

MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET

VEZETÉS TANSZÉK

A KREATÍV DÖNTÉSTÁMOGATÁS
KULTURÁLIS ALAPJAI

Berényi László

2003

„Az új véleményeket mindig gyanakvás
és rendszerint ellenkezés fogadja
csak és csupán azért,
mert még nem általánosan elismertek.”

John Locke

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3
1. VEZETÉS ÉS DÖNTÉSHOZATAL	5
1.1 A DÖNTÉSHOZATAL JELLEMZŐI	5
1.2 DÖNTÉSTÁMOGATÁSI ELJÁRÁSOK	8
1.2.1 A DÖNTÉSTÁMOGATÁS SZÜKSÉGESSÉGE	8
1.2.2 VÁLLALATI INFORMÁCIÓRENDSZER	11
1.2.3 MATEMATIKAI ALAPÚ DÖNTÉSTÁMOGATÁS	13
1.2.4 KREATÍV PROBLÉMAMEGOLDÁS	15
2. KREATÍV PROBLÉMAMEGOLDÁSI TECHNIKÁK	17
2.1 A KREATÍV PROBLÉMAMEGOLDÁSI TECHNIKÁK JELLEMZŐI	17
2.2 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS KONFIGURÁCIÓ	21
2.3 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS SZERVEZETI STRATÉGIA	23
2.4 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS VEZETÉSI SAJÁTOSSÁGOK	25
2.5 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS KULTURÁLIS SAJÁTOSSÁGOK	26
3. VIZSGÁLATI MÓDSZERTAN	34
3.1 GAZDÁLKODÁS VIZSGÁLATA	35
3.2 KULTÚRA-ANALÍZIS	35
3.3 KREATIVITÁSI LEHETŐSÉGEK FELVETÉSE	41
3.4 KONKRÉT FORMÁK KÉPZÉSE	42
4. A BÁZISVÁLLALAT BEMUTATÁSA	43
4.1 A CÉG RÖVID TÖRTÉNETE	43
4.2 A VÁLLALAT KÖRNYEZETE	45
4.3 A BÁZISVÁLLALAT TEVÉKENYSÉGE	46
4.3.1 KANDALLÓKÁLYHA-ÜZLETÁG	46
4.3.2 KISGÉPGYÁRTÁS-ÜZLETÁG	47
4.3.3 KÁBELKORBÁCS-ÜZLETÁG	48
4.3.4 SZOLGÁLTATÓ-ÜZLETÁG	49
4.4 SZERVEZETI FELÉPÍTÉS	50
4.5 HUMÁN ERŐFORRÁSOK	51
4.6 VÁLLALATI INFORMÁCIÓRENDSZER	52
4.7 GAZDÁLKODÁS ELEMZÉSE	54
4.8 ELKÉPZELÉSEK A JÖVŐRE VONATKOZÓAN	56

5. A VÁLLALATI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI	57
5.1 A VÁLLALAT KÜLSŐ KÉPE.....	58
5.2 A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS TAPASZTALATAI	60
5.3 A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEI DOLGOZÓI KÖRBEN.....	61
5.4 A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEI VEZETŐI KÖRBEN.....	64
5.5 A VEZETŐI SZEMÉLYISÉGTESZTEK EREDMÉNYEI.....	66
6. A KREATÍV DÖNTÉSTÁMOGATÁSI RENDSZER KIÉPÍTÉSE	68
6. A KREATÍV DÖNTÉSTÁMOGATÁSI RENDSZER KIÉPÍTÉSE	69
6.1 A LEHETŐSÉGEK FELVETÉSE	69
6.2 A RENDSZER KIÉPÍTÉSE	70
6.3 CSOPORTKÉPZÉS	71
6.4 A TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA	72
6.5 ELŐZETES TESZTELÉSEK	77
ÖSSZEGLÉS	79
ÁBRÁK JEGYZÉKE	81
FELHASZNÁLT IRODALOM	82
SUMMARY	83
MELLÉKLETEK	85

BEVEZETÉS

A döntéshozatal, a helyes és hasznos döntések problémaköre az ősidőktől fogva foglalkoztatja az emberiséget. A megfelelőség, a jó és rossz döntések kritériumait a történelem során azonban más és más okokkal magyarázták.

Az őskortól egészen a középkor végéig a vallásos háttér dominált. Tudományos igényvel a XX. századtól foglalkoztak elméleti és gyakorlati kutatások a témával.

A döntést meghozó személynek (személyeknek) információkkal kell rendelkeznie a fennálló helyzetről, a cselekvési lehetőségekről, illetve azok jövőbeli hatásairól. Gyorsuló világunkban az információk megszerzése egyre könnyebb (például az Internet révén), ugyanakkor egyre nehezebb is - ti. nem könnyű eldönteni, milyen információk relevánsak egy adott probléma kapcsán. A gazdasági döntések mindenesetre csak a megfelelő információk birtokában lehetnek hatékonyak.

Az információgyűjtésnek egy sajátos formája, ha egy szervezet érintettjeit, pontosabban azok kreativitását próbálja kiaknázni – ezzel jutva újszerű megoldásokhoz. A módszer jól kiegészíti az egyre nagyobb teret hódító stratégiai szintű humán erőforrás-gazdálkodás gondolatát is.

Az 1970-es években már alkalmaztak kreativitási technikákat termelési veszteségforrások feltárására, ám még ebben a formában sem terjedtek el. Jelenleg néhány nagy – főként multinacionális - vállalat használ ilyen eszközöket.

Magyarország számára a témakör az Európai Unió csatlakozás küszöbén kiemelt jelentőséggel bír. A határok megnyitása, az áruk, a szolgáltatások, a munka, és a tőke szabad áramlása nemcsak lehetőséget jelent szervezeteinknek – vállalatainknak, hanem új versenyhelyzetek is teremt. Egyértelmű, hogy termékstruktúránkban, továbbá munkastílusunkban, szokásainkban nekünk kell az Unióhoz igazodni, ami nem könnyű feladat. Különösen a kis- és középvállalkozások kerülnek nehéz helyzetbe. Nekik új irányvonalakat, új stratégiai

megoldásokat kell találniuk, melyben egy kreatív döntéstámogatási rendszer segítségükre lehet.

A kreatív döntéstámogatás rendszere nem mindenható, nem helyettesítheti a vezetés és döntéshozatal más eszközeit. A kiépítés során tehát tekintettel kell arra lenni, hogy a szervezeti rendszerbe hasznos módon tudjon beilleszkedni.

Dolgozatomat arra a gondolatra építettem fel, hogy a döntések minősége a szervezeti kultúrában gyökerezik, így egy *kreatív döntéstámogatói rendszer* úgy válik a vezetés *hasznos eszközévé, ha azt a szervezeti kultúrára alapozva építik.*

Mivel a téma feldolgozásának ilyen irányú szakirodalma hiányzik, nagy súlyt fektettem az elméleti háttér vizsgálatára. A kreatív döntéstámogató technikák irodalmának feldolgozása után a szervezetbeni elhelyezéssel foglalkoztam. Kitértem a kreativitási rendszer konfigurációnak, stratégiai irányvonalaknak, és vezetési stílusnak megfelelésére is. E tényezők bekapcsolásával komplex és objektív kép alakítható ki a rendszer felhasználhatóságáról.

A gyakorlati vizsgálatokhoz saját módszertant dolgoztam ki az elemzésektől a bevezetésig. Vizsgálataimat egy magyarországi termelő vállalatnál végeztem el. A vállalat magyar tulajdonú, fémipari tevékenységű, 300 főt foglalkoztató szervezet. Székhelye és telephelye Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, Fehérgyarmaton található. A dolgozat címének megfelelően a kulturális vizsgálatokat részletesen tárgyalom. A rendszer vállalati sajátosságait úgy foglaltam össze, hogy a más szervezet számára megfontolandó kulcspontokra fókuszáltam.

1. VEZETÉS ÉS DÖNTÉSHOZATAL

1.1 A DÖNTÉSHOZATAL JELLEMZŐI

A **vezetés** szervezeten belüli irányító, igazgatási-döntési tevékenységet jelent. Általánosan értelmezve a vezetés dolgoknak - eszközöknek, gépeknek, berendezéseknek - és embereknek, emberi kollektíváknak kijelölt cél irányában, szervezett módon való működtetését jelenti.¹

A **vezető** az a személy, aki a fenti tevékenységet végzi. Erőforrások fölötti rendelkezési joga van, azokat feladatokkal kapcsolja össze.

Folyamatorientáltan a vezetés öt eleme – funkciója – különíthető el:

- ✚ *tervezés*: azaz jövőbeli állapot jelenbeli leírása,
- ✚ *szervezés*: azaz anyagi és személyi feltételek biztosítása,
- ✚ *rendelkezés (irányítás)*: azaz a szervezet működtetése,
- ✚ *koordináció*: azaz a tevékenységek összhangjának fenntartása,
- ✚ *ellenőrzés*: azaz a hibák, eltérések feltárása, okaik és hatásaik elemzése.²

Problémaorientáltan hat vezetési mozzanat különíthető el:

- ✚ *cél*, probléma, szituáció felismerése,
- ✚ *tájékozódás*, információgyűjtés, lehetőségek számbavétele, döntések előkészítése,
- ✚ *döntés*, változatok közötti választás, vezetői utasítás kidolgozása,
- ✚ *szervezés*, a végrehajtás feltételeinek a meghatározása, továbbá anyagi, emberi, pénzügyi keretek megadása, biztosítása,
- ✚ feladat *végrehajtásra* való átadása, illetve ehhez kapcsolódó motiváció,
- ✚ végrehajtás *ellenőrzése*, visszacsatolás értékelése³.

¹ Berey [1986] 12.o.

² Bene [1970] 166.o.-170.o.

³ Berey [1986] 46.o.

A **problémamegoldás** olyan kreatív folyamat, mely irányulhat egy adódó helyzet kihasználására, nem megfelelő helyzet vagy feszültség feloldására. A problémamegoldáshoz kapcsolódik a **döntéshozatal** fogalma, mely a potenciális cselekvési változatok közötti választást jelenti. A döntést információk alapozzák meg, melyek a célokra, a lehetőségekre és eredményekre egyaránt vonatkozhatnak. Minél több – releváns - információ birtokában van valaki, annál nagyobb esélye van a változatok körének bővítésére, illetve a legmegfelelőbb cselekvés megtalálására.

Egy **problémát jól strukturálnak** nevezünk, ha ismertek a célok, továbbá a lehetséges cselekvési változatok. A mindennapi életben ilyen széles információkör nem áll a döntéshozó rendelkezésére, ún. *rosszul strukturált* problémákat kell megoldaniuk. Ha cselekvési változatok és kimeneti valószínűségeik ismertek, akkor *kockázatos* helyzetről, ha nem, akkor bizonytalanság esetéről beszélhetünk. A *bizonytalanság* az emberek és a környezet viszonyának olyan tulajdonsága, mely előre nem látható módon alakul.⁴

A döntéshozatalhoz szükséges tartalmi és metodikai ismereteket hordozó információk szervezett felhasználása a **döntés előkészítése**, támogatása.

A **döntéstámogatás** feladata az információhiány mérséklése. Különböző típusú döntések eltérő előkészítési eljárásokat igényelnek. A matematikai alapú modellek kockázatos döntési helyzetben sikeresek, ám originális stratégiai kérdések kezelésénél értelmetlenek. Ilyen esetekben a kreatív jellegű technikák alkalmazása válik szükségessé.

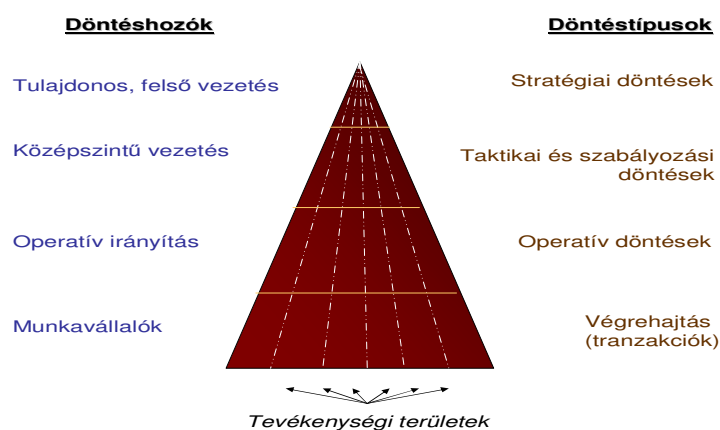
A **döntések** jellegzetességei, **típusai** különféle szempontú csoportosítással szemléltethetők.⁵

⁴ Chikán [1999] 294.o.-296.o.

⁵ Berey [1986], Bene [1970] és Chikán [1999] alapján.

