a tervalkuk sorozata.

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

A tervezés minden menedzser egyik 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.

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.

A tervekkel szembeni követelmények

- teljesség, komplexitás,
- egyediség,
- koherencia¹, konzisztencia²,
- megvalósíthatóság, realitás, rugalmasság.

Megkülönböztetünk elsődleges és alternatív terveket. Az elsődleges tervek a szervezeti 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.

4.1. 1.4.1 Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés során a következő kérdéseket kell módszeresen megválaszolni:

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

A stratégiai tervezés alapelvei között fontosnak tartjuk kiemelni az érintettek bevonását; ne a lehetőségekből, hanem a célokból induljunk ki; a gyengeségeket tekintsük megújulási lehetőségnek; határoljuk le a célcsoportot, azok körét, akik érdekeit a stratégia elsődlegesen szolgálja.

A stratégiai tervezés folyamata a következő szakaszokra bontható:

¹ koherens – összefüggő: a terv lemei logikusan épülnek egymásra

² konzisztens – egységes, következetes: a terv elemei egyensúlyban vannak

1. cég/projekt küldetés és a
2. vállalati/projekt 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 stratégia kidolgozása kapcsán gyakran rajzolnak jövőképet. A jövőkép a cég/projekt lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát rajzolja fel; tartalmazhat szándékolt jövőbeni pozíciót, tervezett tevékenységi kört (portfóliót), képzelőerőre építő, innovatív célokat. A szándékolt jövőbeni pozíció meghatározza az üzletágban, földrajzi környezetben, vagy megcélzott piaci szegmensben elérendő helyzetet. A tervezett tevékenységi kör megadja, hogy a meglévők közül mivel akarunk foglalkozni, mivel nem; milyen új tevékenységek felé nyitunk. Az innovatív célok arra utalnak, hogy a teljesen új szükségleteket, milyen módon leszünk képesek kielégíteni?

A jövőkép kialakításának szempontjai:

- legyen rövid, tömör,
- statikus állapotot írjunk le,
- határozzuk meg a szervezet jövőbeni elérendő célját,
- legyen hosszú távon előremutató,
- legyen bárkinek könnyen érthető,
- akár több szervezet esetében is érvényes lehet.

Ahhoz azonban, hogy ezeket a kérdéseket megválaszolhassuk, mindenekelőtt a belső pénzügyi és piaci helyzetnek, erősségeknél, gyengeségeknél, és a külső környezetnek mélyreható elemzésére van szükség.

4.2. 1.4.2 Küldetés és célok

A stratégiai tervezés első lépése megfogalmazni a cég/projekt küldetését és azt megvitatni a belső és a külső környezetben is. A jól megfogalmazott küldetés magyarázatot ad arra, hogy miért van szükség a vállalatra vagy projektre, és mire törekszik a jövőben. A küldetést gyakran küldetésnyilatkozatban fejtik ki.

A küldetés belső értékeket, magatartási vagy működési elveket, a vállalati filozófiát tömören összefoglaló meghatározásokat tartalmaz.

A küldetés jellemzői:

- rövid, dinamikus,
- meghatározza, hogy „Kik vagyunk? Miért dolgozunk?”,
- csak az adott szervezetre/projektre jellemző,
- a környezetre reagálva, időről- időre módosul, újraértékelődik,
- az érintettek helyezi a hangsúlyt.

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

határozott (nem túlzottan általános), mérhető, időhöz kötött, eredményekre (nem tevékenységre) összpontosító, elérhető (reális).



1.2. ábra. A célok pontosan meghatározottak (Specific), mérhetők (Measurable), elérhetők (Attainable), lényegesek (Relevant), és végrahajthatók (Time-bound)

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 elégségek 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,
- magabiztos és elkötelezett munkatársakkal rendelkezni,
- megfelelni a kormány elvárásainak.

1.3. ábra. Az Ordnance Survey küldetése és céljai

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 megkülönböztettünk 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 jövődolmozőségek alapján (profit-orientált ill. szociális célok).

4.3. 1.4.3 Helyzetfelmérés, elemzés

A stratégiai tervezés harmadik lépése a helyzetfelmérés és elemzés, amely a célokra alapozó, az összegyűjtött és várható problémákra koncentrálnó 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 a belső környezetre, a lehetőségek, veszélyek pedig a külső környezetre vonatkoznak!

2. SWOT. táblázat -

Strengths Erősségek	Weaknesses Gyengeségek
Opportunities Lehetőségek	Threats Veszélyek

A környezet egészének vizsgálata után a részterületeket is meg kell vizsgálni, ügyelve arra, hogy egyetlen fontos terület se maradjon ki. Kiemelten kell kezelni azokat a részterületeket, amelyek nagymértékben befolyásolják a cég/projekt jövőbeni fejlődőképességét.

Az elemzésnek feltétlenül ki kell terjednie a

- tevékenységekre, piacokra,
- az alaptevékenység folyamatára,
- a pénzügyi helyzetre,
- a munkaerőre,
- a szervezeti és vezetési rendszerre.

4.4. 1.4.4 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 vagy projektek 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.

