

ELMÉLETI ÖSSZEFOGLALÓ

Helyzetelemzés, célkitűzés témakörhöz

Stakeholder

A szervezetre és a szervezeti 2 nagy csoport van hatással a tulajdonosok **stockholderek** és a működésben közvetlenül érintett **stakeholderek**.

Azok a csoportok v. személyek melyeknek érdekeltségük van egy vállalkozásban, továbbá valamilyen hatalommal rendelkeznek, amellyel úgy befolyásolják a szervezet működését eközben, saját érdekeiket érvényesítik.

Ezek lehetnek: sajtó, vevők, versenytársak, fogyasztók szervezetei, hitelezők, beszállítók stb.

Hatalom /érdek Mátrix

Egy stratégia kidolgozójának előre kell tudni felmérni egyes csoportok viselkedését, ebben segítségére van a stakeholder térkép, ez a váll. legfontosabb érdekcsoportjainak graf. ábrázolása.

Az egyik stakeholder térkép változat a hatalom/ érdek mátrix. A táblázatban a szereplők 4 csoportba vannak osztva abból a szempontból h. rendelkezik e különösebb hatalommal v. sem, fontos e számára az érdekérvényesítés vagy sem.

Mellékszereplők, kulcsszereplők, nézők, vendégművészek csoportbesorolások léteznek.

PEST elemzés

A vállalatok környezetének elemzésénél nyújt segítséget a **PEST elemzés**, angol szavak kezdőbetűiből áll össze **P**olitical, **E**conomic, **S**ociocultural, **T**echnological.

A pest elemzés során azokat a hatásokat, eseményeket kell azonosítani amelyek a szervezet környezeti feltételeit hosszútávon befolyásolják.

Politikai: törvények, versenytörvény, adózás, foglalkoztatás

Társadalmi: jövedelem eloszlás, demográfia alakulása

Gazdasági Gazdasági ciklusok GDP infláció pénzüpiacok

Technológiai: K+F kiadások műszaki fejlesztés technológiai transzfer

J.P. Kotter

Kotter 1999 munkájában a **Leading Change** - című munkájában a **managemant versus leaderchip** fejezetében összeveti a két folyamatot a **menedzselést és a leaderchip-et**.

A **menedzselést** olyan részfolyamatok összességéként definiálja, amely tökéletes működést biztosít a szervezetek életében.

Ezzel szemben a **leaderchip** olyan folyamatokat tartalmaz melyek a szervezeteket, a változó körülményekhez igazítják. Ezek a folyamatok meghatározzák a szervezet jövőjét és biztosítják az emberek ösztönzését azért h. a jövőkép megvalósításán dolgozzanak.

Marosán Gy.:

A stratégiai modell szerzője többféle módon értelmezi a stratégiát.

- elsősorban szemléletmódként
- viselkedési formaként
- problémakezelési stílusként-vezetési funkcióként
- egységbe foglaló tevékenységként értelmezi.

Táblázatot alkotott a stratégia problémakezelésére. **Érdek – hatalom** mátrix.

Kenichi ohmae : a versenyképesség a XX. Században című írásában megfogalmazza csak azok a régiók fognak érvényesülni ,felvirágozni melyek képesek lesznek **interakcióba** lépni a világ többi részével, tehát a régiócsoportok alakulását prognosztizálta.

A szervezeti kultúra:

- **erőforrás** (értékrend, viselkedési mód, együttélési norma)
- meghatározza, hogy a szervezetben dolgozók hogyan viselkednek, amikor a külső vagy belső környezetben bekövetkező változás miatt döntési helyzetbe kerülnek.

Griffin szerint

Egy szervezet értékrendszere, amely segít tagjainak, hogy megértsék, mit képvisel a szervezet, hogyan működik és mit tart fontosnak.

E. Schein modellje

- Naponta megfigyelhető **megnyilvánulások**, jelenségek



- **Értékek** (jó, rossz, amiben hiszünk – ami a mindennapi megnyilvánulásokat mozgatja)



- **Alapvető feltételezések** (a világról alkotott nézetek érzések)

A szervezeti kultúrára jellemző:

- Tanulási folyamat eredménye
- Társas beilleszkedési folyamat során válik sajátunkká
- Társadalmilag meghatározott, tartalma egy adott kor terméke
- Hosszabb időn át létező szervezet esetében beszélhetünk kultúráról
- Rejtett, vagyis közvetlenül nem meghatározható

Handy

Vállalti kultúrán a szervezetbe ágyazódó hiteket és meggyőződéseket érti. Elméletében **négy** kultúrátípust különböztet meg a **NEGY ISTEN** a menedzsmentben.

Klub kultúra: Zeus

A pók a háló közepén ül és érzi minden rezdülését. A középpontból épül fel a háló.

