

HOVÁNYI Gábor

# GLOBALIZÁCIÓ ÉS A MENEDZSMENT SZERVEZÉS- ÉS IRÁNYÍTÁSKÖZPONTOS KONCEPCIÓJA\*

Az átszervezés „egyszerű” koncepciójából kiindulva a szerző annak három típusát különbözteti meg s rendeli azokat a vállalat aktuális paradigmája alá.

A vállalatvezetés kezdettől fogva hajlamos volt arra, hogy átszervezéssel oldja meg a csökkenő versenyképesség problémáit. Napjainkban azonban már megkülönböztethetjük az „átszervezés” koncepciójának *három* jól elhatárolható típusát:

– Az átszervezés legegyszerűbb formája – amely szintén kizárólagos volt a távolabbi múltban – egyes szervezeti egységek összevonása, szétválasztása vagy besorolása egy új felügyelet alá, egy új vezető hatáskörébe – vagyis a „reorganizálás”. Ez a megoldás jó esetben érvényesíthetett új, összetettebb döntési szempontokat, lerövidíthette a döntés és a végrehajtás időtartamát vagy feloldhatta a feszültségeket akár egyes szervezeti egységek, akár egyes beosztottak vagy vezetők között. Kétségtelen előnye az volt, hogy a módosítás igen kevés erőforrást igényelt. Az ilyen átszervezés azonban többnyire csak látszatmegoldásnak bizonyult: rövid ideig úgy tűnt, mintha elérné célját – hosszabb távon azonban csak ritkán tudta felszámolni az érzékelt problémát, hiszen nem jutott el annak gyökeréig.

– Radikális megoldást hozott a versenyképesség érzékelt hiányosságainak felszámolására az „átszervezésnek” az a koncepciója, amelyik a *folyamatokig* hatolt, s azok módosítására építette a szervezeti változásokat. Ez a megoldás a következő lépések sorozatából állt: (a) Meg kell határozni a szervezet egészének és az újjászervezésre kiválasztott szervezeti egységnek a *célját*. (b) Ezt köve-

tően újra kell tervezni (elsősorban a termelés feladatköriében) a cél eléréséhez szükséges anyagi folyamatokat. (c) Ezután lehet megválasztani azokat a *döntési pontokat és feladatokat*, amelyek lehetővé teszik az anyagi folyamatok optimális vezérlését. (d) A következő lépés az *információs források és pályák* megtervezése, amelyekkel eljuttathatók a kijelölt döntési pontokra az optimális döntésekhez szükséges információk. (e) Csak ezt követheti a *formális szervezet* kialakítása – vagyis az a szervezési fázis, amely az előbb vázolt pusztán „reorganizálásnak” egyetlen tennivalója volt. (f) A formális szervezethez kapcsolódik a következő tennivaló: az egyes vezetői és munkatársi feladatkörök „*delegálása*” a gondosan kiválasztott jelöltekre. Ám a delegálás olykor nem eredményes, mert nincs megfelelő jelölt a szervezeten belül, és külső forrásból sem lehet ilyenre szert tenni. Ezért válik nemegyszer iteráló tevékenységgé a formális szervezet kialakítása és a delegálás: a megfelelő vezető vagy munkatárs hiánya miatt módosulhat (de többnyire csak ideiglenesen!) a kialakított optimális szervezet. (g) Amikor már sikerült betölteni vezetőkké és munkatársaikkal a szervezeti helyeket, következhet az utolsó előtti lépés: az őket motiváló *ösztönzési rendszer* kialakítása. Ez általában két szempontot követ: olyan ösztönzőket alkalmazzon, amelyek hatékonyak (ez nemegyszer szinte mikroszociológiai tájékozódást kíván) – és vegye számításba, hogy egy-egy szervezeti egység várhatóan milyen „szűk keresztmetszetekkel” találja majd szemben magát feladatainak teljesítésekor. (h) Mindezt követi végül az *ellenőrzési rendszer* kialakítása, amelyik lehetővé teszi, hogy a vállalat vezetése folyamatosan vagy szakaszosan el-

\* Részlet a szerző „globális kihívások – vállalati válaszok” című, a KJK kiadásában 2001-ben megjelenő könyvének „Menedzsment koncepciók” című fejezetéből.