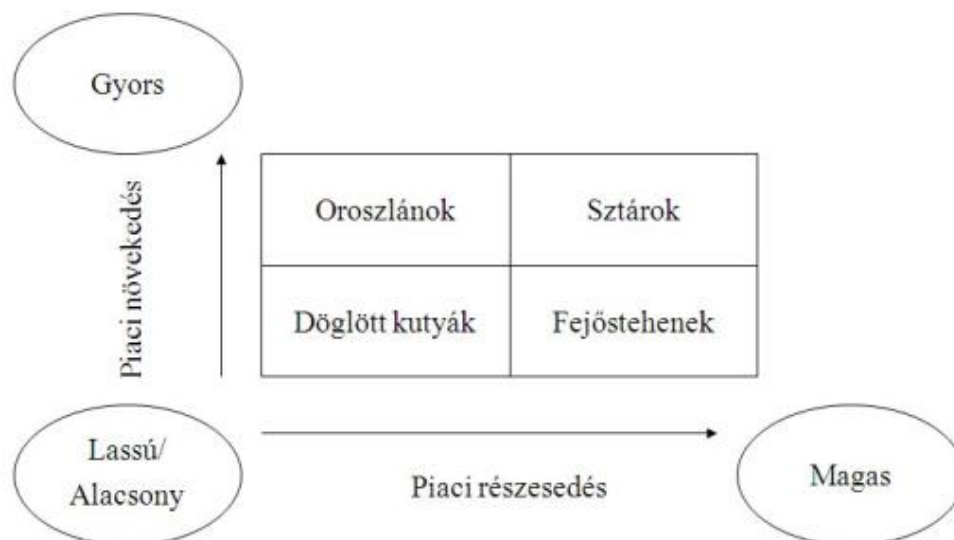
Az elemző stratégia az említett két stratégia ötvözete. Ezek a szervezetek megfontoltan költenek fejlesztésre és törekszenek új piacokra, de ugyanakkor igyekeznek megőrizni a korábbi helyzet előnyös tulajdonságait.

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 (üzletágot) 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.



1.4. 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 piaci növekedés 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.

4.5. 1.4.5 Taktikai tervezés

A stratégiai tervezés célja, hogy hosszú távra biztosítsa a cég/projekt létét, a jövőbeli siker lehetőségének és tartós versenybeli előnyök kialakítása útján. A 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.

4.6. 1.4.6 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.

5. 1.5 Változás menedzsment

A környezet állapotai kétféle erő egyensúlyából adódnak. Vannak erők, amelyek elősegítik, keresik a változást, és vannak azt fékező erők. Ahhoz, hogy akár a legigéretesebb változtatás is sikeres legyen, a hajtóerőknek erősebbeknek kell lenniük, mint a fékező erőknek. A fékező erők legnagyobb része az emberek magatartásával kapcsolatos. Ezt kell megérteni és olyan stratégiát kidolgozni, taktikát alkalmazni, hogy a megújulás mindenki számára elfogadható legyen.

A változások bevezetésének fázisai:

- előkészítés,
- változtatás,
- megszilárdítás.

Az előkészítés folyamán eldöntjük, hogy szükség van-e változásra, és ha igen, akkor mit, és hogyan kell végrehajtani. Az első lépésben a régi elgondolásokat, eljárásokat lazítjuk fel, és felkészülünk a változásra. A változás ideje alatt félretesszük a régi módszereket és megpróbáljuk az újakat alkalmazni. A megszilárdító fázis során pedig az új módszerek elfogadott rendszerré kristályosodnak.

Mindegyik fázisnak megvannak a sajátos problémái. Az előkészítő fázis során a kezdeti ellenállás felismerése és leküzdése. Az emberek gondolkodását a megfelelő irányba kell terelni, hogy elfogadják és végrehajtsák a változást. A következő lépés fő problémája a változtatás hatékonnyá tétele. A végső fázisban pedig arra kell figyelni, hogy a változtatás eredménye állandósuljon, a szervezeti kultúra részévé váljon.

5.1. 1.5.1 Előkészítés

A változtatás előkészítése során

- határozzuk meg világosan a problémát,
- csak olyan változásokat tervezzünk, amelyekkel a termelés és/vagy a munkakörülmények javulását kívánjuk elérni, ne tervezzünk változásokat szeszélyből, divatból,
- bizonyosodjunk meg a vezetés támogatásának mértékéről,
- elemezzük gondosan a hajtó és fékező erőket,
- csak annyit változtassunk, amennyit a tervezett javuláshoz feltétlenül szükséges,
- gondoljuk végig, hogy a változás várható előnyei nagyobbak-e a költségeinél,
- döntsük el kiket kell bevonni a tervezésbe,
- vázoljuk fel mit, kinek, milyen sorrendben kell tennie,
- határozzuk meg a változás nyomonkísérésének módját, építsünk ki figyelmeztető rendszert a nehézségek, elégedetlenség, hiányosságok, zavarok, váratlan akadályok jelzésére,
- készüljünk fel a változási folyamat módosítására, tervezzünk időt, erőforrásokat az olyan problémák kezelésére, amelyek időzítése és természete kiszámíthatatlan.

