

MOLNÁR Ágnes-KIRILLY András

A VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS TAPASZTALATAI NÉHÁNY MAGYAR TULAJDONÚ KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATNÁL

A szerzők az elmúlt öt év konkrét tapasztalatainak az összefoglalásával ráirányítják a figyelmet a rendszerváltás után alakult százszázalékosan magyar, magántulajdonú kis- és középvállalkozások helyzetére, problémáira. Az anyag harminchárom vállalatra kiterjedő minta alapján készült.

Változásmenedzselés: napjainkban egyre többször elhangzó, viszonylag új keletű kifejezés. Vajon mit jelent ez a fogalom és milyen tartalommal bír? Képzelnék el, hogy egy adott vállalkozás, vagy annak valamely szervezeti egysége „A” állapotban van. Amennyiben ezt az elért szintet fenn akarjuk tartani, akkor kisebb módosításokkal, de a korábbi vezetési gyakorlatot lehet folytatni. Ha ellenben ugyanezt a vállalatot vagy szervezeti egységet az „A” állapotból egy magasabb szintre szeretnénk eljuttatni – akár a fennmaradás, akár a fejlődés érdekében –, akkor változásmenedzselésre van szükség.

Változásmenedzselésnek nevezzük azt a folyamatot, amelynek eredményeképpen egy cég vagy szervezeti egység A állapotból B állapotba sikeresen mozdul el, és közben egy magasabb teljesítményszintre emelkedik.

Megkülönböztetünk részleges – a cég egy szervezeti egységét érintő – vagy teljes körű – egy vállalkozás egészét érintő – átalakítást. Míg a nagyobb vállalatoknál viszonylag ritka a teljes szervezeti átalakítás, addig ez a kisebb vállalkozásoknál lényegesen gyakrabban fordul elő. Ahhoz, hogy egy szervezet felülről lefelé irányuló, átfogó átalakításon menjen keresztül, a vezetőknek fel kell ismernie, hogy új stratégiára, új jövőképre, új struktúrára, másféle hozzáállásra van szükség. A kisebb vállalkozá-

sok érzékenységük, nyitottságuk, rugalmasságuk és a piacon elfoglalt helyük alapján könnyebben és gyorsabban vihetnek végbe ésszerű, a szervezet egészére kiterjedő változtatást.

A felgyorsult változások korát éljük. A változások, és az ebből fakadó változtatások gyakorisága és időzítése elsődlegesen attól függ, hogy milyen érzékenyek vagyunk a környezetünkben bekövetkezett vagy bekövetkezendő változásokra, azokra milyen gyorsan és milyen mértékben tudunk reagálni.

Amelyik vezető képes felismerni saját és vállalkozása hibáit, korlátait, az képes megújulni is, és képes a cégét is átalakítani, fejleszteni. Ezt a nagyszámú pozitív tapasztalatunk is igazolja, csak nyitottság, megértés, kitartás, határozottság, következetesség és még nem kevés állami segítség is kell hozzá. A cégátalakításban, a fejlesztésekben továbbra is meghatározó szerepe van a cég első számú vezetőjének, akitől az egész kezdeményezésnek ki kell indulnia!

Ideálok, modellek hiányában

Az 1980-as évek végétől alaposan megváltozott Magyarország társadalmi-gazdasági élete. A szocialista gazdasági környezetben az évtizedekig viszonylag stabil, nagy létszámú, többségében termelő, gyártó vállalatok – a piacgazdaság megjelenése és megizmosodása során – kezdtek átalakulni, karcsúsodni. Egy részük szétaprózódott, többen megszűntek, mialatt számos kisvállalkozás

* A publikáció egy magánkutatás keretében készült tanulmány rövidített változata.

gyökeret eresztett, elsődlegesen a kereskedelem és a szolgáltatóipar területén.

A szabadságra, önállóságra vágyó, vállalkozó szellemű emberek közül sokan, időben felismerték a szűkebb vagy a tágabb környezetük szükségleteit, és hatalmas lendülettel, akarattal és bizonyítási vágygal kezdték meg új tevékenységüket, immár a saját munkahelyükön. Sorra alakultak a magánvállalkozások, a betéti társaságok, a közkereseti társaságok (amelyek minimális induló törzstőkét igényeltek) és a korlátolt felelősségű társaságok (amelyeknél általános volt a több tulajdonos, főképpen a magasabb, az egymillió forintos alaptőke feltétele miatt). Ezen vállalkozások beindításánál az általános tőkeszegénység, a szakmai, gazdasági, pénzügyi és jogi szakismeret hiánya nem volt akadály. Rugalmasságuk, a kis létszám és az alacsony rezsiköltség (az irodák, az üzletek a családi házakban, a lakásokban kaptak helyet), a hatalmas akaraterő sokukat átsegítette a kezdeti nehézségeken. Az új cégvezetők „A majd én megmutatom, hogy lehet ezt jobban is csinálni!” elvet vallották, és a mai napig is ez az egyik legfontosabb mozgató rugójuk.

Időközben, az életképes vállalkozások nem csak fennmaradtak, de tovább is növekedtek, az életképtelenek viszont megszűntek, csődbe mentek vagy a cégvezetők egy újabb tevékenységben próbáltak szerencsét.

A politikai, gazdasági élet átalakulása során a gazdasági-jogi szabályozás, az ellenőrzés és a retorzió hiányosságának következményeként nemcsak az ügyes, hanem az *ügyeskedő* vállalkozások is megszorodtak. Gondoljunk csak az olajszóktókra, a különböző pénzügyi befektetőkre, az illegálisan behozott, computer alkatrészeket forgalmazók kiterjedt hálózatára stb. Szép számmal akadtak olyan vállalkozások is, amelyek egy-egy jól jövedelmező vagy annak tűnő üzletágba, tevékenységbe vágta bele mindenféle szakmai előképzettség nélkül.

Az új cégek vezetőinek másik része *kényszervállalkozó*. Azok a dolgozók, akiknek megszűnt a munkahelyük, létszámleépítés, költségtaekarékosság miatt munka nélkül maradtak, környezetükben más lehetőség nem lévén, kényszervállalkozóvá váltak. Az ő helyzetük volt a legnehezebb, hiszen kizárólag a külső körülmények készítették arra, hogy vállalkozzanak, nem pedig valamilyen belső indíttatás vezérelte őket. Saját vagyoniukat kockáztatva – semmilyen vagy minimális vállalkozói ismeret birtokában – „vitték a bőruket a vásárra”, tették kockára saját, sokszor igen csekély vagyoniukat. Céljuk a megélhetés, és nem a meggazdagodás volt. Nem véletlen, hogy a későbbiekben nagyszámú, megkeseredett, az utol-

só megtakarított fillérjét is elvesztett, adósságokba keveredett emberről, családról hallhattunk.

Az új, izgalmas, bizonytalan dolgok iránt általában a fiatalabb generáció mutat nagyobb fogékonyságot. A 90-es évek politikai változásai egy szabadabb, és ezzel együtt egy bizonytalanabb, kockázatosabb gazdasági környezetet teremtettek. Amennyiben figyelmen kívül hagyjuk a kényszervállalkozókat, elmondhatjuk, hogy az utóbbi másfél évtized vállalkozói rétege a 20–35 éves korosztályból nőtte ki magát. Legtöbbjüknek csak néhány éves munkatapasztalata volt, de ezt a hiányt ellensúlyozta a fiatalokra jellemző nagyobb önbizalom, a becsvágy, a függetlenség iránti igény, a kockázatvállaló képesség, a siker utáni vágy. A már jó néhány éves szakmai ismerettel és tapasztalattal rendelkező új vállalkozók könnyebben indulhattak útnak a fiatalabb társaiknál, ám ők kisebb lendülettel, óvatosabban, megfontoltabban végezték a munkájukat.

Ahogy az egészséges gyermeki fejlődéshez is elengedhetetlen a családi, szülői minta – mert ott tanulja meg a gyermek a nemi szerepeket, az egymáshoz való alkalmazkodást, az irányítottságot és az akaratérvényesítést stb. – úgy van szüksége a legtöbb cégvezetőnek is jó példára ahhoz, hogy képes legyen kialakítani egy működő szervezetet, megosztani a felelősséget, a feladatokat, a szerepeket, meghatározni az azokhoz kapcsolódó irányítási, ellenőrzési, beszámoltatási rendszert.

A szerencsésebbek még olyan vállalatnál dolgoztak, ahol jól működő vezetői – dolgozói hierarchiai, vezetési, kommunikációs rendszer létezett, így azok mintául szolgálhattak a leendő vállalkozások vezetői számára. A kevésbé szerencsések viszont nem rendelkeztek ilyen irányú pozitív tapasztalattal. A vezetői magatartás legtöbbjük számára inkább felejthető, mint követendő példának bizonyult. Gyakran hallottuk azt a megjegyzést, hogy „olyan nem akartam lenni.” Ezért *modell hiányában, vagy rossz modell ismeretében, egy részük előtt nem volt követhető példa*. Az új tulajdonosok elképzelésük, saját belátásuk szerint alakították ki, vezették vállalkozásaikat. Sikereik ellenére, számos hibát követtek el, és sok rossz beidegződés alakult ki az évek során.

A vizsgált vállalkozások jellemzői, az alkalmazott módszerek

Tanácsadói munkánkra rendszerint olyan cégeknél került sor, ahol az első számú vezetők saját maguk nem voltak képesek a problémáik megnyugtató rendezésére; érezték a változás kényszerűségét, és eldöntötték, hogy a mostani helyzeten változtatni fognak.

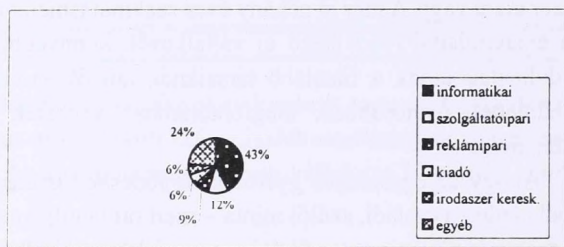
A 33 elemzett vállalkozásra általánosan jellemző volt, hogy a piacon már 4–10 éve eredményesen működtek, nettó árbevételük pedig 100–1.000 millió Ft közé esett. 12 százalékuknak saját gyára vagy termelőüzeme, 30 százalékuknak két vagy több telephelye volt.