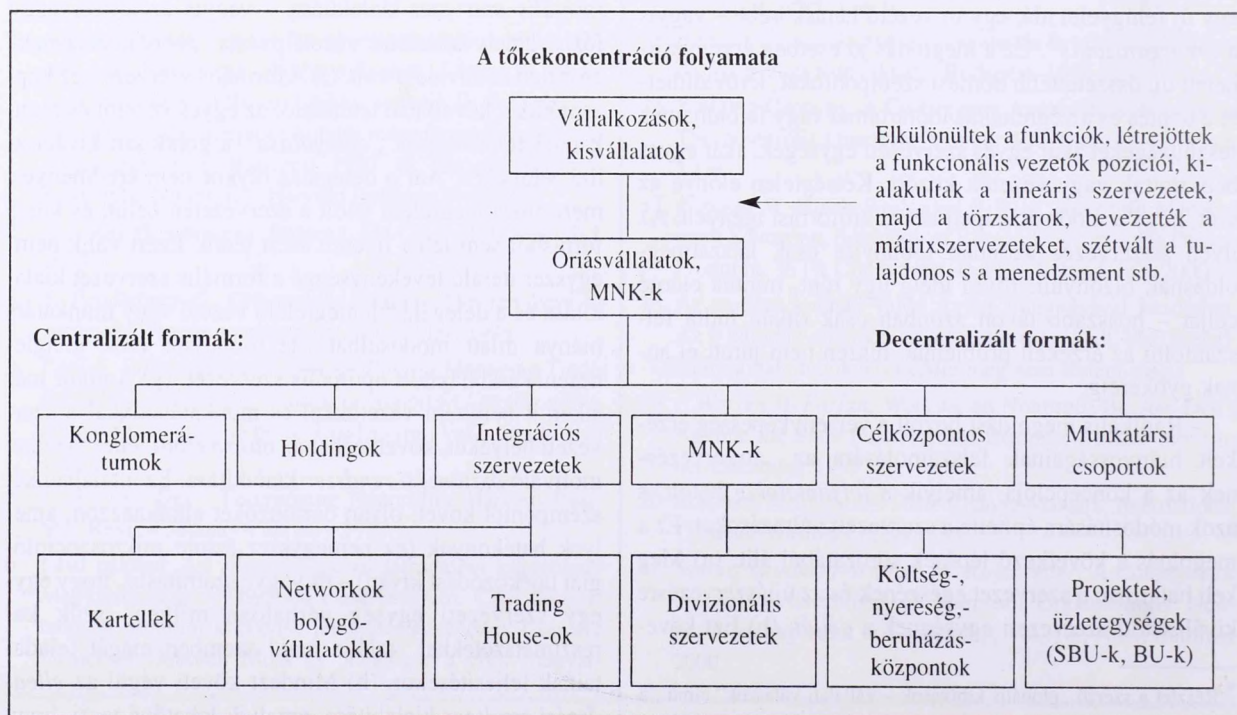
lenőrizhesse az újjászervezett szervezeti egység tevékenységét és eredményeit. Egy ilyen átfogó és a problémák mélyére, a folyamatokig hatoló újjászervezés, a „re-engineering” – szemben a „reorganizálással” – már igen hatékony lehet. Alkalmazásának azonban három alapvető feltétele van: a magas szintű kreativitás a tervezésben, a többnyire viszonylag magas tőkeigény a megvalósításban (hiszen a folyamatok átstrukturálása sokszor jelentős beruházással jár) és a munkatársak készsége az átállásra (hogy vállalják az újjászervezés sokszor igen nagy kihívásait, terheit az új munkafogások, technikák megtanulásától az esetleges elbocsátás fenyegetéséig).

– Az „átszervezés” harmadik koncepció-típusa azon a felismerésen alapul, hogy a hatékony nagyvállalat – különösen a globalizáció „glocal” és „local” kihívásai közepe – a *centralizálás és decentralizálás* kettős lehetőségével találja szemben magát. Kétségtelen, hogy egyes ágazatokban, iparágakban a szinte szélsőséges centralizáció a siker záloga: egy olajipari multinacionális korporáció (MNK) vezérkarának például olyan nagyrendszer kell központilag irányítania, amelyben a kitermeléstől a szállításon, finomításon és készletezésen át a végtermék értékesítéséig egységes folyamatként kell átlátni a szo-