Az emberek gondolkodását befolyásolnunk kell, annak érdekében, hogy fogadják el és hajtsák végre a változást. Gyakran találkozunk a vártnál nagyobb ellenállással, amely sokszor váratlan és kiszámíthatatlan. Ezt a fázist megértéssel és odafigyeléssel kezelhetjük a leghatékonyabban.

Az ellenállás okai

- szűklátókörű önérték,
- félreértés és bizalomhiány,
- eltérő értékelési szempontok,
- a tolerancia hiánya a változással szemben.

Az ellenállás leküzdésének eszközei:

- képzés és kommunikáció,
- részvétel és bevonás,
- segítségnyújtás, támogatás,
- tárgyalás és megegyezés,
- manipuláció és kooptáció,
- nyílt és burkolt erőszak.

5.2. 1.5.2 Változtatás

A megújulás során a vezetők gyakran kerülnek váratlan helyzetbe és kényszerülnek fontos döntéseket meghozására. A fázis fő problémája a változtatás hatékonyá tétele, ennek érdekében:

- tartsunk fenn innovatív szellemű légkört,
- elemezzük a változtatás folyamatának tervszerűségét,
- folyamatosan adjunk tájékoztatást a változás előnyeiről,
- szerezzük meg a kulcsemberek folyamatos támogatását, kérjük ki módosító javaslatukat,
- derítsük fel a változást ellenzőket és ellenállásuk okait, ne rejtjük el csalódottságunkat, de keressük a megegyezést,
- gondoljuk végig, mennyire zavarja a változás más egységek munkáját és milyen hátrányai származnak belőle másoknak, lehetőleg csökkentjük ezt a hatást,
- maradjunk nyitottak a korrekcióra: a változásnak lehetnek olyan hátrányai, amelyek elkerülték a figyelmünket,
- kérjük az ellenzőket, hogy javasoljanak módosításokat,
- az érzelmi ellenállást próbáljuk konstruktív javaslatokká változtatni,
- legyünk mindig racionálisak.

5.3. 1.5.3 Megszilárdítás

A változtatás érzékeny szakasza a megszilárdítás. Folyamatos ellenőrzést igényel, mert

- akiket érint a változás nem biztos, hogy meg tudnak vele birkózni,
- a változás eredményei nem felelnek meg a remélt elvárásoknak,

- hiányzik a megfelelő szervezeti támogatás.

6. 1.6 Döntések

A döntés alternatívák közötti választást jelent. Az alternatívák közötti választás esetenként egyszerű, máskor viszont, ha ellentétes célokról, több döntéshozóról, jelentős bizonytalanságról van szó, akkor a döntés rendkívül bonyolulttá válhat. A döntéselőkészítő, döntéselemző szakember soha nem állapíthatja meg teljes bizonyossággal melyik a jó alternatíva.

6.1. 1.6.1 Döntési helyzet

Döntési helyzetnek nevezzük az olyan állapotot, amelyben a döntéshozó legalább két cselekvési változat közötti választás problémájával áll szemben.

Tartalmát tekintve a vezetői döntési helyzet lehet

- műszaki,
- szervezési (koordinációs, irányító) és
- szervezeti.

A gyakoriságát tekintve a döntési helyzet lehet szokványos és szokatlan. A szokványos döntési helyzetben a döntéshozó egyszerű, ismételt felbukkanó problémákkal találkozik, amelyekre jól kialakult megoldási sémákat ismer. Tekintettel arra, hogy a menedzsernek sok ilyen döntést kell hoznia, a szervezet ezekre döntési szabályokat, programokat, politikát és eljárásokat dolgoz ki. A szokatlan döntési helyzetben a problémák újszerűek és váratlanok. A menedzser egyik mércéje, hogy miként viselkedik ilyen váratlan helyzetekben, milyen döntéseket hoz.

6.2. 1.6.2 Alapelemek

A döntési probléma elemei:

1. A döntési probléma első eleme, a döntéshozó, az a személy (esetleg csoport), aki a cselekvési változatok közül választ. A döntéshozó döntését az motiválja, hogy vannak céljai, amelyet el akar érni.
2. A cselekvési változat a döntéshozó rendelkezésére álló erőforrások bizonyos formában való felhasználását jelenti. A cselekvési változatoknak különböző következményeik vannak. A döntéselőkészítés által feltárt cselekvési változatokat a döntéshozó minősíti. Azonban a cselekvési változatok általában nem határozzák meg egyértelműen következményeiket. A következményekre ugyanis hatással vannak a döntéshozó által nem, vagy csak részlegesen ismert, ill. általa nem befolyásolható külső körülmények.
3. A külső körülmények megállapítása vagy előre jelzése nem könnyű feladat. Megállapításaink csak bizonyos valószínűséggel érvényesek. A külső körülmények valószínűségeire vonatkozó becsléseink a döntési probléma fontos elemei.
4. A döntést alapvetően határozza meg a döntési kritérium, olyan képlet, előírás, szabály, amelynek alapján a cselekvési változatok közül a döntéshozó kiválasztja a megfelelőt.
5. A cselekvési változatok és a külső körülmények együttesen határozzák meg a cselekvési változat eredményét.