- ✚ A döntés lehet **végleges**, vagy további döntéseket igénylő (például keretdöntés).
- ✚ A döntéshozó **hatásköre** alapján egész vállalatot átfogó, annak fizikai egységét átfogó, vagy funkcionális területét átfogó döntéseket különböztethetünk meg.
- ✚ A döntés **jelentősége** lehet perspektivikus (átfogó, széles körre ható), vagy operatív, szűk hatókörű.
- ✚ A döntés **kihatásának** időtartama alapján lehetnek rövid (napi, heti, havi), közép (havi, maximum egy év), vagy hosszú távú (éven túli) döntések. Stratégiai kontextusba helyezve tranzakciós, operatív, taktikai és stratégiai döntések léteznek.

Mátrixban szemléltetve ezek a következő módon függenek össze:



1. ábra: A vezetői döntéshozatal hierarchikus szintek és tevékenységi területek szerint (Forrás: Chikán [1999] 301.o.)

- ✚ A **feladat jellegéből** adódóan *rutin* (programozott) és *nem programozott* döntések különíthetők el. Rutin döntés ismételt, azonos problémák, körülmények és helyzetek esetén alkalmazható. Standardizáció (például management by exceptions vezetés) esetében az elvárástól való eltérés jól kezelhető ilyen elven.
A nem programozott döntések újszerű problémák megoldását jelentik.
- ✚ A **döntéshozók száma** lehet *egy*, ami az autokrata jellegű vezetés jellemzője, vagy *több*. Az egyedüliség a döntés-előkészítés, a támogató rendszerek

meglétét és működését azonban nem zárja ki. A csoportos (*testületi*) döntés a demokrácia irányába mutat – fennállhat azonban a veszély, hogy vezetői felelősség-áthárítás áll mögötte!

- ✚ A **döntéshozó(k) informáltsága** alapján három kategória különíthető el. Elméleti jelentőségű a *biztos* körülmények közötti döntés. Ekkor minden lehetséges tényező és kimenet ismert, mely az életben gyakorlatilag nem fordul elő. A *kockázatos* helyzetek szintén ritkák, mert a valószínűségi mutatók előállítására nem egyszerű feladat...

Bizonytalan körülmények között hiányoznak a teljes valóságot lefedő cselekvési változatok. Az alkalmazott támogató technikák célja az informáltsági szint emelése, ezzel biztos (kockázatos) helyzet minél jobb megközelítése.

- ✚ A döntéshozóra koncentrálnak **döntéshozói típusok** különíthetők el:

Az *optimalizáló* közelítés egyszemélyes, elemzésen alapuló döntés. Feltételezi a tökéletes informáltságot, vagy annak elérhetőségét.

A *kielégítő megoldások* több döntéshozót takarnak, közös (szuperordinált) – és mellette saját – célokkal. A problémákat komplexitás, magas bizonytalanság-tartalom jellemzi. A cél ésszerű ráfordítással kielégítő eredményt elérni.

Tekintélyelvűség esetén nincs felszentelt cél. A döntéshozatalban a saját célok és az érdekérvényesítési harc dominál.

A *halogatás* „tudományá”-ból hiányzik a racionalitás, a cselekvőképesség, és a kreativitás. A döntések a múlton, korábbi tapasztalatokon nyugszanak.

1.2 DÖNTÉSTÁMOGATÁSI ELJÁRÁSOK

1.2.1 A DÖNTÉSTÁMOGATÁS SZÜKSÉGESSÉGE

Felmerül a kérdés, hogy miért szükséges - miért érdemes - a döntés-előkészítés szakaszára fokozott súlyt fektetni. Többek között mérlegelendő, hogy:

- ✚ Egy vezetőnek számos problémával, döntési helyzettel szükséges egyszerre foglalkozni. Előfordulhat, hogy egyes problémák kevésbé fontosak számára, egyesekhez nem ért kellő mértékben, vagy idő hiányában „kénytelen” szelektálni.
- ✚ Elfogadva az egyének racionalitásának korlátozottságát a döntéshozatal folyamatában, fel tud készülni a döntéshozó a nemkívánatos hatások mérséklésére.
- ✚ Több szem többet lát: új ötletek, nézetek, vélemények megjelenítésével egy probléma komplexebben körüljárható.
- ✚ Már-már közhelyszerű a munkavállalók bevonásának fontossága, ám nem elhanyagolható. Egy közösség tagjait – megfelelő egyéni ösztönzési és csoportmódszerekkel összefogva – a döntéshozó hasznos segítői lehetnek, a kialakuló viszonyok pedig megkönnyítik a csoport kezelését.

A pszichológia és a vezetéstudomány **elhárító mechanizmusokként**, és **észlelési hibákként** kezeli a racionális cselekvés személyiségben rejlő korlátait. A vezetéssel-döntéshozatallal kapcsolatosan a legfontosabbak a következők:⁶

- ✚ **Elfojtás:** valamilyen - általában - negatív tartalmú jellemző előtérbe jutását az egyén kerüli. Így olyan energiákat emészthet fel, melyre máshol lenne szükség.
- ✚ **Tagadás:** egy adott esemény vagy állapot tiszta, egyértelmű elutasítása. Hosszú távon a helyes valóságértékelést veszélyezteti.
- ✚ **Projekció:** az egyik legtipikusabb hiba. A szorongás csökkentésének módja, a saját jellemzőik (hibák) másoknak tulajdonítása. *Veszélye*, hogy mások bizalmát veszítheti el vele a személy.
- ✚ **Racionalizáció:** akár erőltetve is ésszerű magyarázat keresése az eseményekre.
- ✚ **Eltolódás:** a harag, ellenérzés más eseményre, emberre áttérése – amivel a fókuszálást igénylő tényezők kiesnek a látókörből.

⁶ Carver [1998] Szintay [2000] és Hamond [1999] alapján.

- ✚ *Reakcióképzés*: valami ellenkezőjének hangsúlyozása még akkor is, ha tisztában van az illető állítása helytelenségével.
- ✚ *Sztereotípiák*: információ hiányában egy csoporttal azonos tulajdonságok feltételezése valakinek, vagy valaminek.
- ✚ *Halo-effektus*: az általános kedvező benyomás tompítja az egyes területek kedvezőtlenességét.
- ✚ *Tudat alatti befolyásolás*: egyes dolgokra nem emlékszik az illető, míg másoknak túl nagy jelentőséget tulajdonít.
- ✚ *Szelektív érzékelés*: az egyén saját szakterületének, értékrendszerének megfelelő dolgokat hangsúlyoz túl, mások rovására.
- ✚ *Lehorgonyzás*: aránytalanul nagy súlyt kap az első megszerzett információ.
- ✚ *Status quo*: fennálló állapot őrzésére irányuló túlzott erőfeszítés.
- ✚ *Elsüllyedt költségek*: valamilyen kulturális hatásra egy rossz döntés végrehajtásának folytatása melletti kiállás,
- ✚ *Keretbe foglalás*: a probléma megfogalmazása gyakran befolyásolja a választott megoldást. Hiányzik a tartalmi értékelés.
- ✚ *Becslés és előrejelzés*: túlzott magabiztosságot, illetve óvatosságot adhatnak aszerint, hogy mekkora a valósághűségük, illetve milyen szélsőséget hangsúlyoznak.

A csoportos döntéshozás *hibái* között említhetjük az öncenzúra, véleménytorzulás, a sebezhetetlenség-illúzió, és a zsákutcába futás lehetőségeit.⁷

A fenti torzító **hatások csökkenthetőek** úgy, hogy – ha a döntéshozatalba nem is, de legalább az előkészítésbe – a döntéshozó bevon új módszereket, eljárásokat, illetve természetesen az érintettek minél szélesebb körét.

A döntéstámogató eljárások köre igen széles, a vállalati sajátosságokra építve pedig korlátlanul bővíthető. Felhasználási területük és lehetőségeik alapján két csoportra osztottam őket:

⁷ Barakonyi [1998] 8.o.

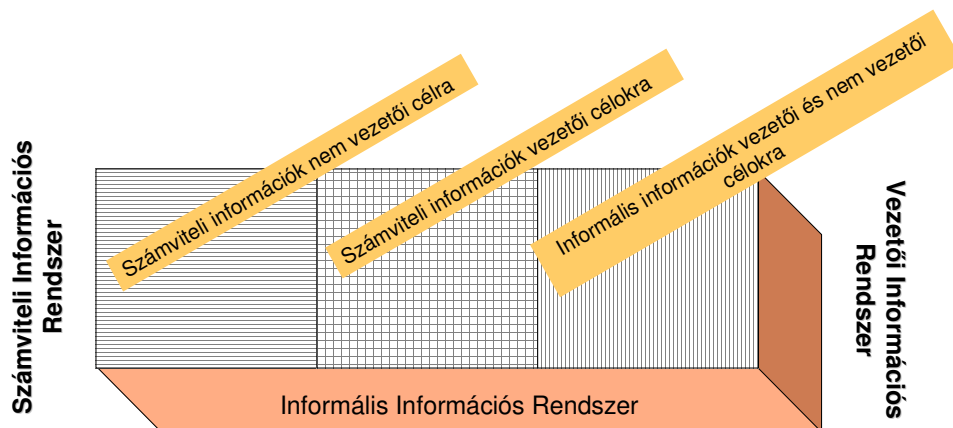
- ✚ *matematikai* alapú döntéstámogató módszerek, illetve
- ✚ *kreatív* döntéstámogató módszerek.

Szervezeti szempontból ezeket összefogva az *információrendszerekről*, mint információk átfogó logisztikai intézményéről kell beszélni.

1.2.2 VÁLLALATI INFORMÁCIÓRENDSZER⁸

Az **információrendszer** alatt a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat és környezete közötti tranzakciókra vonatkozó információk begyűjtését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek és technikai eszközök összességét értjük. Az információáramlás tartalmát és formai kereteit intézményesíti. Belső és külső forrású, stratégiai és operatív, minőségi és mennyiségi információk többé-kevésbé áttekinthető rendszere, melyek végső célja a hatékony problémamegoldás támogatása.

A **vállalati információrendszer** három fő részre bontható:



2. ábra: Összekapcsolódó vállalati információrendszerek (Forrás:Chikán [1999] 304. o.)

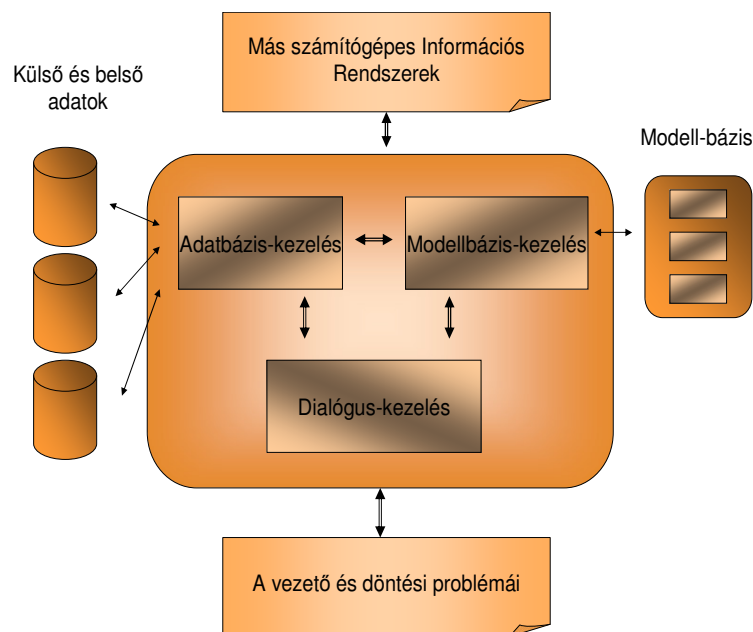
A *számviteli* rész elsődleges feladata a külső információigény kielégítése, illetve a vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzet alakulásának követése. A *vezetői* rész a vezetői döntések meghozatalának támogatását célozza, részben számviteli információkkal. Ezeketől részben eltérő, részben ezeket átszövő az *informális*

⁸ Chikán [1999] 289.o.-325.o. alapján.

információk szintje. Ezek sem tartalmilag, sem szerkezetükben nem formalizáltak, hanem a kulturális sajátosságok által meghatározott elemek – így rugalmasság és alkalmazkodóképesség rejlik bennük.

Döntési szintekhez kapcsolva a vezetői információs - döntéstámogató - (al)rendszerek eltérő tartalmúak. Egyik végletet a top-vezetés jelenti, akiknek kizárólagosan van szüksége stratégia-támogató információkra. A másik oldalon, a részletes, közvetlen adatokra – esetleg elektronikusan feldolgozva – pedig a végrehajtási szintnek. Az operatív menedzsmenthez kapcsolható a vállalatirányítás információrendszere, míg e szinttől felfelé szükségesek a szintetikus számviteli források.