rosan egymáshoz kapcsolódó folyamatszakaszokat. Más ágazatokban, iparágakban azonban éppen a decentralizálás vagy a centralizálás és a decentralizálás *tartalma* és megfelelő *aránya* a siker záloga. (A tartalom azt jelzi, hogy milyen részfeladatok elvégzését, tehát például a gyártmányfejlesztést, a termelést vagy az értékesítést szükséges az egyik vagy a másik alapelv szerint megszervezni.) Mindez a szervezés szempontjából *paradigmaváltó* koncepciót jelent: az optimális szervezeti megoldás a két hagyományos alapelv párosításával érhető el. Az *1. ábra* pedig azt érzékelteti, hogy a centralizálás és a decentralizálás szervezeti megoldásain belül számos „fokozatos” megoldás is létezik: vagyis nemcsak a megfelelő tartalom és a két alapelv helyes aránya a sikeres szervezés feltétele, hanem a centralizálás és a decentralizálás *jó formájának* a megválasztása is. Az ábra első két sora csak utal tőkekoncentrációra, a szervezetek fejlődésére a kisvállalkozásoktól, kisvállalatoktól az óriásvállalatokig és MNK-ig (melynek során létrejöttek a vonalas, törzskari, mátrix stb. szervezetek, az egyre több szintből álló döntési rendszerek, a formális és informális információrendszerek stb.), és utolsó két sora foglalja magában a centralizált és decentralizált szervezetek jelentősebb formáit, valamint ezek alcsoportjait.

1. ábra

A vállalati szervezet jelentősebb centralizált és decentralizált formái



Az 1. ábrában szereplő néhány szervezeti forma megítélése – úgy tűnik – változott a kiterjedő globalizáció feltételei között. A '70-es évtizedben virágzottak a *konglomerátumok*, a több üzletágban közös vezetés alatt működő cégek. Reményük nemcsak az üzleti kockázat csökkentése volt (ha ugyanis az egyik üzletágban rosszabb eredményt értek el az egyik évben, ezt kiegyenlítették a többi, sikeresebb üzletág eredményei): arra is módjuk volt, hogy az egyik év fejlesztési alapját átcsoportosítsák egy másik üzletágba, s így ebben a versenytársakét meghaladó fejlesztést érjenek el – ami a következő időszakban nagyobb nyereséget hozott, s ezt már így lehetett visszaforgatni a folyamat első lépésében pórtult járt üzletágba. A '80-as évtizedben azonban mindinkább bizonyosodott, hogy a számos üzletágban tevékenykedő céget aligha tudja egyetlen menedzsment sikeresen irányítani. Ezért a konglomerátumokat felváltották a *holdingok*, amelyekben a vállalat különböző üzletágainak irányítása elkülönült és már csak tulajdonosaik, adott esetben pénzügyi rendszereik közösek. Ez a megoldás nemcsak teljesítményüket növeli az üzletágak között kialakuló versennyel, hanem módot ad a globális feltételekhez való rugalmasabb alkalmazkodásra is. Az *integrációs szervezetek* közül a kartellek szintén a '70-es évtizedben fejlődtek erőteljesebben (például az OPEC); az ezredfordulóra az egyre nyitottabbá váló globális verseny, amelynek mind több nagy erejű versenyzője lett, csökkentette a hagyományos kartellek kialakulásának lehetőségét. Ezzel szemben erőteljesen terjedtek el már az ezredfordulót megelőző években is a vállalatok *stratégiai szövetségei*, amelyek a K+F és a termelés, sőt, olykor már a piacmegosztás területén is feladatmegosztásra törekednek, hogy ezzel időt és költséget takarítsanak meg, s nem utolsósorban kockázatukat csökkentsék a késhegyre menő globális versenyben. Igen erőteljesen nő a *termelési networkok* szerepe: ezek lehetővé teszik azt is, hogy a hálózatba beépült vállalatok egyre inkább alapvető hozzáértésük körére (az ún. „core competence”-re) összpontosítsák mind fejlesztéseiket, mind működésüket. A networkok számottevően növelik a rugalmasságot: különböző csatlakozó vállalatok – többnyire KKV-k, bolygóvállalatok – segítségével jól kielégíthetők a globális szintér lokális igénymódosulásai. A *Trading House-ok* eredetileg japán rendszere világszerte terjed: lehetővé teszi, hogy hatalmas kereskedőcégek hangolhassák össze a fejlesztési, termelési és értékesítési lánc működését olyankor, amikor erre egyetlen gyártó sem tud vagy kíván vállalkozni. Az *MNK-k* és a *célközpontos szervezetek* körében erőteljesen nő a divizionális szervezetek jelentősége: segítségükkel szakszerűbb az irányítás, rugalmasabb a