Tevékenység szerinti megoszlásukat az 1. ábra mutatja.

A vállalkozások 43 százaléka a versenyszférához, ezen belül is az informatikához vagy az ahhoz szorosan kapcsolódó területekhez tartozott. A cégek 67 százaléka

1. ábra

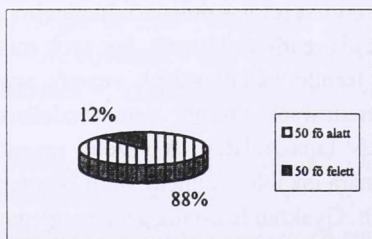
A vizsgált cégek tevékenység szerinti megoszlása



budapesti, 33 százalékuk pedig nem budapesti volt. A vállalkozások létszámát a 2. ábrában foglaltuk össze: Még egy érdekes adat:

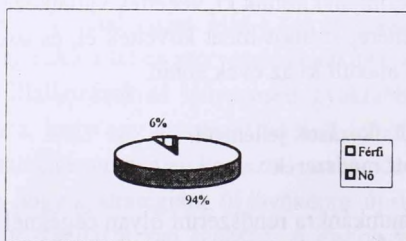
2. ábra

A létszám megoszlása



3. ábra

A cégvezetők nemenkénti megoszlása (%)



Az elemzett cégeket – ez a szám lehet, hogy véletlen – 94 százalékban férfiak irányították.

A vizsgálatban alkalmazott fontosabb módszereink és eszközeink a következők voltak:

- ◆ Adatgyűjtés,
- ◆ Mélyinterjúk készítése,
- ◆ Elbeszélgetés,
- ◆ Munkafolyamatok személyes megfigyelése,
- ◆ SWOT analízis,
- ◆ Regresszió analízis,
- ◆ Gazdasági-pénzügyi és marketing stb. adatok elemzése.

Változásmenedzselési munkánkban, minél kisebb volt egy vállalkozás, annál fokozottabban kellett érvényesíteni a rendszerszemléletet. Amikor azt mondjuk, hogy rendszerszemlélet, akkor egyben azt is állítjuk, hogy ha hozzányúlunk a rendszer bármely eleméhez, és azon lényeges változtatást hajtunk végre, akkor az hatással lesz a szervezet más elemeinek a működésére is. Ezért, miközben törekednünk kellett arra, hogy minél több ismerethez jussunk a vállalkozás egyes elemeire, részeire vonatkozóan, a kapott információkat összegyűjtöttük, újra összeraktuk, azok kölcsönhatásait figyelembe véve azt egységes egészként értelmeztük.

Fontos volt, hogy vizsgálataink során elegendő időt szánjunk magára a dolgozó emberre is, a hierarchia bármely szintjén is helyezkedjen el. A személyes beszélgetéseken túlmenően, időt szakítottunk a dolgozók megfigyelésére munkavégzésük közben, munkaeszközökkel, munkakapcsolataikkal együttesen, a szükségleteiknek, a motivációiknak, az elégedettségüknek és a képességeiknek a megismerése céljából.

A változás, változtatás halogatásának legfőbb okai

A cégek vezetői sokszor az utolsó pillanatig halogatták a vállalkozás egészét érintő változtatásokat, főképp a következő okokból:

- ☞ A cégvezető nem volt szakmailag és/vagy érzelmileg felkészülve a változásra.
- ☞ A változásnak a gondolata már előre félelmet keltett az első számú vezetőben. Úgy gondolta, hogy a változásokkal kicsúszik a lába alól a talaj, és elbizonytalanodott. Addig húzta az időt, ameddig csak lehetett.
- ☞ Minden változás pozitív és a negatív hatásokat egyaránt magában hordoz. A kudarcból való félelem igen erős gátló tényező volt.
- ☞ A változtatáskor felborul a megszokott rend. A változások veszélyeztetik a szokásokat, és folytonos gondolkodásra, kreativitásra, éberségre kényszerítetek. Ez pedig szintén visszatartó erő volt.

➤ A változtatás célja nem volt pontosan meghatározva és/vagy a cégvezető bizonytalan volt abban, hogy azt a cég többi tulajdonosával, dolgozóival el tudja fogadtatni: Mit akarok elérni? Kit és mit áldozok fel, és miért? Amennyiben a cégvezető nem volt meggyőződve arról, hogy a változtatás előnyei meghaladják a korábbi, megszokott rend hátrányait, akkor nem mozdult semerre.

➤ A vállalkozás vezetője nem tudhatott maga mögött olyan támogatókat, akik megerősítették és segítettek volna őt a célok elérésében.

➤ A cégvezető úgy érezte, hogy a változtatás túl sok konfliktussal jár.

➤ A vállalkozásban még nem volt igazán kritikus a helyzet. A problémák nem voltak olyan erősek és elviselhetetlenek, amelyek azonnali és kényszerű változást követeltek volna ki maguknak.

Elemzésünk azt támasztotta alá, hogy a cégvezetők akkor voltak hajlandók változtatni, ha már elég rosszul érezték magukat ahhoz, hogy a szükséges lépéseket megtegyék, és/vagy ha már elég ösztönzést kaptak ahhoz, hogy változtatni akarjanak és tudjanak: Pl.: hasonló méretű vállalkozások pozitív példáiról hallottak. Továbbá, ha a változtatás véghez viteléhez, a szakértők megbízásához meg volt a kellő anyagi forrásuk is.

A változásmenedzselési munka konkrét tapasztalatai

Az elemzett vállalkozások a következő konkrétan felmerülő okok miatt kezdeményezték az átalakítást:

- A szervezeti struktúra ez idáig nem, vagy nem a megfelelő módon követte a cég bevételének, forgalmának, létszámbővülésének stb. a növekedését.
- A belső információs rendszer nem volt felkészítve a megnövekedett belső és külső elvárásokra.
- A vállalkozások több mint 80 százaléka rendszeres likviditási problémával küszködött.
- Az átalakítást megelőző félévben megnőtt a fluktuáció.
- A fontos pozíciókban (pl. középvezető) gyakori volt az alkalmatlan vagy a hiányzó munkaerő.
- A belső folyamatok nem voltak megfelelően elhatárolva.
- Az ügyfél-reklamációk megszorodtak.
- A meglévő érdekeltségi rendszer (ha volt is) nem működött megfelelően, és csupán néhány kiemelt vezetőt és/vagy dolgozót érintett.
- Megnövekedett a munkahelyi fegyelmezetlenségek száma, a nem megfelelő színvonalú munkavégzés.
- Erős volt a vezetői túlerheltség, megsokasodtak a testi-lelki panaszok, a komolyabb betegségek – pl. a

magas vérnyomás, infarktus, légzési panaszok –, ráadásul meglehetősen fiatalon, alig túllépve a 30. életévet.

- A vezetői szinteken folytonos volt az időhiány, a kapcsolódás.
- Az első számú vezetőben feltámadt a felelősség megosztása iránti igény, a továbbfejlődés iránti vágy a szervezethez, az irányítás, a tervszerűség és az érdekelt-ség területén.

Éppen a fenti tényezők bekövetkezte vagy részbeni előfordulása miatt az elemzett cégek vezetői felmérték a vállalkozásuk további lehetőségeit, és eldöntötték, hogy a jelenlegi helyzetükön változtatnak.

A vállalkozáson belüli változásokat több esetben az is motiválta, hogy sok vezető szeretett volna – a kezdeti, éveken keresztül tartó, komoly erőfeszítést igénylő, hosszú munkanapok után – egy kicsit több időt tölteni a családja körében, a hobbijával vagy a kedvenc sportjával, de nem tudta, hogy milyen módon csökkenthetné a munkára fordított időt.

Pozitív tapasztalatok

Ezen vállalkozások vezetői létrehoztak és a mai napig is – meglehetősen nagy erőfeszítéssel – működtetnek egy kisebb-nagyobb vállalkozást, amiért önmagában már tiszteletet érdemelnek.

Az elemzésben szereplő vállalkozásoknál végzett vizsgálatok pozitív tapasztalatait a következőkben foglalhatjuk össze:

○ *Nyitottság, egészséges önbizalom:* A vállalkozások vezetőinek többsége, a cég megalapítása előtt felfedezett egy piaci rést, egy, még csak néhány szereplős piacot, egy rosszul működő szolgáltatást vagy egy felfutóban lévő üzleti tevékenységet stb., amelyről úgy gondolta, hogy ott képes újat létrehozni, a már piacon lévő szolgáltatást a fogyasztónak magasabb színvonalon kínálni. Ehhez – természetesen – sok és egészséges önbizalomra is szükség volt.

○ *A bizonyítási vágy:* Szinte minden vezetőnél felfedeztük ezt a motivációs tényezőt, amely a vállalkozások beindításakor az egyik legerősebb ösztönző erő volt. A vezetők bizonyítani akartak a szülőknek, a családnak, a volt főnöknek, a régi osztálytársaknak, a barátoknak stb., és természetesen bizonyítani önmaguknak, hogy „Képes vagyok rá!”.

○ *Az önállóság iránti igény:* A legtöbb cégtulajdonos szeretett volna kitörni abból a környezetből, amelyben

korábban dolgozott. Többségük már a saját családjában is korán önállóvá vált, nem kis részük már 18 évesen dolgozott. Az a tény, hogy a vezetők korán felnőtté váltak, a munkavégzésükre is rányomta a bélyegét. Másoktól függetlenül, önállóan akartak dolgozni. Voltak közöttük olyanok, akik egy perc alatt döntöttek, néhányuk rákényszerült, míg mások tudatosan készültek az újjászületésre. Sokan éveket vártak arra a pillanatra, amikor az alapításhoz szükséges pénz összejött, és végre önállóan kezdhették meg a saját üzleti tevékenységüket. Nem véletlen, hogy a „Végre úgy csinálom, ahogy én akarom!”, és „Ezután a saját cégemben, a saját pénzemért dolgozok!” azonos élményként (és sokszor szorongásként is) jelent meg a leendő vezetők mindennapjaiban.