- családi, baráti vállalkozásokra jellemző.
- fiatal vállalkozásoknál, brókercégeknél található meg az a kultúra típus
- a kapcsolat itt sokkal fontosabb, mint a beosztás
- bizalomra, empátiára, motivációra épül

előnyei :

- gyors döntések jellemzik
- olcsó alacsony szabályozottság írásbeliség miatt
- a munkatársak szívesen dolgoznak ilyen kultúrában

Az **egyén tulajdonságaira alapoz**, nem korlátozza a szabadságában

A tevékenység központú: Apolló

Itt a munkavégzés szigorú SZMSZ Szabályozáson nyugszik. **Tevékenységre, munkakörre** nem az egyénre **alapoz**. Az oszlopok a divíziókat, a timpanon a vezetőséget jelenti. Az egyénnek lehetősége van felkúszni az oszlopon a timpanonba. Ez a kultúra ott működik jól, ahol a jövő előre jól tervezhető.

- fontos a szerep - az ember cserélhető
- stabilitás, tervezhetőség jellemzi
- a tevékenység szétsztható kisebb szervezeti egységekre
- a hatékonyság a fő célkitűzésben rejlik
- utasítások szabályok jellemzik

Állami vállalatok, monopóliumhelyzetű cégek, hivatalok

Az eredményközpontú kultúra: Athene

- Hálóval ábrázolják. Az fejezi ki, hogy bármelyik irányból érkezhetsz segítség közreműködés a feladat megoldásához. A vezetés a problémák folyamatos és sikeres megoldására összpontosít. A hatalom, a háló metszéspontjaiban van.
- fiataloknak felel meg leginkább, akik tele vannak energiával, dinamikusak, megfelelő képességekkel, szakértelemmel rendelkeznek
- a vezető és az alkalmazott között a konfliktusok ritkák segítségnyújtás
- a szerv egységek hálózata, mely mind öntörvényű, de felelősséggel bír
- a szervezet stratégiájának megvalósításában jellemzi.

Itt a hatalom alapja a **tehetség, kreativitás, szakértelem**. A **változatosság** és nem az előreláthatóság jellemzi. Költséges a működtetése.

Jellemző: tanácsadó cégekre, ügynökségekre, K+F cégekre

A személyiség központú: Dionüszosz kultúra

Az előző három kultúrában az egyén a segítője a szervezeti céloknak. Itt fordítva van, a szervezet van azért h. az egyének a saját céljaikat megvalósíthatják.

- a csillagok magasan képzett szakemberek ők hozzák létre a szervezetet, hogy egyéni céljaikat olcsóbban jobban tudják elérni.
- Pl. : Ügyvédek tanácsadók ,építészek közös irodát bér...
- Itt nincs főnök
- A személyek függetlenek miközben egy szervezet részei
- Személyiség és autonómia áll a központban

A két modell összehasonlítását célszerű a **HOFSTEDE** elmélete alapján megtenni. Nemzeti kultúrák közötti összefüggéseket, különbözőségeket vizsgálta, **négy** meghatározó tényezőt dolgozott ki.

- a hatalom, centralizáló-, decentralizáló foka szerint.
- bizonytalanságtűrési képességének a foka / a társadalom tagjai mennyire tudnak együtt élni a bizonytalansággal milyen a tűrőképességük.
- individualizmus, kollektívizmus
- nemek kezelése férfias, nőies értékekhez, szerepekhez való viszonya

A Japán modell - KONO kultúratípusai.

Itt kultúrát 3 tényező határozza meg:

- a szervezet konkrét értékei
- döntéshozatal módja
- a szervezetre vonatkozó viselkedésmódok

1. Pezsgő, élénk kultúra

Rugalmas és nyitott, stabil értékek, rengeteg team működtetése jellemzi, **gyors stratégiai változásokra** képes. Számos ötlet innováció és ötlet. Nincs nagy távolság a vezetők és beosztottak között. Pl: Sony

2. Pezsgő kultúra, vezetővel

Az előbbiek jellemzik. **Vezetője van határozott irányító szereppel.** Bízhatnak benne. Ötleteket információkat ő ad. **A siker rajta múlik,** nem hibázhat. A dolgozók a belé vetett bizalom alapján teljesítenek. A veszélye az ha téved v. elkerül a cégtől.

3. Bürokratikus vállalati kultúra

Irodák által végzett tevékenység, az érintettek nincsenek jelen a tervezésnél. Megegyezik Handy szerep alapú kultúrájával. (tevékenység központú Apolló) Hivatalokra jellemző. Általában félkész termékeket állít elő.

- hagyományokon szabályokon alapuló szervezeti kultúra
- nehezen fogad el új értéket

4. Stagnáló kultúra

A tradíciók tisztelete jellemzi. Szabályokhoz kötött döntés nehézkes viselkedésmód. A stratégiaalkotásnak nincs háttéré. Nemigen születnek új ötletek. Érzéketlen a környezet változásaira. Turbulens környezetben életképtelen.

5. Stagnáló kultúra vezetőik követésével.

Jellemzői az előzőek. Autokrata vezető a központban. Minden utasítást végre kell hajtani olyat is ami téve sem jó. A beosztottak kezdeményezőkézsége eltűnik az autokrata vezető miatt. Ellenáll a változásoknak.