vállalat, hiszen a divíziók közvetlen piaci kapcsolatai megkönnyítik a kihívások érzékelését és felgyorsítják az ezekre adható vállalati válaszokat. Hasonlóak a költség-, nyereség- és beruházási központok előnyei is, de ezek kiegészülnek a szervezeti egység igen erős motivációjával: előre megszabott gazdálkodási, üzletviteli, beruházási feladatuk hatékonyabb teljesítése esetén a többleteredmény jelentős részével maguk rendelkezhetnek. Ez nagy ösztönző erő a felgyorsult és mind intenzívebb globális versenyben. A *projekteket* egy-egy kiemelt és a vállalat számára igen jelentős feladat végrehajtására szervezik: szerepük igen nagy mértékben növekedett az utolsó két évtizedben. Egyes előrejelzések szerint mind több olyan vállalat alakul majd a jövőben, amelyik „teljes projektszervezetben” működik, vagyis amelyekben csak a termelést koncentrálják azzal, hogy feladata a projektszervezetek igényeinek kiszolgálása lesz. Az ábrában feltüntetett utolsó decentralizált forma a *munkacsoport*, a team (és változata, a feladatcsapat, a „task force”). Ebben más-más szakterületet képviselő munkatársak dolgoznak együtt, hogy közvetlen, személyes kapcsolataikkal egyeztessék a különböző szakmák szempontjait, hogy fokozzák kreativitásukat az eltérő nézetek megismerésével, és hogy így gyorsítsák fel végül a tervezés és végrehajtás vállalati folyamatait. – Összefoglalásként tehát az állapítható meg, hogy a globalizált világ követelményei erőteljesen hatottak mind a centralizált, mind a decentralizált szervezeti formák kialakulására és elterjedésére.

A szervezetenkénti vezetési koncepció fejlődésében merőben új megoldást hoz majd a „*virtuális vállalatok*” kialakulása és elterjedése. Ezeknél – az előrejelzések szerint – a foglalkoztatottak zöme csak internetes kapcsolatot tart a vállalat központjával: az ezen keresztül kapott feladatokat otthon végzik el, s a munkájuk eredményét szintén az interneten küldik meg a vállalatnak. Szélsőséges esetben ez a szervezés odáig vezethet, hogy a vállalati központ „egyetlen szobára” korlátozódik. A virtuális vállalat szervezete és működése számos olyan előnnyel jár, amelyet a globális verseny igencsak méltányol: csökkenti a költségeket, lehetővé teszi a vállalati központtól akár roppant távolságban élő, kiemelkedő tudású szakértők igénybevételét, mód nyílik a szakértők rugalmas foglalkoztatására, hiszen csak egyes meghatározott feladatokra kell őket szerződtetni stb. Ezekkel az előnyökkel azonban hátrányok is járnak mind a vállalat, mind a foglalkoztatottak szempontjából: fellazulhat a cég humán erőforrás-gazdálkodása (pedig ez már napjainkban is a „legkeményebb erőforrás”), könnyen csorbul a vállalat önazonossága, feloldódik kul-

túrája, elmosódik arculata (márpedig ezeknek az ún. immateriális erőforrásoknak mind nagyobb a jelentősége a nemzetközi versenyben) – a munkavállalók pedig várhatóan nehezen viselik majd azt a fenyegetést, hogy folyamatos foglalkoztatásuknak nincs semmilyen biztosítéka.