6.3. 1.6.3 Döntési folyamat

A döntési folyamat a következő lépésekből áll:

- a probléma felismerése és megismerése,
- a források és korlátok meghatározása,
- cselekvési változatok keresése,

- a cselekvési változatok értékelése és a megfelelő kiválasztása,
- a döntés végrehajtása,
- a végrehajtási folyamat ellenőrzése.

A döntés előkészítése után a döntéshozó látja a cselekvési változatokat és következményeiket. A döntés előtt a döntéshozó átgondolja, megfontolja a döntési problémát. A megfontolás során figyelembe veszi, hogy az egyes külső körülmények mekkora valószínűséggel következnek be.

A cselekvési változatok és a külső körülmények által meghatározott következmények értékelését végezhetjük: kétértékű skálán, amikor is a lehetséges következményeket egyszerűen "jónak" vagy "rossznak" minősítjük, illetve többfokozatú, esetleg folytonos értékskálán. A leggyakoribb értékmérő skála a pénzskála. Az értékelt következmények ekkor a döntéshozó értékrendjében a pozitív, vagy a negatív tartományban helyezkednek el. A pozitív tartománybeli következményekről gyakran mint nyereségről, vagy előnyről, a negatív tartománybeliekről pedig mint veszteségről, vagy hátrányról beszélünk. Az értékelés azonban minden esetben a döntéshozó szubjektív célrendszerének függvénye.

A döntés során a döntéshozó kockázatot. A kockázat egy cselekvési változat várható következményeinek leírása a következmények súlyának és bekövetkezésük valószínűségének meghatározásával együtt. A cselekvésalapú kockázattelfogás szükséges kiegészítő fogalma a kockázattól való idegenkedés, amely kockázat csökkentésére irányuló cselekvést jelent.

Ha a mindennapi döntéseket kockázati szempontból vizsgáljuk, akkor megállapíthatjuk, hogy az döntéshozók döntéseiket általában a szubjektív, nem pedig az objektív kockázatbecslésekre alapozzák. Jól példázza ezt az atomerőművek létesítésének megakadályozására irányuló tömegmozgalom egyes nyugati országokban. E mozgalom annak ellenére bontakozott ki, hogy az atomerőművek modellezett kockázata kicsi. A döntéshozás területén tehát gyakran a szubjektív kockázatbecslés dönt.

6.4. 1.6.4 Döntési típusok

A döntések megbízhatósága, a vállalt kockázat alapján három döntési típust szoktunk megkülönböztetni: a biztos, a bizonytalan és a kockázatos döntések osztályát. Negyedik kategóriaként szokás a konfliktusos döntések területéről beszélni.

A biztos döntések közé tartoznak mindazok a döntési problémák, amelyek esetében kiszámíthatóan tudjuk, hogy milyen eredményre számíthatunk. Az ilyen problémák megoldására alkalmazható a matematikai programozás, amely segítségével kiszámítható a maximális eredményt nyújtó cselekvési változat. A matematikai programozás eljárásai közül a legismertebb a lineáris programozás.

A bizonytalan döntések közé soroljuk azokat a döntési problémákat, amelyekben nem ismerjük a külső körülmények (illetve következmények) valószínűségeit. A bizonytalan döntések osztályában nincs egységes döntési kritérium.

A legtöbb valóságos döntési probléma a kockázatos döntések osztályába esik. Ide tartoznak mindazok a döntések, amelyek esetében a külső körülmények (vagy következmények) valószínűségei ismertek.

7. 1.7 Csoportos alkotás

A csoport - két vagy több személy együttműködése valamely cél elérésére. Gyakorlati tapasztalatok bizonyítják, hogy a csoportos döntések minősége általában jobb, mint az egyéni döntéseké. A csoportban kialakuló összetartás és egyetértés nagy segítség a döntések végrehajtásában. A csoportos döntések esetében két megoldási alapesetet különböztethetünk meg:

1. Statisztizált döntésről beszélünk, amikor a csoport tagjai egymástól függetlenül nyilvánítanak véleményt, és a véleményeket azután valamilyen statisztikai eljárással értékeli.
2. Interaktív döntésről van szó, amikor a csoport tagjai között közvetlen vagy közvetett interakciók (köölcsönhatások) vannak. Közvetlenül interaktív csoportnak minősül a hagyományos típusú értekezlet, csoportos megbeszélés stb.

Vizsgálatok igazolják, hogy az interaktív megoldási forma a döntés minőségét tekintve általában előnyösebb az egyéni döntéssel és a statisztizált csoporttal szemben. A megfelelő feltételek megteremtése fontos, mert egyébként az interaktív formájú csoportos döntéseket a csoportfolyamatok dinamikája torzíthatja. A következőkben két módszert ismertetünk részletesebben, ezek az ötletbörze és az NCM.

7.1. 1.7.1 Ötletbörze

Az ötletbörze (gyakoribb neve „brainstorming”) csoportos kreatív eljárás. Egy előre megadott kérdéssel, problémával kapcsolatban a résztvevők ötleteket, megoldási javaslatokat keresnek. A véleményeket, ötleteket, javaslatokat stb. a teremben jól látható módon rögzítjük. A vélemények, ötletek megalkotása az értékelésüktől elkülönül.