○ *„Szimatmarketing”*: A vállalkozásoknál nem alkalmaztak marketingelemzéseket. A legtöbb vezető ösztönösen érzett rá arra, hogy mit, hol, kinek, mikor és mennyiért adjon el? A megérzéseiket a piac általában igazolta is. A kezdeti sikereknek nagyon nagy jelentősége volt, hiszen ez azt mutatta számukra, hogy jó irányba indultak el.

○ *A jó kereskedői véna*: Szinte minden cégvezető igen jó kereskedői vénával rendelkezett. Valójában ők voltak a kereskedelmi tevékenység mozgató rugói. Az árbevételek nagy százalékát saját üzletkötéseiknek, személyes, jó és kiterjedt ügyfélkapcsolataiknak köszönhették.

○ *Munkavégzés megállás nélkül*: A cégek alapító tagjai – szinte kivétel nélkül – a vállalkozás alkalmazottaivá is váltak. Ahhoz hogy beinduljon az üzlet, hogy kiépítsék az ügyfélkört, hogy megrendelőket szerezzenek, és azokat meg is tudják tartani, éjt nappallá téve dolgoztak. Jellemző volt rájuk a szabadidő nélküli munkavégzés, a család, a hobbi háttérbe szorulása. Pihenőként sem a szombat, sem a vasárnap nem jöhetett számításba, hiszen az adminisztrációs feladatokat, és mindazt, amely a szolgáltatási, kereskedelmi vagy a termelőmunka mellett elmaradt hét közben, azt ilyenkor pótolták. Természetesen, ahogy a cégek stabilabbá váltak, úgy a hétfégi munka aránya is némileg csökkent.

○ *Azon nem tulajdonos dolgozók*, akik a megalakulás óta a cég alkalmazottai voltak, hasonló módon, fáradságot nem kímélve, a hivatalos munkaidőt nem nézve végezték a munkájukat. Lojalitásukat, hűségüket a vállalkozások tulajdonosai sokra becsülték, azt ma már a törzsgárda jövedelmében kifejezésre is juttatják.

○ *Költségtakarékosság*: Minthogy a kezdeti siker szinte minden vállalkozásnál bizonytalan volt, a cégek nagyon szerény körülmények között működtek. A vállalkozások nagy része egy kis lakásban vagy a családi házban kezdte meg az első évet. Amennyiben mégis az irodabérlés mellett döntöttek, nem mentek olyan helyre, ahol az iroda, a műhely bérleti díja túl drága volt. Nem vásároltak új autót, bútort, munkaeszközt, nem költöttek semmi olyanra, amelyre nem elengedhetetlenül volt szükség. Sok cégnél használták a családok, a vállalatok által már kidobott, leselejtezett bútorokat, eszközöket, gépeket, berendezéseket, amelyeket azután maguk felújítottak, megjavítottak, működőképessé tettek. A családi autó üzleti célú használata is természetes volt.

○ *Takarékoskodtak a béreken is*. Amíg a vállalkozás meg nem erősödött, a tulajdonosok többsége minimális fizetésért dolgozott, ha egyáltalán fizettek maguknak valamit. Tapasztaltunk olyat is, mint pl. az egyik vállalkozás tulajdonosai fele annyi bért kaptak, mint az egy szem alkalmazottjuk, akit viszont meg kellett fizetni, hogy ott ne hagyja őket.

○ *Az ügyfél mindenek felett*: Sok helyen láttuk kirakva, kiragasztva „Az ügyfélnek mindig igaza van!” feliratot. A vállalkozások üzleti sikereiket – az egyéb pozitívumok mellett – elsődlegesen annak köszönhették, hogy a cégek vezetői az ügyfelek igényeinek maximális kielégítésére, megelégedettségére törekedtek. Az egyedi, különleges kérésekre adott válaszuk – „Nem probléma! Megoldjuk!” – a munkához, az ügyfélhez kapcsolódó pozitív hozzáállásukat tükrözte. Amennyiben kellett, hétfégén is dolgoztak. Olyan nagy kincsnek tekintették az ügyfelet, hogy azoknak szinte nem lehetett olyan kérésük, amelyet ne teljesítettek volna. Addig keresték, kutatták a megoldást, amíg meg nem találták azt kapacitásuk, tudásuk, eszközük felhasználásával vagy külső segítséggel, más vállalkozások bevonásával.

○ *Gyors és rugalmas reagálás a piaci igényekre*: Amennyiben egy új termékre, szolgáltatásra merült fel igény, az új cégek vezetői azonnal „rámozdultak” – természetesen az egyébként általánosan szűkös anyagi lehetőségeikhez képest –, és haladéktalanul be is indították az új termék gyártását, forgalmazását vagy a szolgáltatást.

○ *A nyereség visszaforgatása*: A korlátozott anyagi források következtében, a tartós piaci fennmaradás érdekében, a tulajdonosok többsége éveken keresztül visszafor-

gatta a vállalkozás nyereségét. Például találkoztunk olyan tulajdonossal, aki a cégből öt éven keresztül egyetlen forintot sem vett ki. Nem a pillanatnyi meggazdagodási vágy hajtotta a legtöbbjüket, hanem egy hosszú távon is működőképes, versenyképes vállalkozás felépítése, megalapozása.

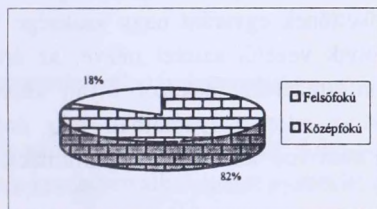
Magas felső fokú végzettségi arány a cégvezetőknél: Megvizsgáltuk, hogy az elemzett cégeknél, az iskolai végzettség az első számú vezetőnél hogyan alakult: (4. ábra).

➤ Örvedetes, hogy *ilyen magas volt a diplomával rendelkezők aránya*. A mai kihívásoknak nehéz megfelelni felsőfokú végzettség nélkül.

➤ **Szociális érzékenység:** Vizsgálataink során számos, igen humánus cégvezetővel találkoztunk: Szükség esetén kamatmentes lakáskölcsönt, lakbér és utazási hozzájárulást, fizetési előleget adtak a rászoruló dolgozóknak, céges életbiztosítást kötöttek. Volt olyan cégvezető, aki

4. ábra

Az első számú vezetők iskolai végzettség szerinti megoszlása (%)



még lakhatási lehetőséget is biztosított az egyik munkatársának.

➤ **A közösségformálás:** Ajtók, elválasztó falak nélküli térben az emberek hasonlóknak érzik magukat. Amennyiben a munkájukban (felelősségükben, hozzáállásukban) nincs nagy eltérés, egyformán küzdenek munkaidőn belül és esetleg azon túl is, az információ szabadon áramlik, akkor együtt örülnek a sikereiknek és közösen bánkódnak a kudarcaikon is. A kezdeti időkben, a körülményekből adódóan sokan úgy érezték, hogy fontos szerepük van abban, mivé lesz, mivé válik a cég. Ez az érzés igen nagy közösségformáló erővel bírt. A munkahelyi közösségek tagjai privát életükben is összejártak, barátokoztak, együtt szórakoztak stb.

Sajnos, ahogy növekedtek, fejlődtek a vállalkozások, és egyre tágasabb, szeparáltabb helyre kerültek az

emberek, úgy ezen érzések fokozatosan kivesztek a dolgozókból, *többnyire nem az ő hibájukból*.

A változásmenedzselés szükségességének a tünetei

A cégek növekedésének, szervezetük változásának számos jellemző tünete van, amelyek rendszerint valamiféle problémás jelenséggel is párosulnak. Ezeket a tüneteket – úgy gondoljuk – azért érdemes részletesen sorra venni, mert tanulni nem csak a pozitív tapasztalatokból lehet. Munkánk során nagyon sokféle problémára, hiányosságra derült fény. Természetesen minden egyes vállalkozásnál nem minden felsorolt tényező jelentkezett, de az összegyűjtött és az alábbiakban bemutatott negatívumok tipikusak:

A szervezeti struktúra problémaköre

Az elemzett cégek – egyetlen kivételével – lineáris szervezeti formában működtek. Ezt nem kritikai megállapításként mondjuk, a jó áttekinthetőség, az egyszerű irányíthatóság mind indokolja ezt a felépítést. A kivétel egy többdimenziós mátrix szervezet jellemvonásait viselte, de ez részben magyarázható volt a cég nagyságrendjével és tevékenységével. Ellenben még náluk is, az egységek vezetőinek, a saját területükön belül, igen korlátozott jogkörük volt.

A látókörünkbe került vállalkozások *91 százalékában a tényleges vezetői – irányítási feladatok egy kézben, az ügyvezető(k) kezében összpontosultak*. John Child szerint ez megfelel a szervezetfejlesztés négy fázisa közül az első szintnek, amelynek jellemzői: „Kis szervezet, formalítások nélkül. Egyszemélyes show.”¹ A stratégiai döntéseket a tulajdonos hozta meg a saját, ill. a cég szükségletei alapján.

Az ügyvezető igazgatók görcsösen ragaszkodtak a vezetői hatalmukhoz (már csak tulajdonosi mivoltukból eredendően is), és abból semmiféle irányítási jogot nem szívesen adtak át. Így, amennyiben ki is neveztek valakit középvezetőnek, az csak nevesített, nem pedig valóságos hatalommal rendelkező vezető volt. Részletesen:

A szervezeti felépítést tekintve a leginkább jellemző volt, hogy minden egység vagy közvetlenül maguk a dolgozók a cégvezetők irányítása alá tartoztak. Így például, egy kereskedelmi cégnél nem volt kereskedelmi vezető,

¹ John Child: A szervezetről – vezetőknél (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.) 202–203. p.

igazgató. Az adminisztratív szervezetnek úgyszintén nem volt igazi vezetője.