### Irányításközpontosság

A *szervezetközpontos* koncepcióhoz sokszor kapcsolódik az *irányításközpontos* koncepció: ennek szellemében többnyire az új szervezet irányítása is megújul. A globális kihívások korában – úgy tűnik – mind nagyobb hangsúlyt kap az irányítás hatékonyságának szempontjából *négy ellentét összeegyeztetése* a vezető koncepciójában és tevékenységében: (a) Személyiségében meg kell őriznie *karizmáját*, de be kell illeszkednie abba az ellentétes szakmai nézeteket, érveket, érdekeket képviselő vezetői teambe is, amelynek zavartalan működése a vállalat sikerének záloga. (b) Érvényesítenie kell a *vezetési szintek hierarchiáját* a vállalat irányításában (legalábbis a néhány főnél nagyobb vállalatok esetében), hiszen a szintek hiánya túlterhelné a vezetést, csökkentené a szakszerűséget és anarchiát okozna a vállalat működésében – ezzel egyidőben a hierarchiától különválasztva kell elismernie a *szakmai kiváltságot*. Mindez mint „hierarchikus és sejtyszerű szervezet” megköveteli egy kettős értékrend elfogadtatását mind a vállalaton belül, mind annak társadalmi környezetében – ami szemben áll a vezetési szintekhez kötődő hagyományos felfogással és értékeléssel. (c) A vállalatok vezetésében egyre nagyobb szerepet kapnak a szorosan vett *irányítástechnikai* megoldások: a tájékozódás, a tervezés, a döntés, az ellenőrzés stb. egyre bonyolultabb módszerei és eszközei. Ezek hatékony alkalmazása mind sürgetőbb követelmény – ami könnyen elterelheti a vezetők figyelmét a másik alapvető feladatról: hogy kiépítsék az egyénekre irányuló, sokrétű és érzékeny *humán kapcsolataikat* munkatársaikkal. A globális versenykihívások közepette (amelyek a munkatársak számára is nagyobb pályamódosítási lehetőségeket kínálnak!) a vezetésnek egyszerre kell megfelelnie azoknak a követelményeknek, amelyeket az irányítás új technikai és az igényesebb humán kapcsolatok támasztanak. (d) Végül ellentétként élheti meg a vállalat vezetése, hogy mind erőteljesebben lehet és kell támaszkodnia a vállalat *formális információs rendszerére* (a vállalati adatbázisra, az intranetre, az e-commerce és az e-business egyes elemeire) – de egyre fokozottabban kell hasznosítania az *informális információs rendszer* lehe-

tőségeit is (a vállalaton belüli beszélgetések, fórumokat tapasztalatait épp úgy, mint „stakeholderek” bármelyikével való találkozások, a velük folytatott eszmecsereket tanulságait). Ez a kettős nyitottság, mely a bitektől a metakommunikációs jelzések érzékeléséig terjed, várhatóan a sikeres menedzsment egyik alapvető sajátossága lesz a jövőben.

A globális követelményekkel számoló irányítási koncepciónak – úgy tűnik – lesz néhány *sarokpontja* már a közeljövőben is, de ezek sem lesznek ellentmondásmentesek. A következők felsorolnak néhány ilyen sarokpontot a hozzájuk tartozó „kérdőjelekkel”:

– Az *Internet* egyre fokozódó működési *sebessége* az információk tömegét zúdítja rá mind a vezetőkre, mind munkatársaikra – de úgy tűnik, az emberi gondolkodás sebessége, amellyel át lehetne látni az információtömeget, nem tud lépést tartani az internetével. Ez roppant nagy nehézséget jelenthet a vállalati helyzetfelismerésben- és -értékelésben.

– A vállalati adatbázisok lehetővé teszik a naprakész tájékozódást, ami részben megnyitja az utat a vezetők gyors és ezért viszonylag kevesebb erőforrást igénylő beavatkozásai előtt, részben pedig a feltárt lehetőségek késedelem nélküli kihasználására, vagy a mindenkori elmaradások gyors felszámolására ösztönzi munkatársaikat – az adatbázisoknak ez a megnövekedett szerepe viszont visszafoghatja a személyes kapcsolatokat. Márpedig nagy a veszély, hogy ezzel elszemélytelenedik a kommunikálás, aminek hatására ritkulnak a véleménycserek és csökken az egyik legnagyobb versenylőny, az innovációs készség a vállalatban.

– Az egyre gyorsuló globális események közepette nem ritkán hosszabb a vállalati reagálás válaszsideje, mint az események bekövetkezésének időtartama. Ezért szükséges, hogy a vezetés már *gyenge jelekből* is érzékeljen egy-egy eseményt. Ám az egyre bonyolultabb külső és belső környezetben csak mind nagyobb kockázattal lehet eldönteni, hogy egy gyenge jel – akár klaszterbe is sorolva, hogy tartalma mind egyértelműbb legyen – milyen változásra utal? Így válhat végül egy gyenge jel a felesleges, tehát erőforrást pazarló pályamódosítás okává.

– A vállalatnak mindinkább befelé is nyitott szervezetté kell válnia ahhoz, hogy helyt álljon a világméretű versenyben. Ehhez *légiesítenie* kell *funkcióhatárait*: a funkciók már nem működhetnek saját érdekeikért harcoló ellenséges várakként, hanem folyamatosan egyeztetniük kell céljaikat, terveiket és működésüket. Ezt megnehezíti azonban, hogy a funkciók mind bonyolultabbak, mind mélyebb szakismeretet követelnek meg, vagyis egyre

jobban bezárják tagjaikat önnön érték- és fogalomrendszerükbe, sőt „tolvajnyelvébe”.