Az információrendszereknek tehát döntéstámogató szerepet kell betölteni, melyhez a számítógépes háttér ma már alapkövetelmény. Az alábbi ábra a döntéstámogatás „ideális” modelljét mutatja - a gyakorlati alkalmazhatóságot erősen korlátozó sajátosságokkal:



3. ábra: A döntéstámogató rendszerek összetevői (Forrás: Chikán [1999] 312. o.)

- ✚ A külső adatokkal kapcsolatban azok forrásai, beszerzési útja, módja, valamint a megbízhatóság, időszerűség, stb. problémái merülnek fel.
- ✚ A rendszer számára le kell „fordítani” a vezetői elvárásokat.
- ✚ A felhasznált modellbázisok felépíthetősége, megbízhatósága és rugalmas alkalmazhatósága a gyakorlatban szintén kérdéses.

A számítógépek közötti interface kialakítása, az adatbázis-kezelés megoldásai, a tárolás és keresés feladatai egyszerűen megoldhatóak, a problémakezelés szempontjából azonban másodlagos tényezők. A számítógépes támogatás szűk keresztmetszetét az adja, hogy hiányzik belőlük az alkotó rendszerezés lehetősége („képessége”). Az emberi tényező tehát a még csúcs-technika alkalmazása mellett sem hanyagolható el.

Jellemző információrendszer-építési **hibák** a túl kevés erőforrás bevonása, a felhasználói igények nem megfelelő értelmezése, a túl bonyolult rendszer erőltetése, illetve az emberi tényező kizárása („mindent a gépre bízni”).⁹

1.2.3 MATEMATIKAI ALAPÚ DÖNTÉSTÁMOGATÁS

A **matematika alkalmazásának** előnye, hogy kézzelfogható és összehasonlítható eredményeket ad. A jövő bizonytalansága miatt azonban a valóságban nem képesek kifogástalan megoldásokkal szolgálni. A matematikai módszerek becsült, valószínűségi adatokkal dolgoznak, amit tűrészatárokkal, érzékenységekkel egészítenek ki.

A mindennapok során:

- ✚ (beruházás-)gazdaságossági számítások,
- ✚ valószínűségi alapú döntési „játékok”,
- ✚ optimálszámítás formájában találkozunk velük.

⁹ Remenyi [1996] 78-91.o.

Mindhárom területnek igen széles irodalma található meg, melyek ismertetése nem céloom, a döntéstámogatásban betöltött szerepüket kívánom érzékeltetni.

Gazdaságossági számításokkal nyomon követhető módon számítható, hogy egy projektbe érdemes-e belefogni, illetve azt folytatni. Előnye, hogy több releváns tényezőre épít, melyek tűrészatár-vizsgálatok elvégzésével további információkat szolgáltatnak. Leggyakrabban a nettó jelenérték modellje alapján számolunk, az alábbi módon:¹⁰

$$\text{Nettó jelenérték} = - \text{Befektetett összeg} + \sum_{\text{Időszak} = 1}^{\text{Elvart működési idő}} \frac{\text{Időszaki nyereség}}{(1 + \text{kamatláb})^{\text{Időszak}}}$$

A modell figyelembe veszi a befektetett (befektetendő) összegeket, a projekt időtartamát, a várható eredményét (hozamait és ráfordításait), valamint egy ún. kalkulatív kamatlábbal a pénz időértékét. E faktor segítségével kielégítő módon kezelhetővé válik az, hogy a jövőbeli hozamok az idő előrehaladásával egyre kevésbé ismertek bizonyosan.

Gyakran alkalmazzák a belső megtérülési rátát, mely a fenti egyenlet „időszak”-ra rendezésével vezethető le.

Kockázatos körülmények között alkalmazható probléma-megoldási módszereket takarnak a **döntési játékok**. Lényegük, hogy valamilyen racionális szabályrendszert lefektetve választ a döntéshozó a lehetőségek közül. Az már más kérdés, hogy a „valós” döntés során megjelenik-e a választás eredménye. (A háttérben a személyiség alapján korlátozott racionalitás, illetve a matematikai modellezés erősen leegyszerűsítő jellege áll.)

A két legegyszerűbb szabály az ún. **maximax** és a **minimax**-szabály. Az első optimista, a másik pesszimista megközelítésű. A *maximax* szabály alkalmazása az egyes környezeti állapotokra számított várható eredmények maximumai közül a legnagyobbat „ígérő” döntés választása - ezzel az elérhető legmagasabb hozam megcélzása. Nem biztos azonban, hogy azt sikerül elérni.

¹⁰ A témával részletesen foglalkozik a Brealy [1999].

A *minimax* az óvatosabb, pesszimista megoldás: az egyes környezeti kimenetek esetén várható minimumeredmények közül a legnagyobb választása - azaz a lehető legkisebb bukás melletti döntés.

A döntési játékok kapcsán szintén felmerül a *megbízhatóság* és a számszerű adatok *előállíthatóságának* kérdése. Fontos kiemelni, hogy e játékokban a vázolt környezeti kimenetek bekövetkezési valószínűségeinek összege 100%. Felmerül a kérdés, hogy lehetséges-e egy probléma kapcsán minden tényezőt ilyen pontosan ismerni?

A XX. század második felében terjedtek el az **optimalizálási módszerek**. Lényegük, hogy egy alulhatározott egyenlőtlenségrendszer megoldásai közül választják ki azt (azokat), melyek valamilyen szempont szerint a legjobbak. A kiválasztó szempont szintén egyenlet formájában megfogalmazott.

Bár a szimplex, a címkézési és egyéb számítási módszerek viszonylag bonyolultak, számítógép segítségével – például MS-Excel/Solver – nem igényelnek hosszas kézi számolást. A szoftverek érzékenységi vizsgálatokat is képesek végezni.

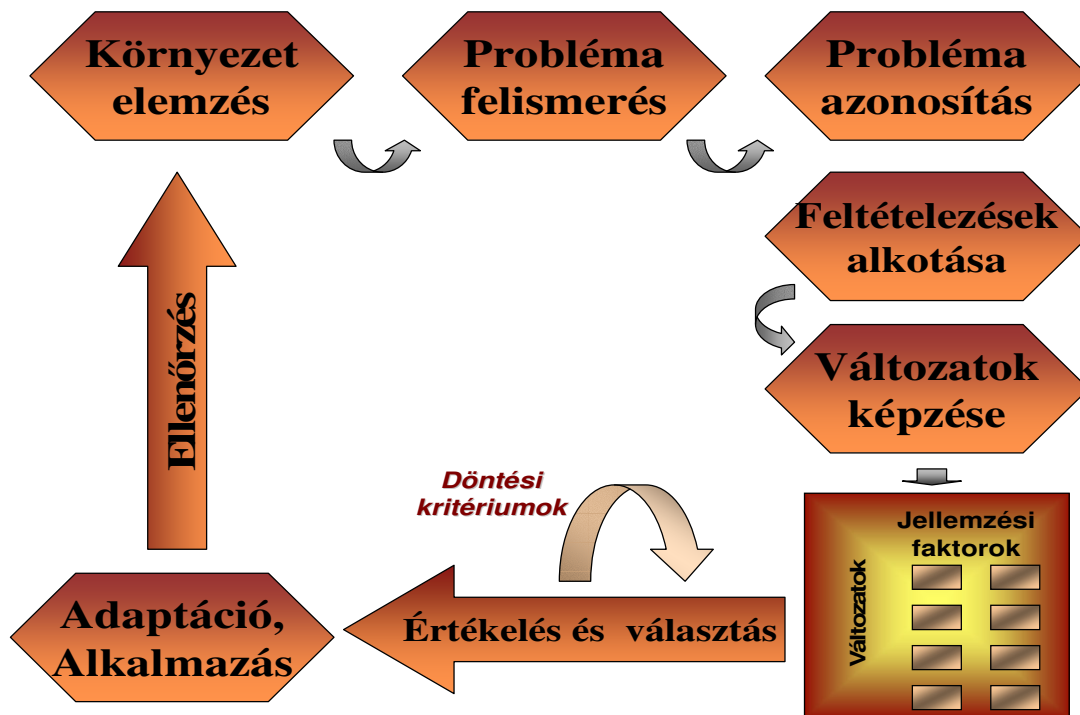
Az optimálszámítás komplex problémák kezelésére is alkalmas. Gondot jelenthet azonban a tényezők paraméterekké transzformálása. Jól alkalmazható a módszer olyan tervezési-döntési feladatoknál – algoritmizálható folyamatoknál - melyek többször egymás után ismétlődnek, struktúrája és paramétereinek többsége állandó. Ilyenek például a gyártás összetételének és ütemezésének, vagy a gazdasági eredmény tervezése.

1.2.4 KREATÍV PROBLÉMAMEGOLDÁS

A vállalatok sokszínűségét, sikereik – esetleg sikertelenségük – kulcsát nem a számokkal jól kifejezhető tényezők adják. Az egyedi és újszerű problémák, valamint megoldásaik egyenletekkel nem fejezhetőek ki (minden törekvés ellenére sem).

A **kreativitás** értékkel bíró újdonság generálását jelenti. Az irodalom mindezt az új, az originalitás létéből és szükségességéből vezeti le, majd a szervezeti alkalmazhatóságát abban mutatja ki, hogy az innováció egyfajta szűkebb értelemben vett kreativitás.

Innovációnak az egyének, csoportok, szervezet, iparág vagy társadalom számára szignifikánsan új értékkel bíró dolgokat nevezi.¹¹



4. ábra: A kreatív problémamegoldás folyamata (Forrás: Higgins [1997] 18.o.-19.o.)

A **kreatív problémamegoldás** mindig a környezet számbavételével indul. A probléma – döntési helyzet – felismerése után következik a probléma beazonosítása, a környezetből ható tényezők által. Ha konkrét, számszerű ismereteink nincsenek, akkor kvalitatív hipotéziseket állítunk fel a problémáról és a megoldásról. Kialakítjuk a döntési változatokat, melyeket döntési kritériumok és a lehetséges kimenetek alapján értékelünk. A döntés, a kiválasztás után a kivitelezés szakasza következik. Nem szabad elhanyagolni az ellenőrzés, a visszacsatolás cselekményeit, melyekkel folyamatosan a változó környezethez igazítható a végrehajtás.

¹¹ A fogalmak és az ábra Higgins [1997] 3.o.-28.o. alapján.

2. KREATÍV PROBLÉMAMEGOLDÁSI TECHNIKÁK

2.1 A KREATÍV PROBLÉMAMEGOLDÁSI TECHNIKÁK JELLEMZŐI

A kreatív problémamegoldó technikák sora – éppen a kreativitási jellegéből fakadóan – végtelen. Egy szervezet a maga sajátos vonásaira építve új darabokkal tudja bővíteni a kört. Fő típusok azonban elkülöníthetők:¹²

- ✚ brainstorming-típusú eljárások,
- ✚ kauzális (okkereső) eljárások,
- ✚ megoldáskeresés **intenzitását** fokozó eljárások,
- ✚ gondolati **képekkel** segített csoportmunka-módszerek.

Az 1970-es években e technikák a racionalizálás, a veszteségforrások feltárása terén Magyarországon is prioritást kaptak.¹³ A technikák sikeres alkalmazhatóságát abban látják a források (eltérő csoportosítások mellett is), hogy egyrészt több érintettet bevonva az újszerű problémák sikeresebben oldhatóak meg, másrészt „lágý”, azaz számszerűen nem kifejezhető problémákra fókuszálnak. Általában nagyon egyszerű megoldásokról van szó, melyek sokszor éppen egyszerűségük - látszólagos együgyűségük - miatt nem is kerülnek szóba.

Létezik a szervezeti működés egészét lefedő modell. Ebben a különböző egyéni és csoportos módszerek láncolatát vonultatja fel a szerző a döntési folyamat különböző állomásaihoz. Az amerikai érdeklődés mögött valószínűleg a japán sikerek titkának megfejtése állt. A módszertant oly módon dolgozták fel, hogy az a japánra jellemző kulturális (és főként hatalmi) viszonyok nélkül is működőképes.

¹² Roóz [2001] 86.o.

¹³ A témával részletesen foglalkozik Susányszky [1979].