A cégeknél közvetlenül a legfelső vezetők alá tartozó vezetők és/vagy beosztottak száma 2 és 23 fő között változott, de a jellemző a tíz és a húsz fő közötti szám volt.

A névleges irányítási szintek száma a cégek 58 százalékánál kettő, 39 százalékánál három, egy százalékánál pedig négy volt.

A vezetők aránya 11 százalékos volt az összes foglalkoztatottra, és 13 százalék volt a beosztottakra vetítve. Ezek az arányok azért a valóságban rosszabbak, mert a vezetői szint nem járt önmagában tényleges vezetői hatalommal. Mint ahogy már említettük, ezen cégeknél a tényleges vezetői hatalmat, az irányítást szinte kizárólag maga az ügyvezető gyakorolta.

Azoknál a vállalkozásoknál, ahol az első számú vezetőhöz az áttekinthetőnél, és ezen a szinten, a normálisan irányíthatónál (5–7 fő) több egység vagy közvetlen beosztott tartozott, ott a hibás vezetői struktúra középvezetői szinten is öröklődött. A középvezető(k) arra törekedtek, hogy minél több egységet vagy dolgozót gyűjtsenek be maguk alá, főképpen azért, hogy önnön jelentőségüket, fontosságukat folyamatosan igazolják.

Tapasztaltuk, hogy egyes cégeknél a szervezet – a növekvő piaci igények miatt – akkor is nőtt, amikor ezt a cégvezető már nem kifejezetten akarta, mert látta saját képességeinek a korlátait.

Elmondható, hogy majdnem mindenütt volt korábban már vezetői próbálkozás a szervezet átalakítására, amely vagy annyira nem vált be, hogy azt meg is szüntették, pl. azért, mert alkalmatlan embereket neveztek ki egységvezetőknek, vagy pedig a cégek éppen azért kértek külső segítséget, hogy működőképessé tegyék az általuk kialakított szervezetet.

Döntés, felelősség-megosztás, belső kommunikáció

A cég életét meghatározó stratégiai, valamint a folyamatos működéshez szükséges napi döntéseket is szinte kizárólag maga az ügyvezető igazgató hozta meg, semmiféle vagy csak minimális beleszólást engedve a vezetőtársainak. Ez a gyakorlat nemcsak hátráltatta a cég működését, a munkafolyamatokat, hanem erősen gyengítette a dolgozók természetes motivációit, rombolta a már nehezen kivívott középvezetői tekintélyt is.

A beosztott vezetők szinte sehol sem rendelkeztek szabad akarattal, elképzelésük szerint semmilyen összefélt, így ha bármilyen jellegű vásárlás (munkaeszköz,

promóció, reprezentáció) céljából pénzre volt szükségük, akkor többnyire kuncsorogni kényszerültek a cégvezetőnél. Ösztönzésre, elismerésre, fejlesztésre önálló keretük nem volt.

A beosztottak minden problémájukkal az ügyvezetőhöz fordultak, mert azt tapasztalták, hogy azokat csak ő tudja megoldani. Ez nem véletlen, hiszen a többi vezető nem volt felhatalmazva számos olyan intézkedésre, amely elengedhetetlen lett volna a számára.

Ennek a jelenségnek komoly veszélye van. A középvezetők és a dolgozók leszoknak az önálló gondolkodásról, a problémamegoldásról, elveszítik a kezdeményező képességüket, az egyéni felelősségérzetüket, a motivációjukat. Minél hosszabb ideig marad fenn ez az állapot, annál károsabb.

Probléma, baj esetén a felelősség úgy „oszlott meg”, hogy az első számú vezető megpróbálta valakinek a nyakába varrni a felelősséget. Ezek nem valódi felelősségre vonások, hanem inkább leszúrások voltak.

Az elemzett vállalkozásoknál hiányos volt az információáramlás. A szükséges vagy inkább elégséges információk adásvételét a kereskedelmi, gazdasági folyamatok kényszerítették ki. Sokszor találkoztunk azzal a gyakorlattal is, hogy egy-egy fontos információról csak a kereskedelmi, vagy pedig csak a gazdasági vezető tudott, holott mindkettőnek egyaránt nagy szüksége lett volna arra. Bármelyik vezetői szintet nézve, az érintettek a szükséges információkat sokszor olyan későn kapták meg, hogy az adott folyamatban már érdemi beavatkozásra nem volt lehetőség, az információ érdektelenné vált.

A négy szemközti beszélgetés volt a leggyakoribb kommunikációs forma. Értekezletek csak ritkán voltak, azok is rendszertelenül. Írásos információközlés nem volt, vagy csak szintén elvétve.

Megtapasztaltuk a korszerű informatikai rendszereknek is a hátrányát olyan esetben, ahol azt nem megfelelően használták: *Az egyik elemzett vállalkozásnál, nagyon komoly ellenállást és dühöt váltott ki a középvezetőkben és dolgozókból az igazgatónak az az új szokása, miszerint a vezetői értekezleten kívül kizárólag e-mail-ben volt hajlandó kommunikálni. Kéréseit, utasításait csakis a belső levelezési rendszeren keresztül küldte el, még akkor is, ha a szomszéd szobában ülőket kívánta utasítani.*

Ahogy a középvezetői szinten is hiányos és megkésett volt az információk átadása, úgy ez a dolgozók tájékoztatása esetében sem történt másként. A beosztottak nagyon keveset tudtak arról, hogy valójában mi is történt a

cégnél, melyek voltak a vállalkozás legfontosabb jellemzői, hogyan fogalmazták meg a vállalat jövőképét, hová szeretne az eljutni, az adott évre a cégnek milyen üzleti céljai, tervei voltak, a forgalmazott termék/szolgáltatás milyen helyet foglalt el a piacon stb., milyen fejlesztések, események voltak várhatók.

Információk hiányában, a dolgozóknak igen téves elképzelései alakultak ki a cégről, és amint megállapítottuk, igen nagy tájékozatlanságról tettek tanúságot. Erre pedig érdemes jobban odafigyelni, mert ez is egyfajta motivációs eszköz, a hovatartozás, a dolgozói elégedettség, a ragaszkodás fontos tényezője. *A megfelelő ismeretek hiányában nő a dolgozók érdektelensége és egyben a kiszolgáltatottsága is. Biztonságérzet hiányában pedig csökken a munkateljesítmény.*

Azt tapasztaltuk, hogy a vezetők és a beosztottak egyaránt igénylik, hogy rendszeresen be tudjanak számolni a sikereikről, a nehézségeikről és a problémáikról is. Sok esetben elég lenne meghallgatni őket, mert a problémák megfogalmazásakor már a megoldás is körvonalazódik, vagy egészen minimális segítség is elegendő a továbblépéshez. Gyakran a figyelmes, őszinte meghallgatás is ösztönzőleg hat a dolgozókra, mert érzik, hogy figyelnek rájuk, fontosak a cég számára. Már pedig ha törődnek velük, ők is sokkal inkább a magukénak érzik a céget.

A belső folyamatok elhatárolatlansága

A vizsgált vállalkozásokban a belső folyamatokat a hagyomány, a kezdetben alkalmazott gyakorlat alakította ki:

⇒ A munkafolyamatok többsége a cég megalakulása óta kialakult rendszer szerint funkcionált. A legtöbb dolgozó – a cég növekedése ellenére – ugyanazt tette, amit évekkel ezelőtt rátestáltak vagy a saját kárán megtanult, új dolgozó esetén pedig, ahogyan a cégnél régebb óta dolgozó kollégája végezte.

⇒ Nem egyszer előfordult, hogy a kereskedelmi szervezet dolgozója gazdasági – pénzügyi tevékenységbe tartozó munkát végzett és persze fordítva is. Pl. a gazdasági szervezet munkatársa tartotta nyilván a kereskedelemhez szükséges adatokat vagy a kereskedelmet kiszolgáló szállítást felügyelte.

⇒ Gyakran éles volt az érdekellentét a „termelő-kereskedő” és a gazdasági szervezet között. A közös érdekeltiség hiánya, és nem utolsósorban az első számú vezető akarata a gazdasági szervezet vezetőjét és dolgo-

zóit főképpen a mindenáron való költségtakarékosságra, és kizárólag a saját feladatok elvégzésére kényszerítette, nem pedig a kereskedelmi munka támogatására.

⇒ Az elemzett cégekben az első számú vezetők és a középvezetők is látták, hogy a munkájuk sokkal könnyebb lenne, ha bizonyos feladatokat átadtak volna a beosztottaiknak. Hogy mégis miért maradt sok minden a nyakukon? Érzésük szerint, egyszerűbb és gyorsabb volt, ha ők maguk oldották meg a feladatot, mintha azt kiadták volna. „Mire elmagyarázom neki, addigra én már ötször végzek az adott munkával!”

Részletes, adott dolgozóra igazított munkaköri leírást a cégek 91 százalékánál nem adtak a munkavállalóknak.

A differenciált ösztönzési, érdekeltségi rendszer hiánya

A szervezeti felépítéshez szorosan kapcsolódik az ösztönzési, érdekeltségi rendszerek problémaköre. Még a helyesen felépített szervezet sem működhet hibátlanul, megfelelő érdekeltségi rendszer nélkül. Az érdekeltségi rendszerrel, mint a közgazdasági tényezők meghatározó elemével, kiemelt jelentőségénél fogva külön is foglalkozunk. Tapasztaltaink azt mutatták, hogy néhány nagyobb céget kivéve *csak embrionális formában létezett a klasszikus értelemben vett érdekeltségi rendszer.* Az ösztönzés lényegében kimerült az üzletkötőknél alkalmazott, nem túl bonyolult jutalékrendszerben. A vezetők és a beosztottak általában havi fix bérezésűek voltak, amelyek kiegészültek – jó esetben –, év végén egy kis jutalommal.

Általánosságban elmondható az is, hogy *ahol volt is év végi jutalmazás, premizálás, ott az nem volt kihirdetve, és nem is volt semmiféle objektív feltételhez kötve sem a dolgozói, sem pedig a vezetői oldalon.* A feltételek teljesülésekor az a tulajdonos – cégvezető részére sem jelentett kötelezettséget. Azt is tapasztaltuk, hogy a cégvezetők többsége nem igazából tudta, hogy mi a különbség a jutalom és a prémium között.