A forradalmi változásoknál az első kettő a célravezető Különösen az utolsó rossz.

Peters – Waterman modell

szerzőpáros a **7S** modellt dolgozta ki a “siker nyomában” c. könyvében, ami később **Mc kinsey** “vidám atom” modelljeként híresült el, mivel felrajzolva egy atomhoz hasonlít

Értékek: (Shared Values)

A célkitűzések mögött meghúzódó, a szervezetben dolgozók többsége által elfogadott, mélyebben gyökerező értékek.

- Ez a központi elem.
- Az értékek meghatározzák a stratégiát.
- Ezek az értékek állnak össze a szervezet filozófiájává.
- Kritikus sikertényezői:
 - Minőség
 - Megbízhatóság

A szervezet életében az értékeknek van a legfontosabb szerepük. A szervezettel kapcsolatban lévőkkal tudatosítja, hogy miért is vannak és mi a fontos nekik. Ez határozza meg a vezetési filozófiát másképpen, a küldetést. A munkatársak viselkedésével a szervezeti értékrendnek harmonizálni kell.

A vezetésnek többek között az a feladata, hogy ügyeljen a harmónia fenntartására. A diszharmónia a szervezetet presztizs-vesztésként súlytaná, ami később anyagi és egyéb hátrányokat okozhatna. Ugyancsak problémát tud okozni az összhang szervezeti egységek közötti hiánya.

Amennyiben az értékharmonia megvan egy szervezetnél, az energiát és csapatszellemet ad és kiegészítve a társadalmi energiával megfelelő hajtóerő. Az értékharmonia meglétével a felső vezetés befolyásolhatja az alkalmazottak magatartását.

Ha a felső vezetés megfelelően definiálja az értékeket akkor, ezek a szervezet tagjainál kollektív tudatként jelennek meg. Állandóan változó világunkban a megoldás az értékek, mint tartós eszmék követése.

Értékek harmóniájának megteremtése:

- a szervezeti értékrend kidolgozása írásos formában
- az értékekhez kötődő kritikus sikertényezők kidolgozása
- az értékek folyamatos közlése szavakkal és tettekkel (japán és amerikai példa: szervezet felől egyént, egyén felől szervezetet javítani)
- az értékeket támogató magatartást ösztönző jutalmazási rendszer kidolgozása

Stratégia: (Strategy)

Összefüggő akciók együttese, amely versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a pozíciót, gondoskodik az erőforrások elosztásáról.

- A stratégia meghatározza a struktúrát.
- Kritikus sikertényezője:
- Cselekvés elsőbbsége

Struktúra: (Structure)

A vállalati munkamegosztás szervezeti sémája, hatásköri és felelősségi listája.

Kritikus sikertényezője:

- Kis létszámú központi stáb (lapos piramis)

Értékek, stratégia, struktúra meghatározza a rendszereket.

Rendszerek: (Systems)

A vállalaton belüli folyamatokat összefogó rendszerek (gyártási rendszer, beruházási rendszer, érdekeltségi rendszer, tervezési rendszer, információs rendszer stb.)

Kritikus sikertényezője:

- Szoros kapcsolat a használóval

Értékek, stratégia, struktúra, rendszerek meghatározzák a munkaerőt.

Munkaerő: (Staff)

A vállalat alkalmazásában álló munkaerő, annak összetétele, minőségi jellemzői.

Kritikus sikertényezői:

- Önállóság
- Vállalkozó szellem

Értékek, stratégia, struktúra, rendszerek, munkaerő meghatározza a vezetési stílust.

Vezetési stílus: (Style)

A vezetés viselkedési módja, értékrendje.

Kritikus sikertényezője:

- Szigorú és engedékeny vezetési stílus

Értékek, stratégia, struktúra, rendszerek, munkaerő, vezetési stílus meghatározza a készségeket.

Készségek: (Skill)

A vállalt egészének, az ott foglalkoztatottak összességének képessége a feladatok megoldására (csapatmunka, szemben az egyéni képességekkel).

Szakértelem és kulcskompetenciák kritikus sikertényezői:

- Kreativitás
- Nyitottság
- Innováció

A változók közül egyesek jól körülhatárolhatók, meghatározhatók. Ezek az ún. kemény (HARD) tényezők: a szervezet, a stratégia, a rendszerek.

A többi négy dimenzió alkotja a vezetés lágy komponenseit, amelyek az emberi tényezőkhöz jobban kötődnek és nehezebben megfoghatók: a stílus, a munkaerő, a készségek, a közös értékek. Ezek a vállalati kultúra meghatározásában játsszák a fő szerepet.

A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett vállaltoknál nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágy elemeket is.

STRATÉGIA

A stratégiai gondolkodás 3 szintje

1. Egypólusú stratégiai gondolkodás

Jellemzi a szervezetet, amely a stratégiák célok megvalósulásánál csak a saját eddigi teljesítményt veszi kiindulópontnak

- Csak a monopolhelyzetű cégek engedhetik meg maguknak.