– Versenyképessége érdekében a vállalat rákényszerül, hogy árgus szemekkel figyelje „napi” eredményeit, rövid távú versenyhelyzetének alakulását. Ezzel szemben mind nagyobb erőforrásokat kötnek le azok a fejlesztések, amelyekkel növelheti hosszú távú versenyképességének esélyeit. Ennek a két időtávnak az egyszerre való szemmel tartása, a két követelményt egyszerre kielégítő döntések meghozása könnyen egyfajta skizofréniába juttathatja a vezetést és a vállalat egészét.

– A MNK-k tevékenysége egy kevésbé fejlett országban felgyorsíthatja a gazdasági növekedést, csökkentheti a munkanélküliséget, javíthatja az életszínvonalat, korszerű technológiát és menedzsmentet hozhat magával stb., vagyis növelheti az ország fejlettekhez való felzárkózásának kilátásait. Az MNK-k azonban sokszor szigetként működnek, s ezért előnyös hatásai csak tompítva érvényesülnek – ami saját eredményeiket és lehetőségeiket is rontja. A „hazai” termelési kooperációk kialakítása ezért egyaránt érdeke mind az országba érkezett MNK-knak, mind a hazai bolygó és beszállító vállalatoknak.

– A „tudás társadalma” egyre mélyebb és mindig korszerű szaktudást követel meg a globális szintér szereplőitől. Ez folyamatos és kemény *szakmai továbbképzést* (sőt, nem ritkán átképzést) kíván a világgpiac szereplőitől. A globálizálódó világ interkulturális üzleti kapcsolataihoz viszont az *általános kultúra* elmélyítésére lesz mind nagyobb szükség. Ezt a dilemmát is a menedzsmentnek kell feloldania mind a maga, mind munkatársai számára, ha meg akarja őrizni vagy fokozni kívánja nemzetközi nyitottságát és versenyképességét.

Az irányításközpontos koncepciónak ezen „sarokpontjai” és feszülő ellenmondásai nem fedik el azonban azt a két *legnagyobb versenylőnyt*, amely a koncepció sajátja globalizálódó világunkban: a helyzetfelismerés, döntés és összvállalati reagálás *gyorsaságát*, valamint a *versenyfeltételek világhálójában* való gondolkodást. Ez lesz a kiteljesedett e-business két legnagyobb hozzájárulása a menedzsment fejlődéséhez. És ez az a két versenylőny, amelyet az irányításközpontos koncepció megvalósítójának szüntelenül szem előtt kell tartania, amikor mérlegel más, de mindenképpen kisebb jelentőségű lehetőségeket, esélyeket vagy előnyöket a velük járó fenyegetésekkel, kockázatokkal és hátrányokkal.

## SZAKKÖNYVKIADÓK ÚJDONSÁGAI

KOSSUTH Kiadó Rt.

Görög Mihály – Ternyik László

### **Informatikai projektek vezetése**

Budapest: Kossuth Kiadó, 2001. (V.I.P. könyvek) Kötött: 2980,-Ft

Napjainkban az informatika rohamos fejlődésen megy keresztül, s ez egyben azt is jelenti, hogy a különféle szervezetek jövőbeni sikeres működése tekintetében is egyre inkább meghatározóvá válnak az informatikai jellegű projektek. Ezek eredményei nemcsak a működési folyamatokat, hanem a sokszor az egész szervezeti struktúrát is jelentősen átalakítják. Ennek megértéséhez és kezeléséhez nyújt segítséget ez a könyv, amely részletesen bemutatja a projekteknek a szervezetek vezetésében betöltött szerepét és legfontosabb sajátosságait; a szervezetek stratégiai céljaival összehangolt informatikai projektek megvalósítási folyamatát a projektalakítástól a projektjeljesítésig; foglalkozik továbbá a kockázatkezeléssel, a projektmarketinggel és a minőségkezeléssel, valamint röviden ismerteti a PRINCE projektirányítási eljárást.

Ez a könyv nem egyfajta technikák és eljárások kézikönyvszerű gyűjteménye, hanem sokkal inkább a projektmegvalósítás során célszerűen követendő gondolkodásmód kialakítására ösztönöz.