A kiosztott pénzösszegeket szinte kizárólag a személyes kapcsolatok, szubjektív kritériumok alapján határozták meg – gyakran az ügyvezető jó vagy éppen rossz hangulatától függően.

További problémaként merült fel az, hogy *a különböző tevékenységet végző szervezeti egységek között nem volt megteremtve az összhang sem az érdekeltségi rendszerben, sem a kommunikációban.*

Az érdekeltségi rendszer szerves része a bérezési rendszer. A vállalkozásoknál meglévő *bérrányok igen*

torzak voltak. A vezetők és a beosztottak bére között nagyon kicsi volt a különbség. Százalékban kifejezve: Amennyiben az ügyvezetőjét 100 százaléknak vesszük, akkor a középvezető 75–80 százalék, a dolgozó pedig kb. 10–15 százalékkal kevesebb volt. Az idevágó tapasztalatok és a szakirodalom szerint a helyes arány 100–50, 30–25 százalék lett volna.

Ez pedig rossz gyakorlat, mert így módon a nagyobb felelősség, a lényegesen több munka nincs elismerve, és ez szintén állandó forrása az elégedetlenségnek.

A vizsgált cégeknél számos esetben előfordult, hogy az azonos munkakört betöltő ugyanolyan vagy közel azonos végzettségű, korú dolgozók bére jelentős mértékben eltért egymástól, mert a felvételnél az egyik beosztott, a saját bére megállapításakor jobb feltételeket tudott kialakítani magának. Ez szintén sorozatos konfliktusforrás volt.

A bérezési gyakorlatban rendszeresen tapasztaltuk, hogy a cégek vezetői azt gondolták, a bér valamiféle misztikus dolog, és a dolgozók egymás bérét, jövedelmét nem ismerhetik meg. Véleményünk szerint ez óriási tévedés, a dolgozók ugyanis nagyon is jól ismerték egymás bérét, jövedelmét, és azt minden adandó alkalommal meg is beszélték egymással. *Túl kicsik voltak ezek a cégek ahhoz, hogy az ott dolgozók egymás bérééről ne tudjanak.*

Az üzletkötői jutalékok általában fix százalékra voltak beállítva, sávós, progresszív jutalékrendszert a cégek nem alkalmaztak. Ez a rendszer is szerepet játszott abban, hogy amikor a kereskedők a saját maguk számára beállított havi jövedelemszintet elérték, amelyből már ők és a családjuk normálisan megélt, akkor leálltak, és abban a hónapban már nem törték magukat.

Változásmenedzselési munkánkban, a szervezetfejlesztést rendszerint követette az érdekeltségi rendszer ki- vagy átalakítása. A menedzselte cégeknél, az első évben még a legegyszerűbb formát, bevétel-, illetve költségérdekeltségi rendszert vezettünk be. A következő évben, amikor már a szükséges tapasztalatok, feltételek is megvoltak, profitérdekeltségi formára tértünk át. A visszajelzések azt mutatták, hogy amikor egy vállalkozásnál már kialakult egy jól működő érdekeltségi rendszer, akkor a dolgozókat komolyan motiválta, hogy a jövedelmük egy része valamilyen teljesítménykövetelménytől függött.

Dicséret, fegyelmezés, számonkérés

Mindeddig csak az anyagi érdekeltségről beszéltünk. Szót kell azonban ejteniünk az érdekeltség egyéb formáiról is:

Érdekeltté tenni valakit, motiválni a vezetőket és a dolgozókat nem csak a pénzzel lehet. Az embereket az is motiválja, ha pontosan tudják, hogy mi a dolguk, és azzal is tisztában vannak, hogy a velük szemben felállított követelményeknek meg tudnak felelni, hogy amit rájuk bízunk, azt képesek sikeresen elvégezni. A munka akkor motivál igazán, ha a feladat meghatározása mellett a célok, az elvárások, a rendelkezésre álló idő, a felelősség is egyértelmű, valamint biztosítva van a jogkör, és az eszköz is megvan az eredményes munkavégzéshez. Ezért szükséges, hogy az ilyen méretű vállalkozásoknál, részletes munkaköri leírások legyenek, mindenki tisztában legyen az elvárásokkal, a saját felelősségével, biztosítva legyen a jogköre. A tanulmányban részletezett problémák alapján kiderült, hogy ezek szinte mind hiányoznak, vagy hiányoztak a vizsgált vállalkozásoknál.

A legtöbb dolgozót az is motiválja, ha részt vehet valamilyen projekt, feladat kialakításában, meghallgatják az ötleteit, a javaslatait, vagy hozzájárulhat a vállalati célok kitűzéséhez. Amennyiben a dolgozó csapatként együttműködik másokkal, és nem alárendeltje másoknak, akkor aktív részvevőként, nem pedig szenvedő alanyként éli meg az újabb és újabb feladatok végrehajtását, a célok eléréséért való küzdelmet. A négyöt fős vállalkozásoknál a team munka még elég jól funkcionált, de ahogy a cég növekedett, úgy ment egyre inkább a vezető a saját feje után, és a terveibe, a fejlesztéseibe, a döntéseibe – érdemben – már nemigen vont be másokat.

Az erkölcsi elismerésről sokan úgy vélekedtek, hogy az valamiféle szocialista maradvány, hiszen az embereket csakis a pénz érdekli. Elismerni azt jelenti, hogy észre vesszük, megköszönjük mások erőfeszítéseit, eredményeit. A sikeres munka önmagában is motivál, de ha ezt más is észreveszi, elismeri, szóvá teszi azt, akkor az boldogabbá teszi az embert, felemelő érzéseket kelt a megdicsértben és ezzel megsokszorozza a tettrekészségét. *Az analizált cégeknél nem volt szokás dicsérni, elismerni. A legtöbb vezető nem, vagy csak nagyon ritkán élt ezzel a motivációs eszközzel.*

A vezetői stílusokat, módszereket elemezve azt állapíthattuk meg, hogy a dicséret szinte ismeretlen fogalom és eszköz volt, pedig ez igazán semmibe sem kerül. A vezetők azzal érveltek, hogy azért nem dicsérnek, mert a jó, a kifogástalan és az eredményes munkának természetesen kell lennie, hiszen a dolgozók ezért kapják a fizetésüket. A vezetők attól is tartottak, hogy a munkatársak a dicséret hatására elbázzák magukat, és bérköveteléssel lépnek majd fel.

Az elvárások nem voltak tudatosítva, ezeknek az írásos rögzítéséről pedig szinte egyáltalán nem beszélhetünk. Nem volt kialakítva és így tudatosítva sem, hogy milyen tettek mi is a következménye. Kivétel ez alól a lopás volt, amely azonnali elbocsátással járt, és ezt minden dolgozó tudta.

Nem volt fokozat a fegyelmezési, a büntetési eszközök alkalmazásában. Általánosságban megállapítható volt, hogy a fegyelmezés – majdnem kizárólagosan – a szidásból, a leszúrásból (mondhattuk volna csúnyábban is) állt. Amikor a vezető már megunt a dolgozó linkességét, hibáit, gyenge teljesítményét, akkor a legegyszerűbb és leggyorsabb utat választva, egykettőre kirúgta őt.

A dolgozók gyakran voltak teljesen kiszolgáltatottak a vezetők kénye-kedvének, hangulatának. Nem egy cégnél tapasztaltuk, hogy elsősorban az üzletkötők és a kereskedelmi vezetők „egymásnak adták a kilincset”, mert nem bírták az ügyvezető autokratikus módszereit.

A számonkérés is ad hoc jelleggel működött. Erre szinte mindig akkor került sor, amikor egy vagy több dolgozóval komolyabb probléma fordult elő. Sajnos a vezetők arra ritkán gondoltak, hogy a baj a szisztematikus beszámoltatással, számonkéréssel megelőzhető lett volna.

Semmilyen vezetői szinten nem voltak rendszeres beszámolók, értekezletek. Azok a vezetők, akik időnként tartottak is ilyet, nem készültek fel rá elég alaposan, ezért az a kívánt hatást nem is érte el.

Sokszor az is problémát okozott, hogy az értekezleteket rossz időpontban (pl. pénteken, késő délután) és nem megfelelő körülmények között (pl. állandó ügyfélforgalom, rendszeres telefoncsörgés mellett, bőrkanapecében elterülve) tartották meg.

Az ellenőrzést a vezetői tevékenység egy igen elhanyagolt területként jellemezhetjük: Nem voltak rendszeres ellenőrzések, csupán a problémák pillanatnyi elhárításáról beszélhetünk. A cégvezetők rendszeresen sem a dolgozók munkáját, sem a felkészültségét nem ellenőrizték. Munkánk során csupán egyetlen pozitív példával találkoztunk, amikor az igazgató rendszeresen, havonta két alkalommal elkísérte a saját beosztottját a külső munkákra. Munkaruhát öltött magára, és mint „kisegítő szakember” vett részt az aznapi feladatok teljesítésében. Elmondása alapján, ezeken a munkanapokon szerezte meg a leghasznosabb információkat ahhoz, hogy a „holnap rögs útján” nagyobb biztonsággal, és eredményesebben haladjon tovább.

A cégvezetők többsége az ellenőrzésre szánt időt haszontalan időtöltésnek tekintette. Mondásuk szerint „ez nem hoz pénzt”. A vezető csak akkor lépett közbe, ha már

bekövetkezett a baj. Amennyiben valamelyik cégnél találkoztunk is ellenőrzéssel, az a szerződések megkötésére, a megrendelésekre és a munka végeredményére, a végtermékre vonatkozott.

Munkaidő-elemzéseink azt mutatták, hogy a vizsgált napokon a cégvezetők átlagosan 5–10 percet, a középvezetők pedig még annyit sem, mindössze 3–4 percet fordítottak érdemi ellenőrző munkára.