A technikák ismertetésével kapcsolatosan - nagy számuk miatt - felsorolásuktól jellegzetességeik különböző szempontú csoportosítását célravezetőbbnek tartom:¹⁴

- ✚ A **probléma-megoldási** folyamat **szakaszaihoz** kötődően megkülönböztethetünk *környezetelemzési, problémafeltáró, probléma-beazonosító, változatképző, kiválasztást* segítő, *alkalmazást* támogató, valamint *ellenőrzési* célt szolgáló technikákat.
- ✚ A **résztevők száma** alapján *egyéni* és *csoportos* módszerekre bonthatjuk őket. Az egyéni kategória alatt egyrészt a vezető „memóriáját” támogató, másrészt a beosztottak egyéni kinyilvánulásait gyűjtő módszereket érjük. Ilyen lehet például egy notesz használatának rendszeresítése.
- ✚ A probléma **összetettsége** alapján *egyszerű* és *komplex* kérdések esetén alkalmazható technikákról beszélhetünk. Az egyszerű problémák egyetlen kérdést, egyetlen részletet állítanak a középpontba – ezzel megalapozhatnak, vagy kiegészíthetnek egy hosszabb, komplex megoldást.
- ✚ Az **alkalmazási terület** alapján legjellemzőbb a *termékfejlesztés*, illetve az *üzletmenet* támogatása (kiemelten a HRM és a vezető-vezetett viszony). Teret kap a külső érintettek – *vásárlók* – bevonása, amely a *stratégiaformálás* fontos támasza.
- ✚ „**Érzékszervi**” **kihatása** alapján *audionális, vizuális*, illetve *audiovizuális* csoportok különíthetők el. Szóbeli forma esetén az ötletek és a vélemények gyorsan, széles körben válhatnak ismertté. Veszély, hogy egyes személyiségeket nem sikerül aktivizálni hozzá. A *vizuális* forma egyrészt a kérdőív-alapú megoldásokat, másrészt az ún. brainwriting-alapú technikákat foglalja magában.
Audiovizuális esetben az elmondottak ábrázolása a cél, ami révén a korábban született ötletek az ötletelés folyamán és a későbbiekben egyaránt visszakereshetőek maradnak.
- ✚ Elméletileg megkülönböztethetünk *abszolút új* megoldásokat kereső, és *asszociációra*, analógiakeresésre építő eljárásokat. E felosztás azonban csak

¹⁴ Elsősorban a Higgins [1997] alapján.

adott szituációban értelmezhető, hiszen a résztvevő egyén(ek) végső soron tapasztalati (asszociációs) alapon nyilvánítanak véleményt.

- ✚ A tartalom **újdonságértéke** alapján *heurisztikus*, illetve *kauzális*, magyarázó-okkereső technikák különíthetők el.¹⁵
- ✚ **Szakértői**, nem *szakértői* és *vegyes* módszerek különíthetők el a résztvevők szakmai hozzáértése alapján. Originális új ötletekhez szakértőkre nem feltétlenül van szükség (viszont egy csoporton belül az ötletelés elakadása esetén hasznosak), a finomításra viszont ők alkalmasak.
- ✚ Egyes technikák nagy **menyiségű** ötletet kívánnak előállítani, így azokból szelektálni lehet, mások a minőségi, a **finom** eredményekre törekednek. Egy brainstorming során például - nem szakértői esetben - jó eredmények tekinthető, ha az ötletek 3-5%-a megfontolásra érdemes!
- ✚ Sajátos csoportot alkotnak a **számítógéppel támogatott** eljárások. Ezek lényege, hogy a valóság egyes kritikus mozzanatait modellezi, és az események többszöri és különféle lefuttatása által próbál új ötleteket generálni.

A leggyakrabban használt módszerek¹⁶ az Osborne-féle **brainstorming** eljárásra épülnek. Lényege, hogy egy kiscsoportos foglalkozást folytatnak le moderátor segítségével úgy, hogy egy előre meghatározott probléma kapcsán felvetett kérdésekre keresnek megoldási ötleteket. Ezeket lejegyzik – kritika nélkül - majd az ülés végén más technikákkal értékelik a kapott ötleteket (például pontozással). Az új ötleteket a csoportbeli lét, a légkör serkenti. A sikeresség feltétele, hogy 5-12 fős csoport legyen, a közvetlen függelmi felettes és a kritikai megjegyzések kizárásával (félelmet keltenek, gátolják az ötletek megszületését).

Továbbfejlesztett változatai sokfélék: az *inverz brainstorming* egy tényállapot köré gyűjtenek a résztvevők okokat. Elképzelhető olyan is, amikor a hibalehetőségek feltárása végett a kérdés arra vonatkozik, hogyan rontanának el az illetők egy dolgot.

¹⁵ Parányi [2001] 20.o.-25.o.

¹⁶ Susányszky [1979] és Roóz [2001] munkái alapján.

A Rohrbach-féle **635**-ös módszer 6 *szakértő* főt hoz össze, akiknek 3 ötlettel kell 5 perc alatt egy konkrét kérdésre megoldást keresniük. 5 perc után a lapok az óramutató járásával ellentétes irányban gazdát cserélnek, ahol a felírt 3 ötlet már befolyásolja a résztvevőket. Így elérhető, hogy a hatodik csere végére az alapötletek finomított változatai álljanak a vezetés szolgálatában.

A **Philips** 66 módszere a csoportok közötti *kommunikációra* épít, a **Delphi**-módszer pedig egyénileg kitöltött *kérdőívek* sorozatával küszöböli ki a válaszok miatti esetleges feszélyezettséget a résztvevőkben.

A **Circept** módszer *audiovizuális* technika, ahol a problémához kapcsolódó tényezőket egy körből kiindulva, ágszerűen bővítik a résztvevők. Egy ágon, megfelelő számú feljegyzés esetén újabb körök képezhetők. Hasonlóan működik az Ishikawa-elemzés, mely halszálka formájában ábrázol oksági kapcsolatokat. Mindkét eljárás az ok-okozati viszonyok minél szélesebb kör feltárását szolgálja.

A **pro-kontra** interakciók során *érvek* és ellenérvek felsorakoztatása a feladat. Kritikus pontok megállapítására használható. Létezik egy „**6 kalap**”-nak nevezett serkentő célú technika, mely szerint a problémamegoldó egyének az egyes fázisokban - originális ötletelés, finomítás, rendszerezés, döntés, felhasználás kidolgozás - más-más színű kalapot viselnek (azok pszichikai hatásai alapján).¹⁷

Döntési táblákon várható események bekövetkezéséhez *rendelhető hozzá* elvárt magatartásforma. Az operatív működés hasznos segédeszköze, melynek használata ne, felépítése és naprakésszé tétele azonban kreativitást igényel. Hasonló eszközöknek tekinthetők többek között az **FMEA**, az **SPC** vagy **5S**, melyek a mindennapi kockázatkezelés és hatékonyságfokozás eszközei.

Egy konkrét szervezetben a kreativitás-kihasználás megfelelő formáinak megtalálásához a szervezeti sajátosságokra szükséges építeni. Az életképes lehetőségeket befolyásolják:

¹⁷ Bono [2001] 65.o.-67.o.

- ✚ szervezeti forma,
- ✚ stratégiai irányvonalak,
- ✚ vezetési stílus,
- ✚ szervezeti **kulturális** sajátosságok.

A problémakör komplex vizsgálata messze meghaladja a szakdolgozati kereteket, itt az egyes elemek lényegi pontjait kívánom bemutatni, néhány elméleti modellen keresztül.

2.2 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS KONFIGURÁCIÓ¹⁸

A szervezeti forma a *függőségi* viszonyok miatt vizsgálendő. Az utasítási-ellenőrzési kapcsolatrendszer típusa pedig determinisztikus módon hat ki a kreatív technikák alkalmazhatóságára – közvetlenül, illetve a szervezeti kultúrán keresztül.

A szervezeti felépítésnek, azaz a vezető és vezetettek közötti függelmi viszonyoknak alaptípusai:

- ✚ lineáris,
- ✚ funkcionális,
- ✚ törzskari,
- ✚ divizionális,
- ✚ mátrix.

A **lineáris** szervezetek egyvonalasak. Előnye, hogy tiszták és egyértelműek benne az utasítási és ellenőrzési utak. Hátránya, hogy a szervezet tagszámának növekedésével akár hatványozottan csökkenhet az információáramlás hatékonysága. Elveszhetnek a mindennapi munkavégzés racionalizálására irányuló ötletek, mert túl sok szinten – érdekeltségi ponton – kell(ene) átmenniük. Hasonló módon nehezen aknázhatóak ki a munkavégző emberek stratégiai szintre vonatkozó újszerű ötletei is.

¹⁸ A vizsgálatokat Dobák [1996] felhasználásával végeztem el.

Ilyen körülmények között az ötletelés írásos formái lehetnek eredményesek. Véleményládával nagy számban és név nélkül gyűjthetők össze ötletek, melyek a közbenső vezetési szinteket megkerülve a megfelelő helyre juttathatóak. Érdeemes a végrehajtó szint számára pályázatokat hirdetni, ahol egyéni ötleteikkel megjelenhetnek – természetesen kizárólag megfelelő ösztönzési és elismerési háttérrel.

A brainstorming-technikák a vezetési szinteken működőképesek, mivel a végrehajtás üléseinek eredményei a vezetési pontokban eltorzulhatnak. Ha a szervezetre valamilyen munkásgyűlés jellemző, oda pro-kontra módszer telepíthető, azonban attól a kezdetekben átütő eredményeket elvárni naivitás.

A **funkcionális** szervezetekben az egyes vezetési pontok dominanciája alacsonyabb, mint linearitás esetén. Ekkor az egyes funkciók működésének összehangolására kell súlyt fektetni, így a *csopartos* szakértői módszerek, brainstorming és ok-okozati elemző módszerek alkothatják a rendszer gerincét. Mivel az egyénhez több utasító személy is tartozhat, a több szempontú egyéni véleménynyilvánítás biztosítható.

A **divizionális** szervezetek felfoghatóak kisebb szervezetek lineáris láncolataként. Az egyes egységeken belül a lineáris szervezetekre jellemzőek igazak, az egységek között pedig a szakértői, a finomító módszereknek érdemes teret biztosítani. **Holdings** és konsernek esetén a tagvállalatok sajátosságai alapján szükséges a kombinációkat kidolgozni. Kulcskérdés az egységeken belüli, és azokat összekötő eszközök hangolása (például a 635 módszer székeibe az egységeket ültetni, melyet tagonkénti brainstorming előz meg). A holding fejszervezetéhez hasonló helyzetű egy **törzskar** beiktatása bármely szervezeti formába.

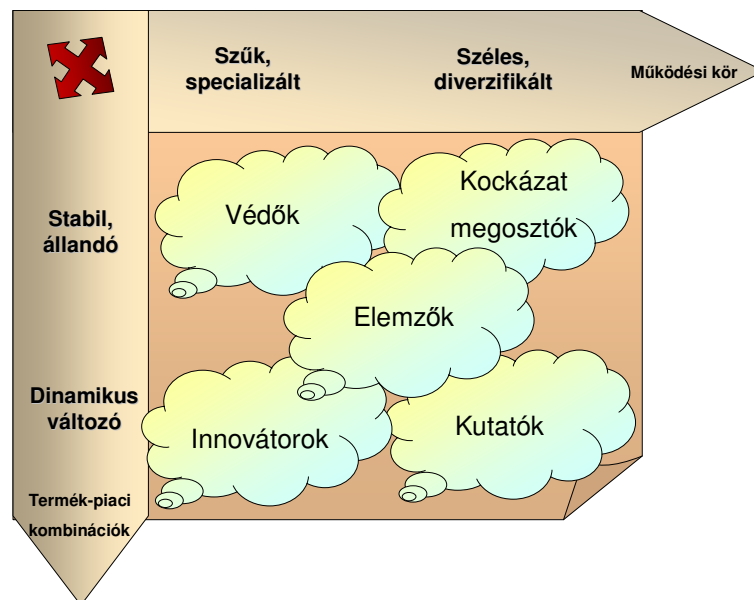
A **mátrix** szervezetek két dimenzióban szervezik a munkát: egyszerre jelenítenek meg funkcionális és termék vagy területi szervezési elveket. A szervezet jellegzetessége, hogy az egyéni kreativitás a munkavégzés része. A szervezet egészére vonatkozó, stratégiai táv kérdéseit érdemes bevonni: az irányvonalak

kijelölésén túl még - sajátos módon - az alkalmazható és alkalmazandó kreatív technikák körének kialakításában segíthet.

2.3 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS SZERVEZETI STRATÉGIA¹⁹

A stratégia szerepe - a struktúrához képest - kevésbé dominánsan jelentkezik a vizsgált téma kapcsán. Ennek oka, hogy a stratégiai magatartás a legtöbb szervezetben a vezető személyéhez kapcsolódik. Vizsgálati szempontjaim alapján nem hagyható el, hiszen a döntéstámogatási rendszer kiépítésének fókuszpontja a *stratégia támogatása*.

A kapcsolatot a folyamatorientált stratégiai modellek közül **Miles** és **Snow** megközelítésén keresztül kívánom bemutatni, mivel kategóriáik a mindennapi gyakorlatban is kézzelfoghatóak. A szerzők a termék-piaci kombinációk dinamizmusának és a működési kör szélességének mátrixában helyeztek el stratégiai magatartásokat:



5. ábra: Stratégiai magatartás típusai (Forrás: Szintay [2000/b] 58. o.)