2. Kétpólusú stratégiai gondolkodás

A szervezet saját eddigi eredményein túl figyel az eddigi fogyasztói ill .használói körre.

3. Hárompólusú stratégiai gondolkodás

A szervezet saját eddigi eredményein és fogyasztóin túl figyel a konkurenciára is.

Agresszív stratégiának is szokták nevezni.

Mi a stratégia?

Szemléletmód

- Tudomásul vesszük a tényt, hogy a szervezetek környezete egyre gyorsabban és egyre kevésbé előre jelezhető módon változik.

Viselkedési forma

- a szervezetnek segít végiggondolni, hogy MIT tegyen?
- meghatározni, hogy HOGYAN döntsön?
- mert a velünk együttműködő vagy vetélkedő partnereinkre vonatkozik
- nem a problémakezelés, hanem a probléma megelőzés a célja

Vezetési funkció

- mivel a szervezet alapfeladataira és jövőjére összpontosít, és mert tudatos VÁLTOZÁST akar megvalósítani erőforrásokban és szervezeti kultúrában

Stratégia - mint problémakezelési stílus

- **a sürgős, de nem fontos,** ezek a taktikai jellegű problémák kényszerítő hatásra sajnos a legtöbb vezető ilyenekre fordítja munkaideje ~30 %-át
- **a nem fontos ÉS nem sürgős problémák** az operatív jellegű problémák jobban tenné a vezető ezeket hagyná utoljára. Sajnos általában nem így tesz, ezért felemészti idejének ~50 %-át
- **a sürgős ÉS fontos problémák:** krízis típusú problémák. A vezető ezekkel kezd el először foglalkozni. A munkaidőből ~5 %-át fordítja erre.
- **a nem sürgős, de fontos** stratégiai problémák: a gond az hogy, a vezető a problémák ezen részét mindig hátrásorolja. Így a munkaidő alig ~15%-át fordítja erre.

A **fontos de nem sürgős** problémák stratégiai problémák, azért mert ezek állnak leginkább kapcsolatban a szervezet távlati céljaival. Ha ezekkel foglalkoznának elsősorban a vezetők megelőzhetnék a **krízishelyzeteket**.

Összhangteremtő tevékenység

- külső kényszerek – belső adottságok között
- a szervezettel kapcsolatban lévők szándékai között

Stratégia szintjei:

(a szervezeti felépítés határozza meg)

1. **Összintézményi stratégia:** felsővezetés teljes szervezet jövőképre, céljaira, stratégiai akcióira vonatkozik
2. **Üzleti egységek stratégiája:** egységvezetők konkrét, adott piacon alkalmazott versenystratégia. Cél: versenyelőny megszerzése.
3. **Funkcionális stratégiák:** önálló munkacsoportok, erőforrások hatékony felhasználásának és folyamatos megújításának biztosítása (HR, PR)

Kik határozzák meg?



külső érdekcsoportok
(stakeholders)
tulaj, beszállító, állami szerv, parlamenti párt, média, civil mozgalmak

Kik befolyásolják?



belső érdekcsoportok
felső-közép-alsóvezetők
munkatárs, beosztott, ellenőrzési rendszerek

A STRATÉGIAI MENEDZSMENT

Mi a stratégia?

A stratégia tágabb fogalom, mint a tevékenységek, a kultúra, küldetés, szervezet, tervek összessége.

- a jövőalkotás eszköze.
- a szervezetek jövőbeli tevékenységének, viselkedésének meghatározása
- célokban ölt testet.
- mindig a mit és miért kérdésekre válaszol.

Közvetítőként a környezet és a szervezet között nagy szerepet játszik a vállalat jövőbeni fejlődésében és kitűzött céljai elérésében.

A stratégiai menedzsment a környezeti tényezők és a saját erőforrások összevetése és ezek ismeretében hosszú távú célok kitűzése és az azokhoz vezető utak meghatározása. Kidolgozása kis cégnél igazgató, nagycégnél már szakértői csoportok által történik.

A stratégiai szemlélet/gondolkodás a hagyományos szemlélet ellenkezője.

- Környezetre összpontosít (vállalalkozás helyett)
- Piac és verseny értékelésére alapoz (a múlt helyett)
- Versenyképességbeli előnyöket akar (trendek helyett)
- Jövőbe tekint, kifelé fordul (múlt, befelé helyett.)

Stratégiai menedzsment bonyolult folyamat: három fő részre lehet bontani

1. Stratégiai kialakítása:

- Külső környezet elemzése: a lehetőségek és veszélyek meghatározása (SWOT)
- Belső erőforrások elemzése: az erős és gyenge pontok meghatározása (SWOT)
- Küldetés kialakítása
- Célok meghatározása
- Stratégiai változatok meghatározása
- Megfelelő stratégia kiválasztása

2. Stratégiai bevezetése:

- Vezetés
- Szervezet
- Fő funkciók működésének kialakítása: marketing, pénzügyek, emberi erőforrások stb.