1.5. ábra. Az ötletbörzén az elhangzott ötleteket jól látható módon közzé tesszük

A módszer alkalmazása során néhány alapvető szabályt be kell tartani. Ezek a következők:

- a résztvevők csak a megadott témával foglalkozzanak,
- minden elhangzott gondolatot rögzíteni kell, ez mások ötletét is továbbfejleszti, módosítja,
- a sorrend tetszőleges, ahogy a résztvevők eszébe jut,
- a témán kívül a fantázia szabad csapongását semmi sem kötheti meg,
- kerülni kell mindenféle bírálatot vagy dicséretet, az értékelés később következik.

A már leírt véleményeket, ötleteket néhány kérdés felvetésével a résztvevők továbbfejleszthetik, bővíthetik, módosíthatják. A továbbfejlesztő, módosító kérdések:

- Kik? Miért? Hogyan? Kikkel? Mivel?
- Mi másra alkalmas?
- Mihez hasonlítható?
- Ha egy kicsit megváltoztatnám a formáját, a sorrendjét, a felületét stb.?
- Ha egy kicsit módosítanám?
- Hogyan tudnánk átalakítani, kijavítani, kicserélni stb.?
- Hogyan tudnánk felhasználni másutt, más módon, időben stb.?

Az ötletbörze alkalmazható:

- megoldatlan feladatok kreatív módon történő megközelítésére,

- problémák megoldási változatainak kialakítására,
- a feladat megoldásában számításba jöhető személyek kiválasztására,
- jelentősebb értekezletek napirendi pontjainak meghatározására stb.

Előnyei:

- a probléma megoldását elősegítő ötletek, javaslatok kerülhetnek felszínre, egyik ötlet szüli a másikat,
- rövid idő (max. 1 óra) alatt nagyszámú vélemény, elgondolás ismerhető meg,
- megfelelő irányítás mellett a résztvevők magas színvonalú motivációja mindvégig fenntartható,
- résztvevők véleményük, elgondolásuk elmondásában nincsenek akadályozva.

Hátrányai:

- Alá-fölérendelt viszonyban álló személyek esetében a vélemények szabad kifejtése akadályozott,
- a csoportot kisszámú, hangadó személy uralhatja,
- nem megfelelő értekezlet-vezető esetén időt rabló, nem célravezető irányba tévedhet a megbeszélés,
- a vélemények, elgondolások nem eléggé gyors rögzítésénél a megbeszélés elhúzódik.

Az ötletbörze hasonlít a gyöngyhalász munkájához. a gyöngyhalász, amikor gyöngyöt keres, igyekszik egy lemerüléssel minél több kagylót összegyűjteni. Mikor felmerül, megvizsgálja a felhozott kagylókat. A lemerülés eredményes volt, ha valamelyik kagyló gyöngyszemet tartalmaz. Minél több kagyló gyűlik össze egy lemerüléssel, annál biztosabb az igazgyöngyöt tartalmazó kagyló. Az ötletbörze sokféleképpen bonyolítható le. Számos változata ismert.

7.2. 1.7.2 Nominális Csoport Módszer (NCM)

Az NCM esetében a csoport tagjai egymás jelenlétében, de egymástól függetlenül az adott kérdéssel kapcsolatos valamennyi véleményét, elgondolását leírja. Ezután a csoport tagjai a leírtakat pontonként (ötletenként), a csoportban körbe-körbejárva ismertetik, amelyet a teremben jól olvashatóan rögzítünk. A leírt véleményeket, ötleteket a csoport tagjai megbeszélik, értelmezik, tisztázzák. A tényezők jelentésének tisztázása után ezeket rangsorolják, esetenként összevonják, módosítják. A csoport együttes véleményét egy végső szavazás eredményeinek összegzése fejezi ki. Az írásbeli szavazás, pontozás során (egy határozott szabály alapján) mindenki kinyilvánítja véleményét. A szavazást megelőzően csak meggyőző okfejtéssel lehet az egyes résztvevők értékítéletére hatni.

Alkalmazható a ötletbörzénél leírt esetekben, de azon túlmenően alkalmas kész tervek, tanulmányok stb. erősségeinek és gyenge pontjainak feltárására és súlyozására.

Előnyei:

- az NCM értekezletek légköre jelentősen eltér a hagyományos értekezletekétől, rendkívül kellemes, elégedett, aktív csoportmagatartást biztosít,
- minden csoporttagnak azonos a lehetősége véleménye előterjesztésére,
- a felírt vélemények tanulmányozhatók, elősegítik újabb elgondolások születését, megakadályozzák azonos tartalmú, de más szavakkal megfogalmazott javaslatok felvételét,
- a céltól eltérő meddő viták elkerülhetők,
- felszínre kerülhetnek a rejtett elgondolások és a burkolt csoportvélemények, a kisebbségi vélemények és elgondolások is kellő súlyt kapnak,
- végszavazással a vélemények, elgondolások fontossága megállapítható, ez megakadályozza, hogy egy kis csoport dominánsá váljon,

- a kidolgozott modell, javaslat - mivel a döntéshozók aktív közreműködésével született - a gyakorlatban gyorsabban és zökkenőmentesebben bevezethető és működtetése eredményesebb lehet.