¹⁹ A vizsgálatokat Szintay [2000/b] 56.o.-64.o. felhasználásával végeztem

A **védők** szűk piacon, állandó termékkörrel, egyetlen központi technológiával jelennek meg, az originális újdonság ritka. A működés hatékonyságát költségoldalról igyekeznek fokozni. A kreatív technikák célszerű területei a vevőkapcsolatok minőségének emelése, továbbá a termékfejlesztés és a folyamatracionizálás. A véleményláda versus brainstorming sikerességét a szervezeti forma és az egyének személyes hozzáállása alapján lehet meghatározni. A stabil technológiai háttér hatékonyá teszi a szakértői szemléletű eszközöket.

Az **innovátorok** esetében dinamikus a piaci kapcsolatok mutatója, ezért azon újszerű ötleteknek szükséges teret adni, melyek új piacok felkutatását és megszerzését segítik elő. A racionalizálási célú technikák abban segíthetik a szervezetet, hogy pozitív pénzügyi eredményükkel növeljék az új piacok megszerzésének anyagi kereteit.

Az innovátorokhoz hasonlóan kezelik a **kockázatmegosztókat**, akik a működési kör diverzifikáltságával kívánják jövőjüket megteremteni. A tagokban rejlő kreativitást - stratégiai szinten - az ilyen szervezeteknek a kockázati tényezők meghatározására, valamint a kockázatsökkentés lehetőségeire kell irányítani.

A **kutatók** mindkét skálán magas értékkel bírnak. A kreativitást e szervezeteknek kell a legkomplexebben „beosztani”. Ennek oka az, hogy egy tagot mennyiségileg és minőségileg túl sok kreatív kezdeményezésbe nem lehet bevonni – többek között azért, mert nem maradna idő az effektív munkavégzésre. A végrehajtó szinteken a racionalizálás fent említett szempontjait, a közép és felső vezetők körében pedig a piacbefolyásoló célokat érdemes koncentrálni.

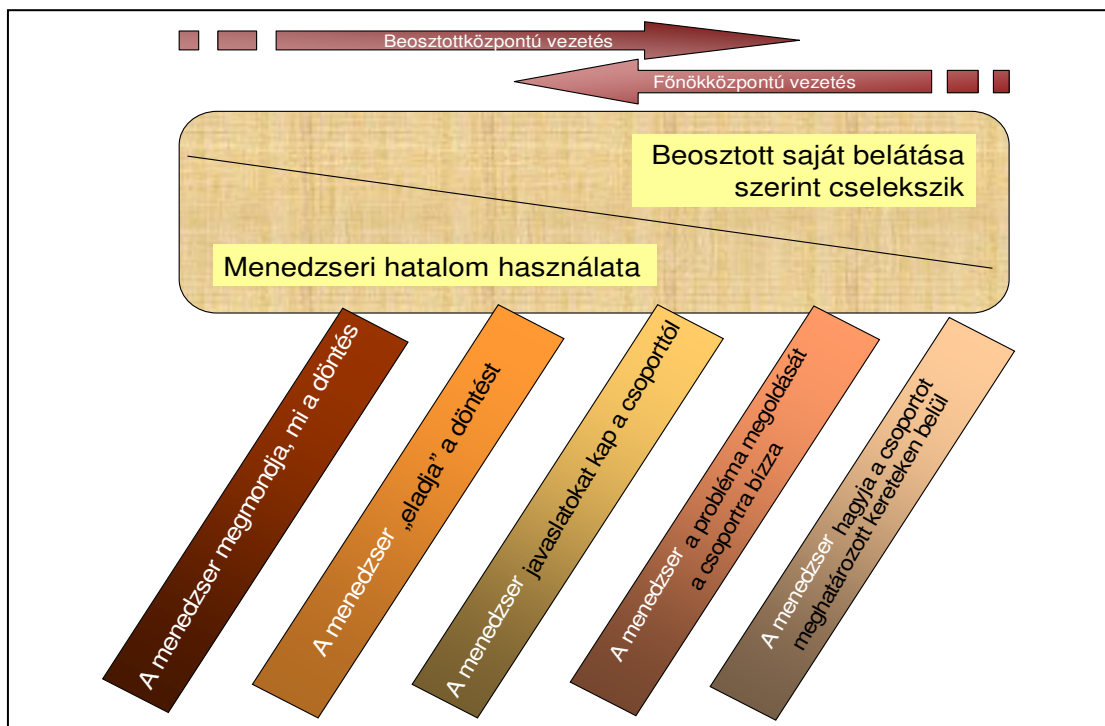
Középen az **elemzők** csoportja, illetve a mátrixon kívül a – benne nem értelmezhető – **reagálók** típusa helyezkedik el. Szempontunkból hasonlóan kezelhető csoportok, a megfelelő eljárásokat az alapján kell kiválasztaniuk, hogy az elemzés - illetve a reakcióképzés - indítópontjaként milyen tényezőket választanak.

2.4 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS VEZETÉSI SAJÁTOSSÁGOK²⁰

A vezető a problémamegoldás során különleges *pozíciót* foglal el. Ő az, aki a döntést meghozza, csoportos döntéshozatal esetén kijelöli a döntésben részt vevőket. Ő igényli az információkat, így azoknak olyan tartalmi és formai sajátossággal kell bírniuk, hogy a vezető számára értelmezhetőek és felhasználhatóak legyenek.

A vezetés sajátosságait vizsgáló elméletek szakmai és pszichológiai aspektusokat különítenek el. Ez alapján az egyén személyiségjegyei, társadalmi viszonyai, a szakmai és a szituációs ismereti határozzák meg vezetési stílusát. A háttérben személyiségjellemezők, és annak komplex kapcsolatrendszere húzódik, melynek feltárása az alkalmazott pszichológia feladata.

A kontingencia-elméletek körében, **Tannenbaum** és **Schmidt** döntési skálájának példáján kívánom elemezni a kreatív technikák alkalmazhatóságát. A modell vezetői és a vezetettek feladatvállalásának kombinációi alapján különít el vezetési stílusokat.



6. ábra: Vezetési stílusok (Forrás: Szintay [2000] 68.o.-69.o.)

²⁰ A vizsgálatokat Szintay [2000] és Bakacsi [2000] munkái alapján végeztem.

Ha a menedzser *közli a döntést*, akkor a személytelen jellegű technikák egyeztethetőek össze magatartásával. Véleményládában összegyűjtött ötleteket a nyilvánosság kizárásával tud értékelni a vezető, melyeket később akár sajátjaként prezentálhat. Hasonló feldolgozással a célzott kérdőívek is jól felhasználhatóak, feltéve, hogy azok alapján nem történik a kitöltők felé (főleg negatív) visszacsatolás.

Ha a menedzser *eladja döntését*, érdemes meghonosítani a fentiek mellett brainstorming-technikákat. Ezeket általános, vagy kisebb súlyú részletkérdésekre adaptálva a vezetettek nem érznek kirekesztettséget a problémák megoldásából.

Ha a menedzser *javaslatokat kap* a csoporttól, akkor a szervezet egyéb jellemzői a mérvadóak, a vezetés mindegyik iránt nyitott. Ha a probléma teljes megoldása is a csoport feladata, akkor a technikák láncolatának kiépítésére kell fókuszálni, konzekvensen adaptálva a kiválasztási célú eljárásokat is.

Ha a vezető a csoportnak maximális *szabadságot* biztosít, akkor a technikák ellenőrzési célú pontjainak hangsúlyozása válik szükségessé.

2.5 SZERVEZETI KREATIVITÁS ÉS KULTURÁLIS SAJÁTOSSÁGOK²¹

A *konfigurációs* sajátosságok alapján a technikák szervezetbeni elhelyezkedése határozható meg, a *stratégiai* irányvonalak mentén a tartalmi kérdéseik. A *vezető* kiemelt kezelése a vezetői pozíció sajátosságaiból fakad. Mindhárom területen erős korlátozások mellett lehet csak meghatározni az alkalmazandó kreatív technikák körét, ugyanis folyamatosan felmerül egy kérdés: mi garantálja, hogy működőképes és hatékony lesz egy technika? A válasz: a szervezet kulturális sajátosságai.

A vállalati kultúrára a két legismertebb, szlogenszerű meghatározás a következő: „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük”, illetve „A ragasztó, ami összetartja a vállalatot.”

²¹ A vizsgálatokat Heidrich [2000] munkája alapján végeztem el.

Buchowicz tudományos igényességgel fogalmazta meg, mi is a vállalati kultúra: „az nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége”. Hozzáteszi még, hogy a kultúra az alkalmazottakon keresztül jut el a környezethez, a „külvilághoz”. Ebben a közvetítésben pedig kiemelt szerepe van a felső vezetőknek.²²

A döntéstámogatás szempontjából a szervezeti **kultúra jellemzői**, hogy:

- ✚ a vállalatra, és környezetére egyaránt kihat,
- ✚ állandóan jelen van,
- ✚ nem önálló és független, hanem egy mindent behálózó dolog,
- ✚ hosszú idő alatt jön létre, illetve módosul,
- ✚ az egyének hordozzák, szokásaikban jelenik meg.

A kultúra **funkciói** mutatják azt is, hogy milyen elveken lehet erre építeni a döntéstámogatást:

- ✚ kifejezi a vállalat kulturális identitását, a „mi”-érzetet,
- ✚ szimbolikusan, illetve racionálisan, de kifejezi a cselekvések értelmi összefüggéseit; segíti a normák kialakulását,
- ✚ a szervezet minden szintjén megkönnyíti a cselekvések összehangolását, így biztonságot nyújt,
- ✚ a tanulás és fejlődés alapja, képes az egyéniségeket mozgósítani,
- ✚ keretet teremt az alrendszerek (vezetés, marketing stb.) kultúrák számára,
- ✚ a vállalati üzletvitel meghatározója.²³

Azt, hogyan lehet egy konkrét szervezetnél meghonosítani a megfelelő kreatív problémamegoldó technikákat, a gyakorlati rész tárgyalásában kívánok kitérni. Az elméleti vizsgálatok körében a kutatók által elkülönített kultúratípusok jellemezésére koncentráltam.

²² Heidrich [1998] 1.o.-9.o.

²³ Radó [1987] alapján.

Hofstede a nemzeti kulturális sajátosságok hatását mutatta ki a vállalati kultúrákra. Kutatási dimenziói alapján Magyarország az alábbiakban jellemezhető, melyek kihatnak a szervezeti kreativitás kihasználásának módjára is:

A *kollektivizmus* skáláján az 1990 előtti ideológiai rendszer alapján egy erőszakolt kollektivizmus gyanítható. Ma is nagyfokú a csoporthoz, közösséghez tartozás igénye hazákban, ám különösen a vezetői magatartásban ez az ellentétét mutatja.

A *hatalmi távolság* kérdésköre a hatalom egyenlőtlen elosztásának hajlandóságát vizsgálja. Sok szokásunk a nagy hatalmi távolság létét látszik igazolni: így a magázás-tegezés, mely például az angolból hiányzik; vagy a porosz-elvű oktatási rendszer.

A *férfiasság-nőiesség* vizsgálata egyértelműbb választ adott: Magyarországon - minden törekvés ellenére - a férfias jelleg dominál. Esélyt látnak a kutatók arra, hogy a gazdasági-társadalmi fejlődéssel párhuzamoson átbillenjen a mutató; ám például Ausztria, vagy Japán (és általában a Távolság-Kelet országai) a fejlődés során megőrizték férfias jellegüket.

A *bizonytalanságkerülés* az újtól való félelmet, a változások elfogadást méri. Magyarországon magas érték feltételezhető. A gazdasági környezet labilis voltát figyelembe véve ez bármikor megfordulhat. Sikerek elérése esetén a járt utat még nehezebben hagyják el a vezetők. A társadalomban élő általános pesszimista felfogásmód gátolhatja a modern vezetői- és információs rendszerek működését is.²⁴

Deal és **Kennedy** modellje *erős* és *gyenge* kultúrákat különít el az alapján, hogy mennyiségben és minőségben milyen közös jegyek találhatók a szervezet tagjai között. Az erős kultúrában számos összetartó szál, közös jegy található. Hasonló a tagok gondolkodásmódja, hozzáállása. Ilyen szervezetekben egy brainstorming hatékonyan működhet, az intézményesített ötletelés számára kedvező táptalaj. Az egyéni módszerek háttérbe szoríthatóak, hiszen feltehetjük, hogy a szervezetben nem kell a kritika negatív kihatásaitól tartani. Gyenge kultúrájú szervezetben a helyzet fordított.

²⁴ Heidrich [1997] 9.o.-17.o.