3. Stratégia értékelése:

- Teljesítméymérés, értékelés
- Korrekciós beavatkozás
- Változások a külső-belső tényezőkben

A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett vállaltoknál nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágy elemeket is. A stratégiai menedzsment szervesen kapcsolódik a menedzserfunkciók ellátásához is. Itt a kemény és lágy oldal egyaránt jelen van.

SWOT analízis

A stratégia kialakítás folyamatában: a vezetés felméri a külső környezetben rejlő lehetőségeket és fenyegetettségeket majd ezek tudatában felméri, belső erőforrásai erős és gyenge pontjait. Lényeges és a stratégiát segítő tényezők születnek az ilyen elemzésekből. Ma az egyik ilyen folyamatot segítő módszer a **SWOT** analízis.

Melynek vizsgálat pontjai:

Belső tényezők:

Erősségek/strength: azok az erőforrások melyben a cégnek versenyelőnye van legfontosabb versenytársaival szemben. Pl: képzett munkaerő, piaci hálózat, stb

Gyengeségek/weakness: azok a vállalaton belüli tényezők ,amelyekben a cégnek versenyhátránya van.

Külső tényezők:

Lehetőségek/opportunities: vállalaton kívüli tényezők melyek kedvező feltételeket teremtenek a fejlődésnek.

Fenyegetések/threats: ezek a tényezők kedvezőtlenül befolyásolják a cég fejlődését, értékelni kell ezeket v. elhárítani. A sikert hozó stratégiát, mindig a vállalat erősségeire és a lehetőségekre kell építeni. Tehát nem a preventív védekezés a legfontosabb, hanem az innováció.

A **stratégia kialakításakor** nem elég meghatározni a stratégiát, hanem be is kell vezetni a gyakorlatba, a szervezet részévé kell tenni.

Gondoskodni kell az **erőforrások elosztásáról**, az **egységek működésének megszervezéséről**, megfelelő vezetők **kiválasztásáról**. Az **ösztönzési rendszer** kialakításáról. Mélni és értékelni kell a teljesítményt és az eredményeket. A stratégiai menedzsment nem egy, egyszer lejátszódó folyamat, hanem egy állandó tevékenység, ami nem ér véget.

Kik határozzák meg?



külső érdekcsoportok

(stakeholders)

tulaj, beszállító, állami szerv, parlamenti párt, média, civil mozgalmak

Kik befolyásolják?



belső érdekcsoportok

felső-közép-alsó vezetők
munkatárs, beosztott,
ellenőrzési rendszerek

Stratégiai célok:

- a stratégiai célok a jövőképhez kapcsolódó konkrét mérföldkövek
 - célok hierarchiája:
 - össz-intézményi célok
 - részegységek (üzletágak) céljai
 - funkcionális (működési) célok
- illeszkedniük kell egymáshoz

Célmeghatározás elvei:

- konkrétak, világosan megfogalmazottak legyenek
- mindig az eredményre vonatkozzon
- érzékelhetőek legyenek (érthetőség)
- határidőhöz kötött legyen
- megvalósítható

Mire vonatkozzanak a célok?

- piacra, piaci helyzetre (pl. elérni kívánt arányt)
- innovációra
- termelékenységre
- pénzügyi források felhasználására
- vezetés teljesítményére/fejlesztésére
- beosztottak teljesítményére/fejlesztésére
- társadalmi felelősségre

A stratégia és a környezet kapcsolata

Stratégiával a szervezet alakítja a környezetet, nélküle a környezet bombázza a szervezetet.

Össz-intézményi stratégia:

- külső környezet
- belső környezet
- érdekelték szándékainak összehangolása



módszere: **SWOT** elemzés

Külső	Erősség	Gyengeség
Belső	Lehetőség	Fenyegetés

Üzleti egységek stratégiája:
portfolio-elemzés

Portfólió: egy szervezet Stratégiai Üzleti Egységeinek (SÜE) összessége.

Célja: erőforrás-átcsoportosítás.

Módszere: **BCG** (Boston Consulting Group) **mátrix**

Sztárok (össz-szervezeti szinten húzó ágazattá válik)	Kérdőjelek (amíg nem biztos az eredmény)
↓	↓
Fejőstehenek (még érdemes csinálni, de már kell újat létrehozni)	Döglött kutyák (vége van)
↑	↑
nagy piaci részesedés	alacsony piaci részesedés

4/S modell: viselkedésmód stratégiai váltásnál

Szerencse	Szívbjaj
Szomorúfűz	Szamár

- **Szerencse:** pont most alkalmas a környezet, adott a lehetőség
- **Szívbjaj:** stressz + kockázatvállalás új stratégiához (rendszerint sikeresek)
- **Szomorúfűz:** racionálisan tudja, hogy váltani kell, nem tudja megcsinálni (sikertelen)
- **Szamár:** nem érti meg a problémát

A SZERVEZETEKEL KAPCSOLATOS VÁLTOZÁSOK

A jelenben kulcsszóvá vált a **hatékonyság és rugalmasság** a szervezeteknél. Csak azok a cégek vállalatok szervezetek lesznek képesek fennmaradni melyek követik a folyamatos változásokat és képesek alkalmazkodni . Így születtek meg az ún. **tanuló, vagy posztmodern** vállalatok.