Közgazdasági problémák

Az elemzett vállalkozásoknál igen kevés volt a felső fokú közgazdasági végzettségű vezető. A közgazdasági vezetői szerepet szintén az ügyvezető próbálta betölteni, számos alkalommal kényszerűségből és/vagy bizalmatlanságból. Jó esetben a cégeknek volt egy önálló könyvelőjük.

Az általunk vizsgált cégek vezetőinek a többsége műszaki (villamos-, vegyész- vagy gépészmérnök) végzettségű volt. Ily módon, a gazdasági területen is elkelt a segítség. Igaz, találkoztunk több olyan vezetővel, aki ugyan elkezdte a második, pl. mérnök-közgazdász diploma megszerzését, de a befejezésre már nem volt elég ideje vagy ereje, holott érezte annak szükségességét.

Mint azt a nemzetközi és a fejlettebb hazai példák is mutatják, ma már nem elég az, hogyha egy cégnek önálló főkönyvelője van. A főkönyvelő feladata napjainkra a költségek csökkentésére és a veszteség források feltárására szűkült. A mai kis- és középvállalkozások többségének szüksége van egy olyan gazdasági – pénzügyi szakemberre is, aki globálisan elemzi és tervezi a gazdasági folyamatokat.

Az elemzett vállalkozásoknál a közgazdasági problémák igen sokrétűek voltak, és determinálták a vállalkozás egész működését. Terjedelmi okok következtében elemzésünkben csak két fontos területtel tudunk foglalkozni:

a) Tervezési hiányosságok

A napi, rendszeres értékesítési – beszerzési kényszer és az ebből fakadó pénzügyi gondok miatt sokszor csak a napi feladatok megoldására jutott idő, energia. Éves tervek meglehetősen ritkán készültek, hosszabb távúak pedig egyáltalán nem voltak. Az éves tervek közgazdasági/piaci/belső szervezeti megalapozottsága minimális volt. Számszerűsítve: a cégek 76 százalékánál nem volt semmilyen megalapozott, komoly tervezés.

A reális tervek kidolgozásához nem ritkán hiányoztak a bázisadatok, illetve azokat nem használták fel. Ez legtöbbször nem az informatikai rendszer hibája volt,

hanem az adatok feldolgozásának szükségességét fel nem ismerő vezetésé, az elemzéshez szükséges idő, valamint a szakmai felkészültség hiányáé. Hiszen a bevitt adatokat nem elégséges látni, azokat tudni kell értelmezni is. A vezetők többsége folytonos időhiányra hivatkozva elmulasztotta mind az elemzési, mind pedig az alapos tervezési munkát.

Az elemzett cégeknél készített tervek fontosabb hiányosságai:

- *A tervek maximum céges szintűek voltak.* Egységekre, üzletágakra, az egyes – a forgalomban, az eredményben, a költségtakarékosságban érdekelt – dolgozók számára, és minimálisan negyedéves szintre nem voltak lebontva.
- Nagy hiányosság, hogy a tervek teljesítése vagy nem teljesítése nem volt összekapcsolva rendszeres elemző munkával, ösztönzéssel, számonkéréssel.
- *A meglévő tervek is – elsődlegesen – az árbevételek körére szűkültek le,* a költségek részletekbe menő, pl. költséghelyes tervezésével csak elvétve találkoztunk.

Szintén nem találkoztunk pénzügyi tervekkel. A cégek vezetői még minimálisan, havi bontásban sem tervezték meg a bevételeiket és a kiadásaikat, pedig azzal igen sok, napi pénzügyi problémától kímélhették volna magukat. A napi bevételeiket a több év alatt felgyülemlett tapasztalat alapján becsülték meg, és osztották be. Ezért, nem egy esetben, egy-egy váratlan nagyobb kiadás komoly likviditási problémát okozott.

b) Tőkeellátottsági gondok

Az elemzett cégek több mint 85 százaléka már a megalkakulása óta tőkehiánnyal küszködött és küszködik még ma is. Ennek több oka van:

- Az a tőke, amellyel a cég megalakult, már eleve minimális volt.
- Az erős verseny állandó beruházást, készletezést kényszerített a vállalkozásokra.
- Végül, de nem utolsó sorban, ne feledkezzünk meg a magas adókról, járulékokról sem, amelyek folyamatosan tovább csökkentik a felhalmozható tőke mennyiségét.

A vizsgált cégek 68 százalékánál tapasztaltuk, hogy amennyiben egy-egy cég a méretéhez képest nagy beruházást hajtott végre, ahhoz rendszerint szükség volt, hogy a cégvezető és/vagy a tulajdonosok a korábban összegyűjtött és félretett saját jövedelmükből pótlólagos tőkebevonást hajtsanak végre, akár a családi vagyoni kárára is.

Gyakori volt, hogy a vállalkozások azért, hogy egy-egy nagyobb üzletet megnyerjenek, 40–60–80 napos fizetési határidejébe is belementek. A vevők fizetési határidejének lejártá és nem teljesítése után a cégek sokszor hetekig vártak a pénzükre – mondván, ez olyan nagy ügyfél, hogy nem szólhatunk neki, fizessen már. Ez szintén rendszeresen csökkentette a forgatható pénzüsszeget. Ezért ezek a cégek – bár üzleti moráljuk nem engedte meg, mégis – rákényszerültek a nekik beszállító pénzt forgatni, azaz olyan későn fizetni, amennyire ezt a szállító türelme megengedte. A fizetési határideők csúsztatása így járt körbe-körbe.

Pozitívum volt viszont, hogy *a vállalkozók többsége a nyereség több mint 50 százalékát rendszeresen visszaforgatta.*

Az analizált cégeknél hitelfelvétellel egyáltalában nem, vagy csak elvétve találkoztunk, mert:

- A hitelek kamatai olyan nagyok voltak, hogy azokat a piacon jelenleg érvényesíthető áraból nem lehetett kigazdálkodni, illetve
- A rossz gazdálkodási – pénzügyi mutatók miatt a cégek többsége nem is kaphatott hitelt.

Általánosságban, a vállalkozások piaci stabilitása sokkal jobb volt a pénzügyi stabilitásuknál. Több mint 80 százalékuk folyamatos likviditási, finanszírozási problémákkal küzdött. A pénzgazdálkodás – a legjobb esetben is – a minimális szabad tőke lekötésében merült ki.

A dolgozó ember érzésvilága a változó szervezetben

Számos munkahelyen tapasztaltuk, hogy a dolgozók igen el voltak keseredve, mert a vezetők egyáltalában nem voltak kíváncsiak a véleményükre. Azt is sokan sérelmezték, hogyha a vezető ötletet vagy javaslatot kért tőlük, azt nem fogadta meg vagy nem is reagált rá, hiszen ő már a kérdés pillanata előtt döntött.

A dolgozók a munkájukról visszacsatolást általában csak akkor kaptak, ha valamit elvették. Dicséret, konkrét értékelés nagyon ritkán hangzott el.

Ösztönzés, elismerés helyett a dolgozók gyakrabban hallhatták azt, hogy: „Azért kapod a fizetésed, hogy rendesen végezd a munkád.” Ez a hozzáállás a rendes munkavégzéstől azoknak is elvette a kedvét, akik addig becsülettel dolgoztak. A pénz nagyúr! Ezért azután az alkalmazottak sok mindent eltűrték, és még hálásak is voltak, mert nekik legalább volt munkahelyük, fizetésük.

„Az emberek érzelmi lények. Ugyanúgy szükségük van simogatásra és figyelemre, mint kenyérre. Szenved-

nek, ha megfosztják őket a kommunikációtól. A börtönben a lázadók legsúlyosabb büntetése a magány, amit kínzásként is alkalmaznak”.² Vajon nem kínzás-e az, ha egy dolgozó, az adott keretek között nem kapja meg azokat az alapvető információkat, amelyek birtokában biztonságosan mozoghat, dolgozhat? Ha nem tudja, mit szabad és mit nem, milyen „magasabb rendű” célokért dolgozik, mit kell képviselnie, és hogyan? Elégedettek-e vele vagy sem?

Mindezek ellenére, a legtöbb dolgozó, akinek már volt nagyvállalati vagy multinacionális cégnél állása, a jelenlegi munkahelyét jobban kedvelte, mert kisebb, barátságosabb, emberibb légkörben dolgozhatott. Az összes, eddig említett probléma ellenére, az új munkahelyen a dolgozók fontosabbnak, nélkülözhetetlenebbnek érezték magukat, mint a nagyvállalatoknál. Ez még akkor is így volt, ha a kisebb vállalkozásban rendszerint többet kellett teljesíteniük.

A cégek vezetői – jobban belegondolva – rájöhettek arra, hogy minél barátságosabb munkahelyi környezetet teremtenek, annál nagyobb hűséget, odaadást, teljesítményt várhatnak el a beosztottaiktól.

A munkavállalók leterheltsége, az elemzett vállalkozásokban nagyon eltérő volt. Akadt, aki azért panaszkodott, mert nem volt elegendő munkája, mások viszont azt nehezményezték, hogy túlterheltek és hiába szóltak, nem kaptak segítséget.

A munkahelyi szex: Tudjuk, hogy erről nem nagyon szokás beszélni, de azt tapasztaltuk, hogy a szexnek meghatározó jelentősége volt. Az embereket rendkívüli mértékben foglalkoztatta, hogy: „ki kivel, hogyan, és mikor”, és nem csak a munkahelyen kívül, hanem a cég falain belül is.

A társadalmi átstrukturálódásból eredően, kevesebb figyelmességben van része a nőknek, több teher nehezedik a vállukra, több feszültséget kell valamilyen módon oldaniuk, mint korábban. Csökkent a kulturált szórakozóhelyek száma, megváltoztak az ismerkedési helyszínek. A szabadabb életfelfogás eredményeként a nők már nemcsak mernek, hanem szeretnek is beszélni a szexről, sokszor elég egy célzás. Nekünk nem csak a velük megtörtént eseményeket mondták el, hanem a vágyaikról is szívesen meséltek.

A másik nemmel való kapcsolat kialakításának egyik legfontosabb színhelyévé a munkahely vált. A nők itt tudják és akarják magukat megmutatni. Márpedig ilyen környezetben a férfiaknak is nehezebb ellenállniuk.