Talán a legismertebb tipologizálást **Handy** adta. Munkájában a kulturális sajátosságokat a konfiguráció által kifeszített térben elemzi:

Az *erő*, vagy hatalom kultúráját pókhálóhoz hasonlítja. Középpontjában egy ember áll, aki a döntési és információs csomópont szerepét is betölti. Ő utasít és ellenőrzi a szervezet működését. A gyors és rugalmas alkalmazkodás a változó környezethez kizárólag a vezető függvénye. Jellemzően kisvállalati típus. Növekedés esetén szükségessé válhat a pókháló felszakítása.

A vezető erői több irányban vannak lekötve. Személyiségének szűrőjén nem biztos, hogy mindig a releváns információk kapnak megfelelő prioritást, továbbá időbeli és fizikai lehetetlenség számára a megfelelő mennyiségű „ötlet” előállítás. A kreatív problémamegoldás során a mennyiségre kell koncentrálni, a minőségi és kiválasztási feladatokat a vezető ügysem adja ki a kezéből.

A *szerep*-kultúra a bürokráciát jelenti. Nem a személy a fontos, aki betölt egy adott munkakört, hanem a feladat elvégzése. A hangsúly a szabályokon, a hierarchián van. Az utasítási és ellenőrzési rendszer formalizált, így a működés és a reakciók kiszámíthatók, továbbá ismertek az előrejutási utak.

A szerep-kultúrájú szervezetekben lehet a legnagyobb sikereket elérni a kreativitás kiaknázásával. A munkafolyamatok, a mindennapi ténykedés akár a legapróbb mozdulatokig leszabályozott lehet. A szabályrendszert jellemzően olyanok alkották meg, akik nem dolgoznak benne, így teljesen személytelennek tekinthető. Egy-egy új tag a kiépített rendszert, mint szabályt elfogadja, amiben – megfelelő ösztönzéssel és támogatással – ötleteket képes generálni. Az egyes technikák bevezetése éppen a szabályelvűség miatt viszonylag egyszerű.

Az egyéni technikákkal – például véleményláda, notesz-módszer – megalapozhatóak a kiemelten kezelendő csoportos eljárások. A csoportmunkát írásos és verbális elemekkel közösen kell megszervezni, mely a közvetlen ötletelésen túl csoportkohéziós feladatokat is ellát.

A *feladat*-kultúra projekt-irányultságú, a mátrix-szervezetek sajátossága. Cél a munka elvégzése, a lehető leghatékonyabb erőforrás-feladat kombináció biztosításával. Sikeres működéséhez elengedhetetlen a megfelelő alkalmazotti állomány kiválogatása. A feladat-kultúrák gyenge pontja, hogy az ellenőrzés nehezen valósítható meg, a résztvevők önkontrolljára kell támaszkodni.

A feladat-kultúra mátrix-szervezetekre alkotott kategória.

A *személy*-kultúrák olyan szervezetek jellemzői, ahol a tagok között csak egy laza kötelék áll fenn. Ilyenek az ügyvédi irodák, vagy például a számítástechnikai szoftver-fejlesztő cégek. A feladatok megkövetelik, hogy a tagjaik a lehető legnagyobb mértékben élvezhessék az önállóságot. Nincs szükség olyan értékrendszerre, mely részletesen „szabályozza” a munkavégzés módját.

Ilyen szervezetekben a kreativitás alapkövetelmény. A technikák esetleges alkalmazását tehát a szervezet összetartására érdemes fókuszálni. Az operatív ügyek témái kerülendőek. A szervezeti hatékonyság szempontjából a csoportos technikák javasolhatóak, feltéve, hogy nem torkollnak személyek közötti vitákba.

Mintzberg kultúra-kategorizálása a szervezet-környezet megfelelésére, átfordítva a probléma és megoldás kapcsolatára fókuszál.

A *stabil* kultúra introvertált szervezetet takar, ahol jellemző az ellenszenv a változásokkal szemben. Jelszó, hogy „nem mindig kell menni”. Úgy tűnik, hogy a kreativitás teljesen kizárt a működésből. A vezető saját kezében tartja az irányítás minden lényeges mozzanatát. Csoportos módszerek alkalmazását racionalizálási problémákhoz lehet kapcsolni - sikerek esetén kiterjesztve stratégiai területekre is. Az egyéni (egyszemélyi) módszerek alkalmazása Handy erő-típusához hasonlóan előnyös.

A *reaktív* szervezetek befelé fordulnak, a válaszlépésekre koncentrálnak. A szervezet informáltsági szintje magas, mely mellett minimális kockázatot igyekeznek vállalni. A változásokat nehezen fogadják el. A kreatív problémamegoldás során ekkor az ötletek, a lehetőségek finomítására kell

alkalmazni – éppen a kockázat mérséklése végett. A névtelen kérdőívek, az egyéni ötletek gyűjtése abból a szempontból javasolható, hogy feltehetőleg a tagok is a szervezethez hasonló mentalitással bírnak.

A *megelőző* szervezetek kifelé és befelé egyszerre figyelnek, a változások nem váltanak ki különösebb ellenállást. Jelszó az előre tervezés. A kulturális sajátosságok nem szabnak gátat az alkalmazható eljárásoknak. *Feltáró* típusú szervezetek alapvető változásokra is hajlandóak, a *kreatívak* pedig egyenesen a környezetükre fókuszálnak. E három típus között csupán az egyének és csoportok elé kitűzött célok és feladatok komplexségében és kockázatosságában vannak fokozatos különbségek.

Az egyik legújabb kultúra-tipologizálási kezdeményezés a **GLOBE**²⁵ nemzetközi, többfázisú, empirikus kutatás volt 1995 és 2000 között. Kérdőíves módszerrel és faktoranalízissel a jelen gazdasági-társadalmi viszonyai között különítettek el szervezeti kultúra-típusokat.

A *team*-kultúrával rendelkező cégekre jellemző az átlagosnál magasabb bizonytalanságkerülés és a teljesítményorientáció. Az innovativitás nem hangsúlyos, a feladatok jól strukturáltak. Alacsony a hatalmi távolság ezekben a szervezetekben, magas a lojalitás és az egyének képesek saját céljaikat a csoportcél alá rendelni. A team-kultúra tehát a csoportos technikákra épít. Egy brainstorming, vagy valamilyen vitafórumra építve a metaplan, a 7X7 módszer és a vizuálisan is megjelenő komplex oksági modellek (circept, Ishikawa) jelenthetnek rendszerezésükkel többletinformációt.

A *szabály*-kultúrában kiemelkedően magas a bizonytalanságkerülés. A szabályok, normák, illetve azok betartása fontos. A feladatok nem újszerűek, váratlanok, vagy kreativitást igénylők. A jutalmazási rendszer gyakran független a teljesítménytől. A lojalitás és büszkeség átlagos. Az egyének nem hajlandóak céljaikat a szervezeti

²⁵ Mármarosi [2002] 2.o.-19.o.

célok alá rendelni. Ebből fakadóan az egyéni, inkognitóba bujtatott módszerek életképesek. A csoportos technikák közül például egy why-why-típusú egyszerű oksági modellre érdemes építeni, melyhez bárki, bármikor hozzátehet új gondolatokat. A brainstorming-típusú ötletelés valószínűleg kudarcba fullad.

A *hatalom*-kultúrát az átlagosnál alacsonyabb bizonytalanság-kerülés jellemzi. Alacsony a teljesítményorientáció, a feladatok rosszul strukturáltak. A vezető hatalmára támaszkodva vezet, személye konfliktuskerülést vált ki az alkalmazottakból. Lényegében azonos Handy erő-típusával. A feladatok rosszul strukturált léte a mennyiségi ötletelés formáit kívánja meg. Megfelelő csoportirányítással a brainstorming-típusú üléseket vitafórum keretében érdemes megszervezni, ahol az érintettek a vezetés kizárásával felvethetnek problémákat. Ezzel ráadásul feszültségük is irányítottan levezethető.

A *verseny*-kultúrában legalacsonyabb a bizonytalanság kerülése. Hangsúlyos az innovativitás, az új keresése, a kísérletezés. Nem jellemzőek a jól strukturált feladatok, aminek oka itt az alkotói szabadság biztosítása. A tagok a konfliktusokat nem kerülik, hanem nyíltan felvállalják. Magas a lojalitás és a büszkeség értéke. Kreatív probléma-megoldási szempontból a Handy-féle személy-kultúrához hasonló.

A szervezeti kultúra számos eleme, megnyilvánulása és kapcsolatrendszere le lehet fel egy konkrét szervezetben. Ezek közül a **munkahelyi légkört** szeretném kiemelni, a vizsgált témához kapcsolódó közvetlen viszonya miatt. A légkör kapcsán az egyes technikák *eredményessége* magyarázható:

Innovációra vezető légkörben már eleve adott a kreativitás kihasználásának lehetősége. A feladat a „termés” irányított begyűjtése. A vezetői reakciók a rendszerbe – annak negatív tartalma esetén is – bármikor visszavezethetőek, újra feldolgozhatóak.

Kiváló szolgálatokra vezető légkörben a megbecsülés, elismerés és nyitottság alapvető értékek. Az innovativitáson nincs alapvető hangsúly.

Polgári szolgálatokra vezető légkört a törekvés jellemzi a többletmunkára. Mindezt megbecsülik, tehát elvi akadály nincs a kreatív technikák sikeres működtetésének. Ugyanakkor különös figyelmet kell fordítani az eszköztár kiépítésére és aktualizálására, melybe az érintettek bevonása elengedhetetlen.

Más megközelítésben elviselhetetlen, elviselhető és kiváló légkörről beszélhetünk. Az *elviselhetetlen* légkört a „tűzoltás”, elmerülés a napi problémákban, perspektívák hiánya jellemzi. Magas a fluktuáció, az alkalmazottak kedvetlenül látnak mindennapi munkájukhoz. A kreativitási módszerektől sikert csak abban az esetben lehet várni, ha a belső konfliktusok feltárásához kapcsolódnak. A csoportos módszerek a kezdetekben vitába torkollhatnak.

Az *elviselhető* légkörből valamely kiegyensúlyozó összetevő hiányzik. Előfordulhat ez az eset - különösen egy kisvállalat esetében - egy rosszul megtervezett és kommunikált növekedés esetén. Válságmenedzselési eszközökkel a problémák begyűrűzése elkerülhető. A megfelelő kreatív technikákat az egyéb szervezeti jellemzők alapján szükséges megválasztani.

A *kiváló* légkör ezzel szemben ismert, elfogadott stratégiát takar, az alkalmazottak lehetőségét az előrejutásra. A fluktuáció alacsony, az alkalmazottak büszkék arra, hogy a szervezetben dolgoznak.

Az innovatív - kiváló - polgári szolgálatok csoportosítás a *kiváló légkör* kategória árnyalatainak tekinthető.

Konkrét szervezet vizsgálatánál annak kulturális - emberi, szervezeti, vezetési - jellegzetességeit részletesen szükséges felmérni. A tipologizálások nyomán az alkalmazhatóság fő vonalai feltérképezhetőek, a pontos eszközökhöz, illetve azok mikéntjeihez kizárólag mélyelemzéssel lehet eljutni.

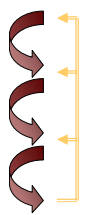
3. VIZSGÁLATI MÓDSZERTAN

A kreatív döntéstámogatás egy olyan rugalmas intézmény, mely a vállalat egyedi igényeihez igazodva segíti a megfelelő minőségű döntés meghozatalát a számokkal nem kifejezhető, ún. bizonytalan körülményekkel bíró problémakörben. Léteznek bevált alaptípusok, illetve azok módosításai – példaként a brainwriting, illetve továbbfejlesztett változata, a 635-ös módszer hozható fel.

Minden vállalatnak saját módszertant kell kiépítenie, más szervezettől egy az egyben átvéve bizonyosan nem működnek megfelelően. Úgy vélem, hogy a sajátosság kialakítása nem egy originális módszer kitalálásában rejlik. A bevezetés során a *mikor, hol, hogyan* és *kivel* kérdéseit kell szem előtt tartani.

Vizsgálatomat egy magyarországi termelő vállalatnál végeztem el. Bázisvállalatom, a FIPKERSZ KFT (Fehérgyarmat) egy magyar tulajdonban lévő, fémipari termeléssel és szolgáltatással foglalkozó vállalat. Belföldi piacra is termel, ám bevételeinek túlnyomó többsége exportból származik. Exportpiacai az EU-ban találhatóak. A vállalatnál kreatív döntéstámogatási rendszer kiépítésére kell összpontosítani.