Ezek vállalatok képesek megfelelni a **folyamatosan változó körülményeknek és a környezeti kihívásoknak**. A cél a **versenyképesség növelése**, amely csak úgy és olyan **munkatársakkal** kivitelezhető, akikben megvan a **változásra** való hajlam és képesség. Ma már hosszabb folyamatokban kell gondolkodni, melyeket csak a tanuló szervezet tud megvalósítani.

A változás

1. Folyamatos változás

Egy szervezet környezete stabil és nyugodt, és a szervezetnek van ideje alkalmazkodni a környezetben bekövetkező változásokhoz.

Hosszú távú időszemlélettel párosul. A szervezet meg tudja határozni saját pozícióját 5-10 évre előre.

A szervezet versenyben maradhat akkor is, ha követi, alkalmazkodik a változásokhoz.

2. Ciklikus változás

70-es évektől érzékelhető ez a hatás.

A környezet úgy működik a szervezet körül, olyan változási ciklusok jönnek, melyek új stratégiát igényelnek, majd megnyugszik a szervezet, s akkor jön az újabb ciklus.

A szervezet **reaktív magatartással** piacon versenyben maradhat.

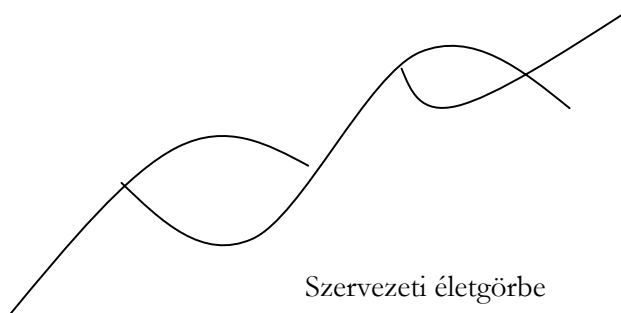


A környezet változásait lereagálja a szervezet.

„A” állapotból „B”-be mozdul, újra megnyugszik a környezet, így a „B” állapotot kell fenntartani, majd jön az újabb változás.

3. Forradalmi változás

Mindig ún. turbulens környezethez kapcsolható. Nagyon gyors és kiszámíthatatlan változással megy végbe a környezetben és ehhez kell a szervezetnek idomulnia.



Gyakori stratégiaváltást igényel.

A szervezet **proaktív magatartást** tanúsít.

Felértékelődik a lágy tényező, azaz az emberi erőforrás. Le kell küzdeni a változás elleni ellenállást. A munkavállalóktól is állandó „pörgést” kíván, bizonytalanság érzését kelti.

Az új vezetési stratégia az egyedi tudásra és képességekre alapoz.

A megkülönböztető képességek négy csoportra oszthatók:

1. Munkaerő
2. Tárgyi-technikai eszközök
3. Piaci és pénzügyi tudás, ismeret
4. Rendszerek és technológia

Az új vezetési filozófia magja és alapja az emberi erőforrás menedzsment, ami a **3V-re (vevők, verseny, változás)** való reagálást, a jelen és a jövő sikerét biztosítja.

Az emberi erőforrás menedzsment a vezetés számára olyan stratégiai feladat, amely a munkatársak kiválasztásán, fejlesztésén, motivációján keresztül eléri az emberek elhivatottságát és alkalmasságát a szervezet céljainak megvalósításához.

Az emberi erőforrás menedzsment célja:

- Stratégiai integráció: annak a biztosítása, hogy a vállalati stratégia kialakításába a munkaerő szervesen beépüljön.
- Elhivatottság: kialakítása a munkatársakban, hogy kötődjenek a szervezethez, tudásuk, képességeik legjavát nyújtsák.
- Rugalmasság: Képes legyen a szervezet a környezeti változásokra gyors és adekvát válaszokat adni.
- Minőség: Emberi erőforrás minőségi fejlesztése.

Az emberi erőforrás menedzsment a következő főbb tevékenységi területeket öleli fel:

- Emberi erőforrás tervezés
- Munkakörtervezés
- Toborzás, kiválasztás
- Emberi erőforrás fejlesztése: képzés, karriertervezés, teljesítményértékelés
- Ösztönzés, motiváció
- Munkaügyi kapcsolatok
- Munkavédelem
- Belső kommunikáció

Változások színterei:

1. Gazdaság

Rendkívül gyors a változás.

Globalizáció fogalmának megjelenése. A globalizáció nagyon előrehaladott állapotban van.

A gazdaság és a pénz számára már most sincsenek világhatárok.