² Isabelle Filliozat: A szív intelligenciája (Fiesta és Saxum Kft. 1998) 185. p.

Mint észleltük, a független nők – ezen belül is a fiatalabbak, a függetlenek –, elég erős késztetést éreztek arra, hogy minden lehetséges alkalmat megragadjanak egy-egy szabad férfi megszerzésére. Egyes, nekünk tett valóságok alapján, ezeknek a kivédése a férfiak részéről komoly energiát kötött le. A cél érdekében, egy-egy közös rendezvényen, bulin a nők képesek voltak teljesen kivetkőzni (és levetkőzni is) önmagukból. Több első számú vezető nemcsak, hogy engedélyezte, hanem részt is vett ezekben az „éjszakai mulatozásokban”. Káros következményként elég furcsa viszonyok alakultak ki ezeknél a cégeknél: Az erkölcsi konzekvenciákon túlmenően, a „Ki, mit és miért engedhet meg magának a cégben?”, „Miért annyi a fizetése?”, „Miért kap annyi jutalmat?” vagy „Miért pont ő megy a külföldi útra?” stb. kérdések végeláthatatlan sorát indította el. Igen veszélyes jelenség ez, nehéz gátat szabni neki.

Azt is megfigyeltük, hogy azon cégekben vagy egységekben, ahol többségében nők dolgoznak, ott több a veszekedés, az ellenségeskedés. A férfiak egy része elnőiesedett, gyenge vezetővé vált, és ilyenkor egy erősebb jellemű nő informálisan átvette az irányítást.

Mindezek miatt az első számú vezetőnek nem árt bizonyos erkölcsi normákat, viselkedési szabályokat – már csak a mihez tartás végett – előre tisztázni és arra oda is figyelni, azt betartatni a cégen, a munkaidőn belül.

A gyakori vezetői hangulatváltozások is sok esetben sokkolták a dolgozókat:

- „Általában a főnök az oka minden bajnak, problémának, mert ha ő nincs bent, akkor minden olyan simán megy, nincs felfordulás, minden jól működik.” – panaszkodtak nekünk gyakran. Magunk is sok esetben tapasztaltuk, hogy az első számú vezető jelenléte mennyire megváltoztatta a dolgozók munkakedvét, az egész közösség hangulatát – sajnos rossz irányban.
- A beosztott vezetők és a dolgozók sok esetben szabályosan féltek az első számú vezetőtől, és reggelente – de főleg hétfőn, amikor nem lehetett tudni, hogy a hétvégén mi történt otthon – rettegve lesték, hogy a főnökük milyen hangulatban jön be a munkahelyre. A vizsgált vállalkozásoknál a legnagyobb bajt a hangulatváltozáshoz kapcsolódó kiszámíthatatlanság okozta.
- Azt is sok helyen tapasztaltuk, hogy a vezetők többségét dühítette, ha a beosztottak jókedvűek voltak, viccelődtek, nevetgéltek. Úgy gondolták, hogy „A munkahelyre dolgozni, és nem szórakozni járjanak az emberek. Amennyiben egész nap csak nevetgélnek, nem megy a munka.”

- *Ahogy növekedtek a cégek, úgy maradtak, koptak el a feszültségoldó, hangulatjavító, közösség összetartó események is.* Ennek egyik oka a cégvezetők leterheltsége, a másik oka pedig egy tudatos távolságtartó magatartás volt.

A vezetők – a napi munkához szükséges kommunikáción túl – nem is tudtak mit kezdeni a beosztottakkal, és nem is volt kedvük már semmilyen közös programhoz. Akik régebb óta dolgoztak a cégnél, sokszor szomorúan és nosztalgiával gondoltak vissza a kezdeti időre, amikor a vezetők és a beosztottak között szinte baráti volt a viszony, és még voltak közös rendezvények, bulik.

A vezetői személyiségváltozás jegyei

Szintén kevés szakirodalom foglalkozik a hatalom birtoklásának az új vezetőkre gyakorolt következményeivel. Az elemzett cégek vezetőinek 61 százalékánál tapasztaltunk valamilyen személyiségbeli változásra utaló jelet, amely – mint visszavezethető volt – leginkább a hatalom birtoklásából eredt: Az első számú vezető azt mondta a beosztottjainak, a beszállítóinak, hogy: „Én fizetek, én diktálok!”, és azt is gondolta, hogyha én fizetek, akkor bármit meg is tehetek!” Ezért, pl. a beszállítóikat rendszeresen – akkor is, ha semmivel sem voltak elfoglalva – megvárakoztatták, megalázták, csakhogy a nagyságukat, a hatalmukat, a fölényüket bizonyítsák. Ezek a vezetők ugyanezt a beosztottaikkal is megtették.

Sok vezető rendkívül agresszívvá vált, amelyet még a mindennapos létért való harc tovább fokozott. Voltak olyan vezetők, akik nem voltak képesek emberi hangon kommunikálni, ha stresszhelyzetbe kerültek. Kiabáltak, parancsolgattak, az alkalmazottaikkal tiszteletlenül, fölényesen viselkedtek. Kéréseiket is ellenkezést nem tűrő hangnemben közölték. Megbeszélések alkalmával ellenvéleményt nem tűrtek, vagy csak nagyon ritkán.

A vezetők többségének nagyon gyakran és hamar elfogyott a türelme. Amint az események nem az ő elképzeléseik szerint alakultak, néhány másodpercen belül rendkívül idegessé váltak. Ezért sem akart a vizsgált vezetők nagy része továbbtanulni. Azt mondták, hogy: nekik már nincs türelmük hosszabb ideig egy helyben (pl. iskolapadban) ülni, és másokat hallgatni! Azt pedig végképp nem tudnák elviselni, ha őket megalázó, kiszolgáltatott helyzetbe hoznák holmi „hülye vizsgán.”

Nagyfokú érzelmi kiegyensúlyozatlanság, labilitás volt jellemző sok vezetőre. Mint tapasztaltuk, a vezetők egy része igen érzékennyé, sértődékennyé vált. Amennyiben viccelődtek velük, vagy kérdéseikre olyan választ

kaptak, amely egy kicsit nem tetszett nekik, azonnal megsértődtek.

Az ügyfél szent. Amennyiben valaki hibázott, az csakis egy beosztott lehetett. *A vezetők saját hibájukat is sokszor azonnal továbbhárították valamelyik beosztottukra.* Az egyik elemzett cégnél valamelyik dolgozó elpanaszolta, hogy milyen csúnyán és igazságtalanul szúrta le őt az ügyvezető, ráadásul az ügyfél előtt. Amikor a vezetőt erről az esetről megkérdeztük, azt válaszolta: „Csak nem mondom azt az ügyfélnek, hogy én voltam a hülye! Valakit le kellett szúrnom, hogy az ügyfél megnyugodjon.” Mondhatjuk úgy is, hogy ez tipikus vezetői hiba.

Nagyon érdekes volt, hogy szinte minden vezetőnek volt egy olyan „mániája”, amely az adott cég életéhez kapcsolódott, pl. reklámtervezés. Ezzel a „mániával” képes volt akár órákat eltölteni, bármely más, fontos céges munka rovására.

Gyakori volt, és igen kedvezőtlen hatást váltott ki a cégeknél, amikor a korábban beosztottként dolgozó a vezetővé válása, kinevezése után látványos, ám kevés tartalommal bíró vezetői allűröket vett fel. Persze ez részben érthető volt, hiszen ő sem tanulta sehol a vezetést. Legfeljebb elleshetette valahol, valakitől, hogy ezután hogyan is kell viselkednie. És az is közrejátszott, hogy a főnökétől, az új munkájához, beosztásához rendszerint csak egészen minimális segítséget kapott.

Gyakorlati tapasztalatok a változásmenedzselési munka után

A hosszú évek alatt végzett változásmenedzselési munkánk során számos pozitív tapasztalatot gyűjtöttünk össze:

- A legtöbb vállalkozásnál a beosztott vezetők és a dolgozók – némi fenntartás mellett – nagy izgalommal várták a cégen belüli átalakításokat, mert úgy érezték, hogy végre történik valami, amelyben nekik is részük van. Munkánk során, lehetőség szerint minden dolgozóval elbeszélgettünk, figyelmesen meghallgattuk őket, leírtuk a problémáikat, a félelmeiket, a vágyaikat, az ötleteiket stb., és azokat a javaslatainkban, reális arányban figyelembe is vettük.

- *A változásmenedzselési munkánkat lezáró tanulmányaink a vezetők kezében igazi mankóként funkcionáltak.* Sokan azt bibliának hívták. Ezek a zárótanulmányok, a helyzetelemzési és a javaslati fejezeten felül, részletes intézkedési programot is tartalmaztak, amelyekben táblázatos formában gyűjtöttük össze azokat a feladatokat, amelyeket a cégvezetőknek el kellett végezniük,

végre kellett hajtatniuk. *A feladatok mellett a határidők és a felelősök is meg voltak nevezve.* Ez igen nagy segítség volt a számukra, mert pontosan tudták, mivel kell elkezdeni a munkát, hogyan követik egymást a feladatok és a folyamatok, és hogy ki, miért felelős! A közösen meghatározott, konkrét határidők serkentőleg hatottak az érintettekre, mert látták a folyamatoknak a kezdetét és a végét. Korábban nem ez volt a jellemző a munkavégzésükre, inkább csak úgy „folytak az események”.

• Az átalakításba bevont vállalkozások szervezete elég kisméretű volt, ezért a változásokat gyorsan végre lehetett hajtani, és az átalakítások pozitív hatásai rövid időn belül érezhetővé váltak. Több cégvezető – az átalakítások után néhány hónappal – megjegyezte, hogy mennyire megnyugodott, mert úgy érzi, hogy „A cég most gatyába rázódott. Minden a helyére került, nagyobb lett a rend, a folyamatok átláthatóbbá váltak”. A cégvezetők ettől igen belelkesültek, a további munkájukhoz újabb erőt kaptak.