Elfogadva azt az elméleti kiindulópontot, hogy a döntések minősége a kultúrában gyökerezik, felvetődik a komplex kultúra-analízis igénye. A vizsgálat - egymásra épülő - fázisai a következők:



I. fázis: A bázisvállalat **gazdálkodásának** vizsgálata

II. fázis: A bázisvállalati **kultúra** elemzése

III. fázis: A kreatív döntéstámogatási **lehetőségek** felvetése és elemzése

IV. fázis: **Konkrét formák** meghatározása, gyakorlati tesztelés.

3.1 GAZDÁLKODÁS VIZSGÁLATA

A gazdálkodás vizsgálata során a vállalat múltját, földrajzi és társadalmi környezetét, valamint a tulajdoni szerkezetét szükséges először megvizsgálni. Ezt követi a termékszerkezet, a működési struktúra, a humán- és az információs tevékenységek elemzése. Végül a gazdálkodás eredményei és a célkitűzések alapján a vállalat stratégiai helyzetére lehet következtetni.

A legfontosabb **eszközök** a közvetlen megfigyelés, a kötetlen beszélgetés (célja az általános tájékozódás), illetve a dokumentumok áttekintése. Az SZMSZ, az ügyrend, a számviteli szabályzatok, a beszámolók, a minőségbiztosítási- és kontrolling rendszerek dokumentációinak elemzése elengedhetetlen.

A tevékenységi rendszer vizsgálatánál annak lényeges pontjait és összefüggéseit kell középpontba állítani. A vagyoni, jövedelmi és pénzügyi helyzetet a számviteli elemzések során használatos, bázisvállalatot jellemző mutatók segítségével lehet értékelni.

3.2 KULTÚRA-ANALÍZIS

A vizsgálat legkiterjedtebb és legkritikusabb szakasza a kultúra feltárása.

A vizsgálat 3 fő eszköze, területe:

- ✚ a kultúra **látható elemeinek** megfigyelése,
- ✚ vezetői és dolgozói **interjúk**,
- ✚ **kérdőíves** megkérdezés.

A döntéstámogatáshoz kapcsolódóan a kultúrakutatás feladata feltárni a vállalat alapvető kulturális jellemzőit, az értékrendszer elemeit, a szervezeten belül ható különböző irányú erőket, a hősök, szimbólumok, szokások stb. tartalmát. E mellett a kultúrakutatás keretében szükséges foglalkozni a személyiség kérdéseivel is.

A *látható elemek* vizsgálatát több pontból el lehet indítani. Én azt választottam, hogy a cég fizikai értelemben vett kapujától elindulva bejártam a területet. Fókuszpontok:

- ✚ első benyomás a látottakról és azok igazolása vagy cáfolata a továbbhaladás során;
- ✚ a munkahelyek, a munkavégzés körülményei;
- ✚ a szociális körülmények;
- ✚ az emberek viselkedésének megfigyelése;
- ✚ az irányítás épületei, annak egyéb tárgyi és a humán elemei.

Az interjúk során - véleményem szerint - nem szabad előre közölni, hogy a szervezeti kultúra a kutatási téma, mert sokan félreértik e vizsgálatok lényegét (saját műveltségük ellenőrzésének tartják), és nem válaszolnak felszabadultan, őszintén. Napi problémákat meghallgatva, burkolt kérdésekkel lehet információkhoz jutni, egyes problémáról több ember véleményét kikérve. Az interjú alapkérdései a „Miért így működik ez és nem máshogy?“, illetve az „Ön szerint hogyan lehetne jobban elvégezni a feladatot?“.

Tudatva, hogy kulturális kérdésekkel foglalkozom, csak kevés emberrel tudtam megfelelő kommunikálni. Úgy tapasztaltam, hogy az interjúalanyok féltek attól, hogy „rossz“ választ adnak.

KÉRDŐÍVES KUTATÁS

A *kutatás gerincét* kérdőíves megkérdezés képezi. Ez a módszer statisztikailag is jól feldolgozható standard eredményeket nyújt, ugyanakkor az anonimitás biztosítása révén olyan információk is hozzáférhetőek, melyek interjúkkal nem. További előnye a kérdőívnek, hogy nagy számú minta gyűjthető viszonylag rövid időn belül.

A kérdőív tartalmi elemei burkolt formában jelennek meg. A felhasznált kérdések részben a szakirodalom, részben saját tapasztalataim alapján összeállított önálló

munka. A döntéstámogatási technikákkal kapcsolatosan a vezetés és a dolgozók szerepe eltérő, amit tükröz a kérdőívek kialakítása, illetve tartalma is.

A *vezetőknek* szóló kérdőív két részből áll. Kiegészítendő formában olyan kérdéseket tettem fel, melyek az általuk képviselt értékeket, a jó-rossz problémakört, a munkahelyi légkört; illetve a jövőorientációt vizsgálják. A vezetők válaszai egymással és a szakirodalom véleményével is jól összehasonlíthatóak. A kérdőív másik része a személyiséget vizsgálja, teszt formájában.

A *dolgozók* egy rövidebb, mindössze 2 oldalas kérdőívet kaptak – csak kiegészítendő kérdésekkel. A jó-rossz problémakör vizsgálata mellett a munkahelyi légkör, a dolgozók közötti kapcsolatok, illetve a vezető-dolgozó kapcsolatok kaptak hangsúlyt. A témának megfelelően a döntéstámogatás megalapozását szolgáló speciális felmérő kérdéseket is beépítettem.

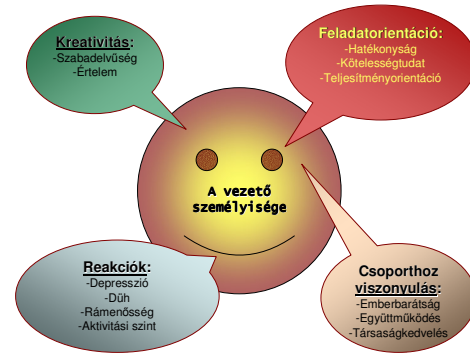
Kérdőívemet a bázisvállalattól *függetlenül*, úgy állítottam össze, hogy az más szervezeteknél is felhasználható legyen, és objektív eredményekre vezessen.

A vezetői kérdőív személyiséggel foglalkozó blokkja 12 **személyiségfaktort** vizsgál, egyenként 10-10 kérdéssel, a gyakorlatban használatos tesztek kérdéseit adaptálva. A felsorolt állításokat 1-4-ig tartó skála segítségével kértem értékelni, a szerint, hogy mennyire jellemzi az a válaszadót. A *páros* számú tagból álló *skálát* szándékosan választottam, mert középítő értéket nem tartalmaz – ezzel a válaszadót készíti az egyértelmű álláspont kialakítására. A kérdéseket számítógép segítségével véletlenszerűen összekevertem, hogy elkerüljem az egy faktorra adott válaszok erős egymásra gyakorolt húzó hatását. A kiértékelés statisztikai feladatait MS-Excel táblázatkezelő segítségével végeztem el, amellyel az egy faktorhoz tartozó kérdések és válaszok gyorsan, egyszerűen összerendezhetőek.²⁶

A négy vizsgált személyiségterület, melyek alapján egy vezető jellemezhető: a *reakciók*, a *csoporthoz való viszonyulás*, *kreativitás*, és a *feladatorientáció*.

²⁶ Az alkalmazott kérdőívek, illetve a személyiségteszt eredményei a mellékletben találhatóak.

A **reakciók** csoportjába a *depresszió*, a *dühösség*, a *rámenősség* és az *aktivitási szint* faktorait soroltam. A kérdések azt vizsgálják, hogy egy váratlan esemény, újdonság mit vált ki a vezetőből.



7. ábra: A vezető személyiségének összetevői (saját munka)

A magas depresszió-értékkel bíró emberek óvatos bánásmódot igényelnek, hiszen a depressziós ember teljesítménye is visszaesik. A dühöt a munkaadók előszeretettel vizsgálják, ti. a dühös alkalmazott potenciális problémaokozó akár a vagyontárgyak megrongálása, akár az emberek közötti súrlódások terén. A rámenősség hasznossága erősen függ a vállalat tevékenységétől – egy marketinges esetében például kifejezett előny a magas érték.

A **csoporthoz való viszonyulás** faktorai az *emberbarátság*, az *együttműködés* és a *társaságkedvelés*. E terület a csoportmunkák – így a kreatív döntéstámogatás – vizsgálatánál kiemelten fontos.

Az emberbarátság arra a vágyra utal, hogy segítsünk más embereken és jó dolgokat tegyünk értük – tisztán csak azért az örömeért, hogy így teszünk. Alacsony érték esetén lehet, hogy az illető jót tesz, de a tett mögött hátsó szándékot kell keresni.

Az együttműködés magas értékei esetén az illető el akarja kerülni az előrejutás látszatát. A háttérben természetesen az húzódik meg, ám az ahhoz vezető utat a másokkal való együttműködésben látja. Az alacsony értéket viselők versengő beállítottságúak. Nem kerülik a nyílt konfrontációt, sőt még élvezik is. A társaságkedvelés azt vizsgálja, hogy mennyire élvezzi az illető a másokkal való együtt dolgozást.

A **kreativitás** elemei a *szabadelvűség* és az *értelem*. Az értelem faktora önmagában nem jellemzi a vizsgált személyt a témával kapcsolatban, hiszen egy magas értékekkel bíró egyén esetében előfordulhat, hogy nem fogadja el mások

kezdeményezéseit – amivel gátolja a vállalati szintű kreativitást. Hasonlóan alacsony érték is lehet éppúgy előnyös, mint hátrányos.

A szabadelvű egyén számára nem jelent problémát a korlátok, a szabályok átlépése. Gyakran felülbírálja a szokásokat, lázad a szabályok betartása ellen.

A **feladatorientáció** faktorai a *hatékonyság*, a *kötelességtudat* és a *teljesítményorientáció*.

Azok, akik magas értéket kapnak a hatékonyság faktorára, büszkék a munkájukra. Saját önbecsülésük szempontjából fontos, hogy feladataikat gondosan és hozzáértően végezzék el. Ők felügyelet nélkül is megbízható munkát adnak ki a kezükből. Az alacsony értékkel jellemezhető személyek esetében a jól végzett munka nem eredményez megfelelő elégedettséget. Az okokat tovább kell keresni.

A kötelességtudat a kötelességmulasztás jelenségének kerülését jelenti. Ide tartoznak a távolmaradás, a vagyontárgyak megrongálása, a lopás, a viták és az erőszakoskodás a többi emberrel.

A teljesítményorientáció magas értéke azon embereket azonosítja, akiket különösen érdekel, hogy a munkahelyi ranglétrán előrejussanak. Keményen dolgoznak, a jó munkavégzés elégedetté teszi őket – ám fél szemmel mindig az előléptetést figyelik.

A kérdőív másik blokkja kérdez rá a válaszadó munkakörére, legfontosabb feladataira, a feladatok ellátásához szükséges képzésre és képességekre.

A vonatkozó irodalom vállalati kultúrával foglalkozó részei alapján alakítottam ki a *látható* és a *nem látható kultúraelemekre* vonatkozó kérdéseimet. A hatalmi és felelősségi viszonyok, az ellenőrzés alapvetően meghatározzák az egyén helyét a kultúrában, ezeket direkt formában vettem fel. Az többi elemnél burkolt, véleményt kérő kérdéseket tettem fel. A jó és rossz problémaköre az egyéni értékrendszert vizsgálja, a kumulált adatokból viszont már vállalati szintű következtetések is levonhatóak. A vezető és az alkalmazott feladatairól általánosan kértem véleményt – tudva, hogy a válaszok az egyéni értékrendet tükrözik. A

válaszok a szakirodalmi elemzések mintáival összevetve szintén a kulturális sajátosságokra utalnak.

A kérdőívben **vizsgált területek**²⁷:

- ✚ *értérendszer*: milyen közösen vallott értékek vannak jelen, illetve milyen eltérő értékrendi elemek okoznak szubkulturális rétegződést,
- ✚ *példamutatás*: kik a példamutatás kontaktusának érintettjei, milyen elvárások és problémák merülnek fel a példamutatás kapcsán,
- ✚ *hősök*, illetve *legendák*: kik, milyen jellemzőkkel bíró személyek voltak és lehetnek hősök a szervezetben, milyen kép alakult ki róluk a dolgozóknál,
- ✚ *szimbólumok*: a hősökhöz hasonló szerepet betöltő, személyekhez közvetlenül nem kötődő elemek,
- ✚ *ceremóniák*: milyen szertartások, intézmények jellemzőek a cég kapuin belül és azon kívül, mi azok szerepe és jövője,
- ✚ *rendszerek*: mi az érintettek véleménye az információáramlásról, illetve annak működése milyen hatást gyakorol az érintettekre.

A dolgozói kérdőívek üzeneként, munkakörönként – név nélkül – pozícionálják a válaszadókat. A vezetőknek szóló kérdésektől burkoltabb formában taglalják az értékrendi sajátosságokat. Kiemelt a munkahelyi légkör, és a napi munka során szerzett benyomások vizsgálata. A minőségben való gondolkodásról és az ellenőrzésről alkotott vélemények a munkakultúra körébe tartoznak. A példaképek, szokások, az emberi kapcsolatok a dolgozók esetében még fontosabbak, mint a vezetés vizsgálatánál.