Vagy csatlakozol ezekhez a globalizációs folyamatokhoz, vagy lemaradsz \Rightarrow kényszer van rajtunk

A transznacionális szervezetek megjelenését is jelenti. Ezek a szervezetek egyre hétköznapibbak lesznek.

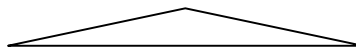
A versenytársak személyében is változás állt be: nem a nemzetgazdaság versenyez nemzetgazdasággal (pl. francia-német), hanem földrészek versenyeznek földrészekkel (pl. Európa-Amerika-Japán).

A szervezetekkel kapcsolatos kulcsszavak megjelenése:

- Gyorsaság
- Versenyelőny
- Rugalmasság
- Stratégiaváltást többször gyorsan végrehajtó lapos szervezetek



Kicsi a hierarchia, lapos piramis, közvetlen vezetés



Komplexebb feladatokat kell adni a munkavállalóknak

Nő a lágy tényező szerepe, rajta múlik, hogy mennyire tud a változásokra reagálni, meg tud-e felelni a gyorsaság, rugalmasság elvárásához.

\Rightarrow kulcskompetenciák, kreativitás, innováció előtérbe helyezése. A szervezet díjazza a vállalkozói magatartást, a kockázatvállalást.

2. Társadalmi

Új marketingfilozófiára van szükség.

Az életstílus változást figyelembe kell venni.

Demográfiai és szociológiai tényezőkre alapozott marketingstratégiát el kell felejteni. Helyett pszihográfiai tényezőkön alapuló stratégiát kell készíteni \Rightarrow életstílus változást is figyelembe veszi

Célcsoport és a szervezet közötti kapcsolattartásra is figyelni kell. \Rightarrow ez tulajdonképpen a PR, a PR-t is stratégiai területként kell kezelni

Integrált stratégia kell.

HAT nemzedéket definiálhatunk– **GI: 1901-1924 között születtek**

Két nagy gazdasági válság és világháború túlélői, ezek meghatározzák az életstratégiájukat: polgári beállítódásúak és konzervatívan költekezők

– **Csendes generáció: 1905-1945 között születtek**

Konformista: korán családot alapítottak. Határozott szerepet vállalnak a civil és a családi életben.

– **Baby-boom nemzedék: 1946-1964 között születtek**

Egyszerre sok gyerek született.

Magyarországon: 1955-57 között születtek és a 70-es években születtek

Nagy vásárló, büntudat nélkül fogyasztó. Nagy jövedelemmel rendelkezik (főleg Amerikában), élvezik az életet, félnék az öregedéstől.

– **X generáció: 1961-1981 között születtek**

Cinikusak, kiismerték a médiát, sokan lázadók voltak, sokan közülük alternatívok, sikeres pályát futnak be

– **Y generáció: 1976-1981 között születtek**

X generáció alsóportja. Pörgősek, városi stílus iránt érdeklődők, tánc, zene, szabadidősport vonzza őket.

– **Millenniumi generáció: 1982-2002 között születtek**

Technológia jó ismerői, iskolázottak (jól), multikulturálisak (több nyelvet beszélnek), hozzászórtak ahhoz, hogy a média különböző módon bombázza őket, megszokták a szexet és az erőszakot.

A marketingfilozófia átmegy egy integrált kommunikációs stratégiába.

3.Szervezetek

XXI. sz. képződménye, amit szervezetnek hívunk, jelzőket kap.



- kreatív
- posztmodern
- tanuló

Ez a három jelző a forradalmi változáshoz kapcsolódik, illetve a ciklikus változáshoz.

Egy hatékony szervezet csak **tanuló szervezet** lehet:

- A lány oldal rá van kényszerítve arra, hogy alapelveként fogadja el a Life-long learning-et. Maga a szervezet is megtanul reagálni a környezeti változásokra
- A tanuló szervezet mindig reaktív szervezet.
- A kreatív és a posztmodern szervezet egyre inkább előtérbe kerül, ebben gyökerezik az, ami a versenyelőnyt jelenti.

A **kreatív szervezet** a lapos szervezetre jellemző.

- Team-struktúrában dolgozik: feladatokra szerveződik a team és a hatáskör és felelősség is arra vonatkozik
- Közvetlen kapcsolat van a tagok között
- A kreatív szervezetben dolgozókra jellemző a nyitottság és a kockázatvállalás
- A kreatív szervezet nehéz emberek szervezete: nem szabályszerű, felrúghatja a működési szabályokat ⇒ versenylőnyt jelenthet egy-egy feladat, projekt megoldása

Posztmodern szervezet a leginkább elterjedt napjainkban.

Forradalmi változás nemcsak tanuló szervezeteket kíván, hanem posztmoderneket. A proaktív szervezet a posztmodern szervezet.