Hátrányai:

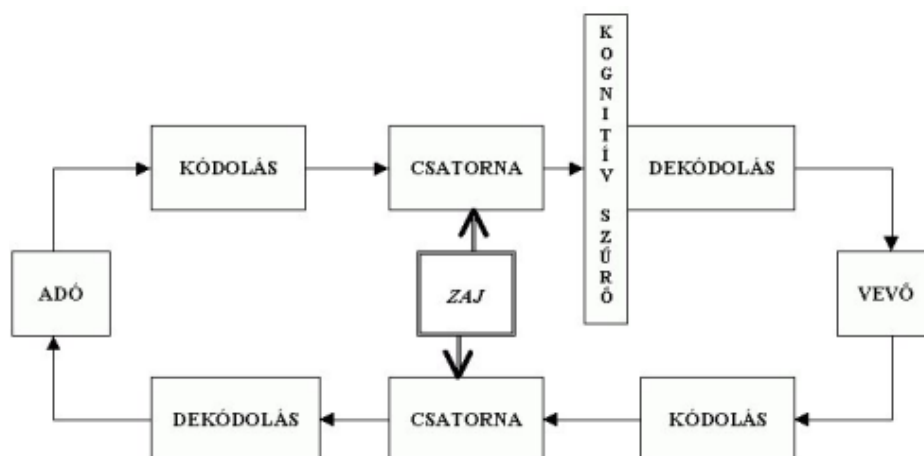
- nagyobb számú résztvevő esetén a csoportdinamika kevésbé érvényesül,
- mindvégig fegyelmezett magatartást, cél-orientált összpontosítást kíván,
- a csoport tagjai között személyi ellentétek a csoportmagatartást károsan befolyásolják.

7.3. 1.7.3 Kommunikáció

A csoportos alkotás előtt, közben és után folyamatosan kommunikálnunk kell. A kommunikáció információátvitelt jelent (egy átviteli csatornán keresztül) az információ forrásától mások (vevők) felé egy érthető üzenet formájában.

A kommunikáció alapmodellje

Ha a forrás egy menedzser, akkor a vevő általában egy vagy több alkalmazott vagy érintett fél; az üzenet egy utasítás, valamilyen teendő elvégzésére. A menedzsernek az utasítást érthetően kell megfogalmaznia (kódolás), hogy az utasítást fogadó beosztott egyértelműen interpretálja, megértse (dekódolja). Az átvitelre egy megfelelő kommunikációs csatornát kell választani. Ebben az esetben a szóbeli utasítás valószínűleg hatékonyabb, mint az írásos. A megértés vagy végrehajtás ellenőrzésére célszerű a fogadót visszakérdezni, beszámoltatni (visszacsatolás). A zaj ugyancsak fontos eleme a rendszernek. A zaj zavarja, eltorzítja az üzenetet. A fizikai zajon kívül, sok egyéb létezik (gondoljunk pl. a telefonbeszélgetést érthetlenné tevő elektromos zajra).



3.3. ábra. A kommunikáció alapmodellje (Forrás: http://www.inf.unideb.hu/~bodai/menedzs/PPPP_mix.html)

A személyes kommunikáció történhet szóban, írásban, egyéb nem-verbális módon (pl. gesztikuláció). Az utóbbi évtizedben az elektronikus kommunikáció rohamosan és széleskörben elterjedt.

Kommunikációs utak

1. Formális: a menedzsment által tervezett

- Fentről-le: Esetenként meg kell magyarázni, hogy mire szolgál egy adott utasítás, hogyan kapcsolódik más tevékenységekhez, el kell mondani, hogy miért született a politikai döntés, mit jelent pontosan a kitzűzött vállalati cél vagy hatásköri leírás.
- Lentől-fel: alapvetően a visszacsatolás, a beosztottak véleményének, javaslatainak megismerése miatt fontos.
- Horizontális: az egységek közötti információcsere szélesíti a látókört, a közös célok teljesülésének folyamatát.

- Kifelé irányuló: pl. a szervezetnek a környezettel, a sajtóval való kommunikációja.

2. Informális: a formálist kiegészítő, nem szabályozott pl.:

- helyszin
 - étterem,
 - sportklub,
 - vállalati rendezvények,
 - közös kirándulások stb.
- terjedés
 - vonalmenti - egymásnak adják át,
 - pletykafészek - egy személy terjeszti,
 - fűrt jellegű - a vonalmenti és a pletyka keveréke,
 - véletlenszerű.