• Meg kell jegyeznünk azt is, hogy amint a dolgozók több információt kaptak a cégről, a kitűzött célokról, tudatosították az elvárásokat – a képességeiknek megfelelő helyre, pozícióba kerültek –, megnőtt a teljesítményük, valamint a céghez való ragaszkodásuk is, pusztán azért, mert jobban érezték magukat. Az a munka, amelyet végeztek, jobban kielégítette őket.

• A cégátalakítások után, a cégen belüli munka tervszerűbbé, következetesebbé, ellenőrizhetőbbé vált. Megszülettek a különféle tervek, a részletes munkaköri leírások, a belső szabályzatok. A vezetők szigorításokkal, követelményrendszer felállításával, rendszeres számonkéréssel és visszacsatolással eredményesebb munkát tudtak elérni. Így rövid időn belül az átalakításnak megvolt a közvetlenül is érzékelhető eredménye.

• A szigorítások ellensúlyozásaként – javaslataink alapján – a nagyobb teljesítmény, a jobb munka a jövedelmekben, a juttatásokban is megjelent. Ez úgyszintén motiválta a dolgozókat.

• Az átalakításokat követően, a vezetők a dolgozók jelzései iránt érzékenyebbé váltak, továbbá egyre többet fogal koztak a képzésükkel, értékelésükkel, „felemelésükkel”.

• Ahol az elvárásoknak megfelelő volt az átszervezés üteme, módja, eredménye, ott rendszerint, viszonylag gyorsan (1/2–1 éven belül) felmerült egy újabb igény a további fejlesztések iránt, hiszen egyszerre minden nem változtatható meg, és a cég, a szervezet további növekedésével, átalakulásával újabb és újabb fejlesztések váltak szükségessé.

• Szervező munkánk befejeztével, javasolni szoktuk a cégvezetésnek, hogy rendszeres időközönként tartsanak csapatépítő tréningeket. A vezetők többsége megfogadta a javaslatunkat, és a későbbiekben nagy lelkesedéssel számoltak be a tréningen tapasztalt pozitív élményeiről, vagyis arról, hogy mindenki milyen kellemesen érezte magát. A cég dolgozói ismét közelebb kerültek egymáshoz.

*

Természetesen nem hallgathatjuk el a változásmenedzselés során tapasztalt negatívumokat sem. A legtöbb probléma abból fakadt, hogy az első számú vezető nem hajtotta *következetesen* végre az általa is jóváhagyott változásokat, vagy részben visszarendezte az átalakítás előtti állapotot. Ilyenkor, a szükséges intézkedések a tervezetthez képest lassabban valósultak meg, de azt általánosságban elmondhatjuk, hogy a gyakorlati élet kikényszerítette a teljes átalakítást.

• Néhány cégvezetőnek nem volt türelme kivárni a közösen meghatározott próbaidőszakot (Ez – a cég nagyságától függően – legalább három hónap volt), és probléma jelentkezésénél elkezdett kapkodni, azonnal változtatott vagy visszaváltoztatott. *Minden rendszerbeállításához kell egy időintervallum, és ha a vezetés ezt nem tudja kivárni, akkor a korábbi rossz szisztéma nagy része konzerválódik.*

• Olyan is előfordult, hogy az új pozícióba került középvezető nem bírta a nagyobb tehertételt, a felelősséget, a rendszeres döntést, a beosztottak következetes irányítását. Ebben az esetben ezt a vezetőt le kellett váltani, és a helyére fel kellett venni egy új, alkalmas munkaerőt.

• A vizsgálati és az átalakítási időszak végére néhány vezető türelmetlenné vált, azonnal szerette volna látni az eredményt anélkül, hogy annak minden feltételét megteremtette volna, és annak hagyott volna egy kis kifutási időt.

• A vizsgált cégek egy részéhez a mai napig is visszajárunk, hogy megnézzük, hosszabb távon milyen hatásai lettek az átalakításoknak. Általánosan megállapítható volt, hogy ott, ahol az első számú vezető kevés vezetői tapasztalattal és tehetséggel rendelkezett, nagyon türelmetlen volt vagy nem volt teljes bizalma a vezetői iránt, az ügyvezető a hatalmat újra magához ragadta. Ennek részbeni okát a gyenge középvezetői rétegben látjuk, akik hagyták magukat, és a könnyebb ellenállás irányába mentek el.

• Voltak olyan vezetők is, akiknek már előzetesen irreális, a cég erejét meghaladó elvárásai voltak az átalakítással kapcsolatban. Őket már időben, a felmérés elején *óvatosságra* intettük.

• Találkoztunk olyan vezetővel is, aki az átalakítások közben annyira felbátorodott, hogy maga látott neki az érdekeltségi rendszer ki- vagy átdolgozásának. Ennek következményei beláthatatlanok.

• Néhány középvezető olyan komolyan vette az átalakítás után kialakult rendet, hogy a korábbi, az egységek egymás közötti segítő munkáját mereven visszautasította, mondván „A Ti munkátok, a Ti feladatokat, csináljátok meg Ti!”

Az új kihívások várható következményei a kis- és középvállalkozásoknál

A beteg ember ápolásra, segítségre szorul. Sokszor nem tudja, hogy mi okozza a gyengeségét, a fájdalmát, a tüneteivel ellenben pontosan szembesül, hiszen a betegség hatását saját magán érzi. Minél hamarabb fordul szakemberhez, annál gyorsabban és kisebb károsodással vészelteti át a betegséget. Ez a jelenség nemcsak az emberi, hanem a gazdasági szervezetekre is igaz. Egy vállalkozás mindennapjait kísérő negatívumok, rendszeresen jelentkező problémák jól érzékeltetik a szervezet betegségeit. A kellő időben történő orvoslás hiányának komoly következményei lehetnek, ezért nem ajánlatos húzni az időt. Érdemes időben segítséget kérni és változtatni, nehogy a dolgok visszafordíthatatlanná váljanak.

Jelen tanulmányunkkal érzékeltetni kívántuk, hogy egy jól kialakított szervezeti struktúra, vezetői-irányítási, érdekeltségi rendszer nélkül, egy bizonyos nagyságrend felett a cégek igen nehéz helyzetbe kerülhetnek, és sok esetben az alapvető funkciójukat sem képesek megfelelően ellátni. Márpedig, ha romlik a szolgáltatások színvonala, a termékek minősége, akkor ezek a vállalkozások gyorsan elveszíthetik ügyfélkörük egy jelentős részét, már nem is beszélve az új ügyfelek megszerzéséről.

A piaci környezet folyamatos éberségre, elővigyázatosságra készíteti ezen cégek vezetőit, és el is viszi az energiáiknak a nagy részét. Egyre nehezebb lesz számukra a régi szervezeti struktúrát fenntartani, és a kialakult keretek között működtetni.

Úgy gondoljuk, hogy a kis- és középvállalkozások olyan nagy számban vannak jelen a magyar gazdaságban, amelyek előbb-utóbb kikényszerítik azt, hogy sajátos körülményeik mellett is legyen lehetőségük olyan gyakorlati tudásra, ismeretre szert tenni, amely nemcsak saját érvényesülésüket, sikerüket befolyásolja, hanem több

százezer munkavállaló körülményeit, a velük való bánásmódot is javíthatja.

Jelenleg Magyarországon gomba módra szaporodnak azon oktatási intézmények, amelyek a jövő vezetőit képezik ki. Ugyanakkor – magán felmérésünk szerint – igen kevés felsőfokú intézményben készítik fel a jövő vezetőit azokra a konkrét, gyakorlati problémákra, amelyek várnak rájuk, amelyekkel szembe kell nézniük, és amelyeket meg is kell tudni oldaniuk.

Eljött az idő, hogy a „kis magyar valósággal” is megfelelő érdemben foglalkozunk. A figyelmet a multinacionális és a nagyvállalatokról kicsit átirányítsuk a kis- és középvállalkozásokra, a magyar tulajdonú vállalkozások erőfeszítéseire, eredményeire, és szerteágazó problémáira. Csak remélhetjük, hogy a gazdasági szabályozás is jobban elősegíti, hogy ezek a vállalkozások zavartalanul és dinamikusán fejlődhessenek, a vezetők pedig a munkájukat nagyobb hozzáértéssel, kevesebb konfliktussal, örömtelibben és eredményesebben végezhesék.

Az Európai Unióba való belépésünk csak egy karnyújtásnyira van tőlünk, ezért nem mehetünk el szótlánul az e tanulmányban részletezett jelenségek mellett. Már csak azért sem, mert meglátásunk szerint az *EU-ba történő belépés* – enyhén szólva – *nem könnyíti meg ezen vállalkozások helyzetét*, hiszen a jelenlegi ügyfélkörük, a piacismeretük sok esetben nem lesz elegendő, hogy a külföldről ide jövő cégek tőkeellátottságával, vállalati eszközrendszerével, szervezetségével, kultúrájával versenyezzenek.

Ahogy a multinacionális vállalatoknál már évek óta megfigyelhetők a fúziók, a tőkekoncentrációk, úgy nem kerülheti el ez a folyamat a kisebb hazai cégeket sem.

Az elektronikus kereskedelem elterjedése további kihívást jelent ezen réteg számára, mert ezek a cégek képtelenek az óriásvállalatok alacsony áraival, hatalmas készleteivel, marketingforrásaival és ismereteivel versenyezni. A kis- és középvállalkozások anyagilag sem kifejlesztetni, sem pedig tartósan fenntartani nem képesek egy viszonylag drága és versenyképes elektronikus kereskedelmi rendszert. Hogy mennyire komoly a veszély, azt az is mutatja, hogy Magyarországon, a fogyasztói elektronikus kereskedelem forgalma az 1999-es 160 millió forintról 2000-re, várhatóan már 440 millió forintra emelkedik.³ Pedig ez még csak a kezdet!

³ Sajtóközlemény – Carnation Research: Töretlen a fogyasztói elektronikus kereskedelem térhódítása Magyarországon. 2000. február 17. (Carnation Internet Consulting – www.carnation.hu) 1. p.