Folyamatosan reflektálni kell a változásokra, a munkavállalónak és a szervezetnek is reflexívnek kell lennie:

Reflexív tudás:

- Materiális tudás
- Alkalmazni tudó képesség
- Új minőségű rendszer-egész létrehozása

4. Vezetési folyamatban a változás/ átalakító vezetés

A XX.-XXI . század fordulójához közeledve folyamatosan gyorsuló ütemben kezd változni minden. A piac szélesedik, az igények nőnek az élet és a technológiai transzfer is felgyorsul. Az élet összes dimenziójában érezhető a változás.

Korunk és a jövő embere egyaránt meg akar felelni a megnövekedett kívánalmaknak. Így van ez a vállalatok életében is. A szervezetekben és a szervezet vezetésében is egyaránt éreztetni hatását a változás. A vezetőknek rugalmasan kell alkalmazkodni a változó környezethez.

A vezetésnek a változáshoz való viszonyát mutatja az **átalakító vezetés** kifejezése. A fogalom a 70-80- as években jelent meg. Ekkor már különbséget tett BENNIS ,ALDERSON a menedzser és átalakító vezető között.

AZ átalakító vezető a hagyományos menedzserrel szemben nagyobb jelentőséget ad a hosszú távú nyereségnek. Befolyását arra használja kedvező változásokat érjen el, jövőképeről céljairól beszél, az alkalmazottak erősségeit keresi, érdeklik az emberek az új gondolatok és ötletek, értékeket fogalmaz meg kapcsolatot tart fenn a dolgozókkal, szem előtt tartja a szervezet fejlődését, újításokat eredményez és ösztönöz, minden dolgozóra odafigyel.

Ezek szerint, az **átalakító vezetés egyfajta jövőkép tervezés és kommunikáció, cselekvés, ami egységbe állítja az embereket egy tisztázott pontos célrendszer elérése érdekében. Ez a vezető átalakítja önmagát és a vezetés természetét is, eközben pedig folyamatosan tanul, hogy JÓL vezethessen.**

Az átalakító vezető helyes vezetése áthatja a szervezet egészét és az ott dolgozó emberek összességét egészen családjukig. Látható, mennyire fontos, hogy a vezetés középpontjában ne a termelési tényező, hanem az ember álljon.

A vezetés a stratégia jelzést kapja ⇒ stratégiaorientált vezetésben kell gondolkodni.

STRATÉGIAI VEZETÉS KULCSSZAVAI:

- Szervezeti kultúra
- Értékek
- Célok

Megjelenik a rétegződés szerinti vezetés:

- A munkához kapcsolódó attitűd alapján van nyilvántartva a munkavállaló: mennyire kitartó a feladathoz kapcsolódóan stb.
- Pl: vannak túlképzettek, nem motiválhatók, teljesítményöszvérek: nem lehet úgy leterhelni feladattal, hogy nemet mondjon.

A közvetett vezetés megjelenése:

- A közvetlen kapcsolat közvetettségét fogalmazza meg.
- A főnök kiadja a feladatot és a beosztott kérdezhet, ha nem boldogul, a főnök átmegy egy szakértői szerepbe, azaz vége az utasításos rendszernek.

Vezetés „puha” tényezőik által:

- A vezető elsősorban a szervezeti értékekre koncentrálnak.

Facilitáló vezetés:

- Vége van annak az időszaknak, amikor „kutyatípusú” beosztottakkal dolgozik, hanem „macskatípusú”-akkal kell dolgoznia.
- Kutyatípusú: utasítások halmazára végzi el a feladatokat ⇒ ezt el kell felejtenie a vezetésnek
- Macskatípusú: a vezetőnek taktikával rá kell vennie a beosztottat arra, hogy elvégezze a feladatot ⇒ a vezetőnek motiválnia, inspirálnia kell

Vezetői imázs:

- A vezetői készségek felértékelődése
- Személyes példa
- A vezető imázsa meghatározza, befolyásolja a szervezet imázsát.

Vezetés folyamatos tanulás mellett:

- Szombat-év bevezetése: ezzel kell eleget tenni a folyamatos tanulásnak
- 5 évig vezető egy vezető, utána kap 1 évet, hogy tanuljon, ez a szombatév, ezután a szervezet valamely részén újra vezető lesz

Vezetés új kritériumok szerint:

- Befolyásoló készség (emberek felsorakoztatása, motiválás, inspirálás)
- Bizalomépítés ⇒ felértékelődik a PR

A változás szerkezete

MÚLT	JÖVŐ
* állandóság	* változékonyság
* kiszámíthatóság	* bizonytalanság
* nemzeti méret	* globális jelleg
* termelés-központúság	* marketing központú
* tőke-központú	* tudásközpontú
* hierarchiakon nyugvó	* hálózatokra épül (informálisabb)

VEZETÉS	STRATÉGIAI VEZETÉS
* hagyományos szemlélet	* stratégiai szemlélet
* vállalatra, intézményre összpontosít	* környezetre összpontosít
* múlt eredményeire épít	* versenytársakhoz viszonyít, jövőt néz
* trendek folytatását tűzi ki célul	* versenyelőnyre épít (proaktív)