Kommunikációs problémák

A kommunikációs problémák adódhatnak

- a rossz időzítésből - pl. a fogadó figyelme megosztott,
- elégtelen információból, az utasítás félreérthető volta vagy túlságos tömörsége miatt stb. - a menedzser fogalmazzon korrekt módon, általánosan elfogadott, a beosztottai előtt is ismert jelöléseket alkalmazzon,
- nem megfelelő csatorna alkalmazásából - nem mindegy, hogy írásban, telefonon vagy négyszemkőzt adjuk ki az utasítást. Az írott üzenet előnye, hogy a feladó az elküldés előtt áttanulmányozza, és ha szükséges korrigálja. A négyszemkőzti beszélgetésben az üzenet személyesebb lehet, olyan is elhangozhat, amit írásban vagy telefonon nem jelentettünk volna ki,
- az előképzettségből, meggyőződésből - az emberek nem szívesen hallanak olyan információt, amelyik ellentmond korábbi elképzeléseiknek. Ilyenkor előszeretettel torzítják az üzenet a számukra elfogadható formába.

A kommunikációs problémák megszüntetése nagyon fontos. Nézzünk erre néhány technikát:

- Megfelelő legyen az időzítés! Kerüljük a zavaró momentumokat!
- Kerüljük a félreérthetőséget! Egyszerűsítsük a kommunikációt, a hosszú körmondatok és bonyolult nyelvezet helyett használjunk egyszerű tömondatokat.
- Hallgassuk meg a másik felet is! Ez a legegyszerűbb módja kommunikáció javításának.
- Kérjünk visszajelzéseket! A menedzserek gyakran azt gondolják, hogy a kétutas kommunikáció felesleges. Ez valóban időigényes, de fontos és bonyolult tevékenységeknél elengedhetetlen.
- Azonosuljunk a másik ember nézőpontjával! A hatékony kommunikáció megköveteli, hogy a fogadó megértse, hogy a másik mit gondol.

Videokonferencia

Az info-kommunikációs technológiák új eszközöket biztosítanak a csoportos alkotás támogatására. A videokonferencia a vizuális kommunikáció leghatékonyabb és legköltséghatékonyabb válfaja. Lehetővé teszi a közvetlen, interaktív és magas színvonalú kommunikációt egyszerre több felhasználó között. Megmaradnak a

személyes tárgyalás előnyei (látja tárgyalópartnerei gesztusait, arckifejezését, a szavak mögé láthat), ugyanakkor nem kell azok költséges és esetenként időigényes körülményeivel foglalkozni (utazás, szállás).

A vizuális kommunikáción kívül a videokonferencia-berendezések segítségével táblázatok, grafikonok, videoképanyagok is továbbíthatók. A rendszerek a videokonferenciázás alapelemein kívül (kamera, monitor, beépített mikrofon, hangszóró) a távértelekzetek minden egyéb szükséges kiegészítőjét is tartalmazzák (dokumentumkamera, videomagnó és számítógép-csatlakoztatás, fax, internetelérés stb.).

A videokonferencia üzleti tárgyalások, prezentációk, tréningek, távoktatási programok, konzultációk lebonyolítására, bel- és külföldi információszerzésre és szolgáltatásra alkalmas.

8. 1.8 Konfliktusok kezelése

A gyorsuló szervezeti átalakulások miatt a vezetők egyre több időt töltenek a szervezet és a személyzet között keletkező konfliktusok kezelésével. Két nagyon lényeges szempontot kell megjegyezzünk a konfliktusokkal kapcsolatban. Először is jegyezzük meg, hogy a konfliktus elkerülhetetlen. Ahol emberek dolgoznak, ott az negatív hatásokat is eredményez. Másodsor, a konfliktus nem szükségképpen negatív vagy ártalmas dolog, sőt gyakran a kívánatos változásokhoz vezet. Valójában leszögezhető, hogy a mérsékelt konfliktusok megfelelő menedzsmenttel a cég/projekt számára kedvezőek lehetnek.

8.1. 1.8.1 Okok

A konfliktusok általában akkor keletkeznek, ha nem megfelelő a

1. kommunikáció: nehezen érthető nyelvezet, félreérthető vagy hiányos információ,
2. szervezet: egységek közötti viszálykodás, vetélkedés a nehezen megkapható erőforrásokért, önállóságra törekvés a saját célok eléréséért,
3. személyek közötti kapcsolat: a munkavállalók, érintettek viselkedésmódja és a személyes célok vagy szociális értékek összeférhetetlensége.

8.2. 1.8.2 Megoldások

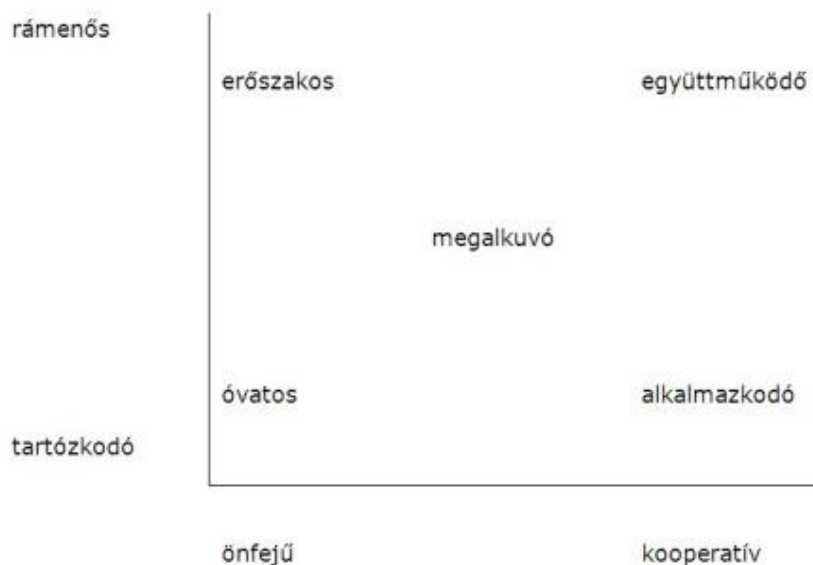
A konfliktusok megoldása szempontjából a szereplők alábbi öt típusa különböztethető meg:

1. óvatos
 - nem vesz róla tudomást, remélve, hogy elmúlik,
 - szabályokkal védi magát,
 - diszkréten kezeli,
2. megalkuvó
 - kielégítő vagy megfelelő megoldásokat keres,
 - alkura bocsátja,
 - megtárgyalja,
3. erőszakos
 - győztes-vesztes helyzetet teremt,
 - erőfölénybe igyekszik kerülni,
 - vetélkedik,
4. alkalmazkodó

- beletörődik,
- lemond,
- enged,

5. együttműködő

- probléma-megoldó álláspontra helyezkedik,
- győztes-győztes megoldást keres,
- az integrált megoldás híve.



1.7. ábra. Konfliktus menedzsment stratégiák

Az ábra az említett típusokat rámenősség és kooperáció-készség szempontjából mutatja be.

A konfliktusok feloldására az emberek gyakran pozícióharcot folytatnak. A pozícióharcra az a jellemző, hogy az eredmények elérésére javaslatokat tesznek és azok elfogadása érdekében kevésbé fontos pozíciókat adnak fel. Ez akkor lehet eredményes, ha:

1. bölcs megállapodás születik, ennek
2. hatékonynak kell lennie, és
3. javítania kell a partnerek pozícióit is.

Ha ez nem sikerül, akkor a felek - fedezékbe vonulva, sarokba szorulva - védik pozícióikat, eközben a kapcsolatok jelentősen deformálódnak, esetleg megszakadnak.

A pozícióharc helyett célszerűbb az elvszerű tárgyalások módszeréhez folyamodni. Ennek négy fő eleme van:

1. A személyeket és a problémákat el kell egymástól választani.
2. Az érdekekre kell összpontosítani, nem a pozíciókra.
3. Mielőtt döntésre kerül a sor, sok alternatívát kell kidolgozni.
4. Ragaszkodni kell ahhoz, hogy a megoldások feleljenek meg az objektív elvárásoknak.

9. 1.9 Összefoglalás

A modul célja a menedzsment ismeretek gyakorlati alapjainak és eszközeinek összefoglalása volt, gyakorlati ismeretek adása a mindennapi szervezési, irányítási és vezetési munkához. A tananyag röviden ismertette a menedzsment alapfogalmait, a környezet elemzésének technikáját, a szervezeti kultúra fontosságát, a tervezés, alapvetően a stratégiai tervezés fő lépéseit és technikáit, a változtatások bevezetésének lépéseit, a csoportos alkotás két módszerét, a kommunikáció alapmodelljét és problémáit, a konfliktusok kezelésének eszközeit.

A modul anyagának elsajátítása után Ön képes:

- Meghatározni a menedzsment alapfogalmait, a környezetet meghatározó komponenseket, a szervezeti kultúra jelentőségét, a tervezés fontosságát, a SWOT elemzés fő elemeit, a kommunikáció jellegzetességeit.
- Elmondani a menedzsment funkcióit és szintjeit; vázolni a stratégiai tervezés folyamatát és fontosságát, a változtatás fogásait és problémáit.
- Megvitatni, hogyan befolyásolja a stratégiai tervezés a szervezet fejlődését, a csoportos alkotás előnyeit és problémáit.
- Orientációt adni a menedzsment korszerű eszközeinek használatában, stratégiai tervezési és szervezeti kérdésekben.

Ellenőrző kérdések

1. Határozza meg a menedzsment szerepét, és a menedzser fő feladatait!
2. Sorolja fel a külső környezet elemeit! Miért fontos a szervezeti kultúra?
3. Részletezze a stratégiai tervezés lépéseit!
4. Magyarázza el a SWOT elemzés lényegét!
5. Mi a BCG modell? Adjon példákat!
6. Ismertesse a változtatások bevezetésének folyamatát és problémáit!
7. Ismertesse a döntési helyzet típusait, és a döntési probléma elemeit!
8. Határozza meg az ötletbörze, és az NCM folyamatát és előnyeit!
9. Ismertesse a kommunikációs alapmodell működését, a kommunikációs utak formáit, a tipikus kommunikációs problémákat!
10. Ismertesse a konfliktusok tipikus okait és kezelésük eszközeit!

Irodalomjegyzék

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

Boris P. és tsai: *Projektmenedzsment*, Menedzsment Kiadó, Budapest, 2001

Lock, D.: *Projektmenedzsment*, Panem, Budapest, 1998

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