A jövőorientáció, participáció kérdései egy blokkot képeznek a kreativitás előzetes vizsgálatával.

A bázisvállalatnál a dolgozói kérdőívet a kábel és a fémipari üzletágban dolgozók, illetve az irodai alkalmazottak között azonos formában és tartalommal helyeztem el. A kifejezetten bázisvállalatra vonatkozó kérdőív hátránya a kelleténél nagyobb

²⁷ Heidrich [2000] alapján.

szubjektivitás, továbbá az, hogy más cégeknél történő felhasználása nem lehetséges. A kérdőívből kimaradt finom részleteket az üzemlátogatásnak és interjúknak kell pótolniuk.

Az általam kidolgozott kérdőív a kultúra kutatásában elsősorban a gondolkodásmódok és vélemények hasonlóságainak vizsgálatához használható fel. Pontos értelmezésükhöz szükség van a dokumentumelemzésre, az interjúkra és a megfigyelésekre is.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a hasonló kérdőíveket csak név nélkül szabad kiosztani! Minden érintett részére nyitott borítékban nyújtottam át, melyet lezárva biztosítható, hogy tartalma nem kerülhet illetéktelen kezekbe. Az átadáskor közöltem, hogy a válaszokat én értékelem, abba a vezetők nem nyernek betekintést. Kulturális problémakör esetében a kérdőív megtekintéséből és az elemzés folyamatából a felső *vezetést szigorúan ki kell zárni!* Ilyen körülmények között jó válaszadási arányra, illetve őszinte véleményekre lehet számítani.

3.3 KREATIVITÁSI LEHETŐSÉGEK FELVETÉSE

A megfelelő alapossággal elvégzett kultúra-analízis eredményeire támaszkodva e fázis már egyszerűen és gyorsan megvalósítható. A szervezeti jellemzők strukturális, stratégiai, vezetési stílusbeli és kulturális kategóriákba sorolása alapján láthatóvá válnak a megfontolandó kreativitási eszközök. Végleges megoldást ezzel azonban még nem kaphatunk, hiszen:

- ✚ az elméleti elemzés nem képes a szervezetek finom sajátosságait figyelembe venni, illetve
- ✚ gyakran nem egyértelmű a kategóriákba való besorolás.

Válaszokat kapunk viszont a sikeresen alkalmazható technikák fő irányaira, azok számos kritikus pontjára. A vállalati elemzés eredményeinek bekapcsolásával hipotetikusán már ekkor figyelembe vehetőek a speciális sajátosságok.

3.4 KONKRÉT FORMÁK KÉPZÉSE

A rendszer kidolgozásának *befejező fázisa* – a konkrét eszközök kidolgozása és szervezeti adaptációja – gyakorlati és iteratív folyamat. A visszacsatolásokat nem csupán nagyobb egységenként, hanem minden mozzanat kapcsán értékelni szükséges. Ennek révén csökkenthető a szervezeti tagok elutasító magatartásának valószínűsége. *Külső szakember* segítsége hasznos lehet, de a feladatot, egy rugalmas gondolkodású belső ember is végre tudja hajtani – a minőségügyi képzésekben résztvevők általában alkalmasak a feladatra.

A kiépítés kritikus pontja, hogy a döntéshozók igényeit (*elvárásokat*) sikerül-e összehangolni a szervezeti kultúrával (*lehetőségekkel*). A szervezetben meghozandó döntések, azok alapozó információi, és a kreatív technikákkal kapcsolatos attitűdök irányított interjúval térképezhetőek fel.

A visszacsatolás az ellenőrzés és a továbbfejlesztés szempontjából a későbbiekben is elengedhetetlen.

4. A BÁZISVÁLLALAT BEMUTATÁSA

Bázisvállalatom a *Fehérgyarmati Ipari Kereskedelmi és Szolgáltató KFT* (FIPKERSZ KFT), mely fémipari gyártással és megmunkálással foglalkozó, magyar magánszemélyek tulajdonában lévő gazdasági társaság.

A társaság Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében működik, a magyar-ukrán határtól mintegy 25 kilométerre fekvő Fehérgyarmaton. A város délkeleti részén található meg, a lakóterületen kívül. Logisztikai szempontból előnyös, hogy a vasútvonal egy kilométerre húzódik a cégtől, hiszen az ipari alapanyagok és termékek fizikai jellemzőik valamint nagy volumenük miatt vasúton gazdaságosan szállíthatóak.

A munkavégzéshez 8,6 hektár alapterület áll rendelkezésre, melyből 5.800 m² beépített. 8 műhelyük alapterülete 2.900 m². Az egyik üzemben 2 tonna teherbírású híddaru található.

A terület parkosított, a belső úthálózat és a nyitott raktárterületek is szilárd burkolatúak. A vízellátás kombinált: saját vízvezeték mellett a városi ellátásra is rákapcsolódtak, mellyel párhuzamosan a szennyvízelvezetés is megoldott. A fűtés városi gázhálózatról történik központi fűtéssel, illetve az üzemekben gáz hőszigetelés segítségével.

4.1 A CÉG RÖVID TÖRTÉNETE

Az 1960-as években a FIPKERSZ KFT területén gépállomás működött. Feladata a térség mezőgazdasági gépeinek állomásoztatása és karbantartása volt. Az 1970-es évek elején a gép- és gépjavító állomások összevonásával létrejött *Nyíregyházi Mezőgép Vállalat* 3. Számú Gyáregységét alakították ki a telepen. A gépállomási feladatok folytatása mellett fémmegmunkáló központként, illetve magyar-szovjet külkereskedelmi tevékenység végső összeszerelő és kibocsátó bázisként funkcionált.

Termékei között eredetileg az állattenyésztés gépei, később konzervipari feldolgozógépek domináltak. A kapacitások egyenlőtlen kihasználása miatt (ti. az évszakok változása alapján a gyártás és a karbantartás szükségletei eltérő intenzitással jelentkeztek) a hatékonyság fokozása érdekében az átmenetileg felszabaduló termelő kapacitásra vasszerkezeti gyártást és szolgáltatást vállaltak a lakosság és a vállalatok részére egyaránt. Már a rendszerváltás előtt önálló vállalkozási joguk volt.

„Piaci” kapcsolatokban belföldön Kelet-Magyarország cégei domináltak, de a MEZŐGÉP kapcsolatok révén a Dunántúlra is szállította termékeit a gyáregység.

Az 1980-as évek közepétől a szovjet piacon igény jelentkezett olajfűró-bázisokon használható komplex *Tajga lakókocsi-lánc* építésére, melynek kibocsátói feladatát a fehérgyarmati gyáregység kapta. A megnövekedett munkaigény miatt 2 műszakban folyt a munka, 210-230 főt foglalkoztatva a lakókocsi-üzletágban.

A FIPKERSZ KFT 1989. október 1-én alakult meg a spontán *privatizációs* folyamatok első hullámában. A megszűnő MEZŐGÉP vállalattól helyi vagyonát a dolgozók és a vezetők kivásárolták, majd a meglévő kapcsolatok fenntartásával folytatták a munkát. A gazdasági és társadalmi változások azonban váltást kívántak meg a vállalat működésében. A lakókocsigyártás a szovjet piac összeomlásával egyik napról a másikra szűnt meg. A FIPKERSZ KFT a nehézségek átvészélése után új üzletágak elindításával alapozta meg mai működését. A kandallókályhák, a *NORTON* kisgépek gyártása ma is folyik, 1995 óta pedig a személygépkocsik kábelkötegeinek gyártása is az alaptevékenységhez tartozik.

A FIPKERSZ KFT ügyvezető igazgatója **Pacza Mihály**, aki 1977 óta áll az egység élén. Már a privatizáció előtt is kiemelt fontossággal kezelte a *minőség* kérdését. Többször kapott a gyáregység, vezetője és dolgozói minőségi munkájáért kitüntetést. Jelenleg folyik a 2000-ben auditált MSZ EN ISO 9002:1996 minőségbiztosítási rendszer 9001:2001-esre való továbbfejlesztése napjaink elvárásainak megfelelően.

A vállalat *célja* a vevői igények minőséggel történő kielégítéséhez szükséges körülmények megteremtése és fenntartása. Eszköze a folyamatosan aktualizált termékkör biztosítása rugalmas munkaerőbázisra támaszkodva.

4.2 A VÁLLALAT KÖRNYEZETE

Magyarországon, illetve Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében a rendszerváltás után olyan termelési struktúramódosulás következett be, melyhez a térség sokáig nem volt képes alkalmazkodni.

Fehérgyarmat egy tízezer fős város. A környék gazdálkodására elsősorban az állattartás, másodsorban pedig az állattartás kiszolgálására a növénytermesztés volt jellemző. E termékek iránt az igény lecsökkent az 1990-es években, melynek következtében megjelent a munkanélküliség és az elszegényedés. Az állami támogatások kihasználásával a város egyik legnagyobb foglalkoztatója egy konzervipari cég, mely beszállításait úgy alakította ki, hogy munkával lássa el a helyi mezőgazdaságot. Fő mezőgazdasági termékek az alma, az uborka és a meggy.

Fehérgyarmaton működik még téglagyár, evőszközgyár, építőszövetkezet melyek elsősorban betanított jellegű munkát kínálnak. Ezek 100 és 400 fő közötti létszámmal dolgoznak. A fémipari szakképzettségű munkavállalók a FIPKERSZ KFT-nél koncentrálnak. Az 5-6 nagyobb cég mellett növekvő számban vannak jelen a kisvállalkozások, melyek 10-50 főt látnak el munkával. Új munkalehetőségként jelentkeznek a különféle bér munkák, melyet először a *LEAR Co.* és a FIPKERSZ KFT együttműködése jelenített meg a térségben a kábelkorbácsok gyártásával.

Munkaerő tekintetében e cégek nemcsak Fehérgyarmatra, hanem a környező települések munkaerő-bázisára is támaszkodnak. Ugyanakkor sokan vannak, akik – a helyi iparágak adta lehetőségek között nem tudva, vagy nem akarva elhelyezkedni – inkább a 20 kilométerre fekvő Mátészalkán keresnek munkát.

Az EU-csatlakozáshoz közeledve a város egyre jobban fellendül, ami a növekvő támogatásoknak tulajdonítható. A csatlakozás után a megye az EU keleti kapuja lesz, melyre a regionális és vállalati szinten egyaránt lehet, sőt kell is építeni. Megkezdődött a helyi *ipari park* kiépítése, melynek termelési és kereskedelmi koordinációs szerepet szánnak.

4.3 A BÁZISVÁLLALAT TEVÉKENYSÉGE

A TEÁOR alapján a FIPKERSZ KFT tevékenységei körei a fémszerkezet gyártása, fém épületelem gyártása, fémtartályok gyártása, fémalakítás, fémfelület-kezelés, fémmegmunkálás, máshova nem sorolt egyéb fémfeldolgozási és általános gép gyártása, mezőgazdasági gép gyártása, illetve különféle szolgáltatások.

Jelenleg önálló név alatt terméket nem állítanak elő, *licencekkel* és *bérmunkában* dolgoznak.

A cég működését úgy alakította ki, hogy több lábon álljon egyszerre. Így kezelhetőek az egyes területeken jelentkező átmeneti dekonjunkturális hatások, megteremtve a folyamatos jövedelmezőséget és a munkahelyek biztonságát. A FIPKERSZ KFT **üzletágai:**

- ✚ kandallókályhák gyártása,
- ✚ kisépgyártás,
- ✚ kábelkorbács-gyártás,
- ✚ fémipari szolgáltatások.

4.3.1 KANDALLÓKÁLYHA-ÜZLETÁG

Évente átlagosan 3000 darabos nagyságrendben gyártanak 7 és 11 kW teljesítményű kandallókat. A termékek többsége a luxus kategóriába tartozik, melyet a német piac képes felvenni. A terméktervezést nem a FIPKERSZ KFT végzi, a piaci igények

alapján az új típusokat a partnerek alakítják ki. A cég a gyártástervezéshez és az előállításához rendelkezik megfelelő kapacitásokkal.

Külföldi partnerei: a Skantherm GmbH és az Eurimex GmbH.

Belföldi partnerei: Fireplace KFT, Kistokaj és a Thermomat KFT, Karcag

A gyártáshoz a FIPKERSZ KFT a híddaruval ellátott üzemét rendezte be, így a nehéz tárgyak mozgatása is egyszerűen megoldható. A gyártáshoz felhasznált félkész termékek túlnyomó többségét házon belül állítják elő a megküldött tervek alapján. Alvállalkozói és beszállítói kapcsolatok jelennek meg a csomagolóanyagok, a kötőelemek, a hőálló üveg és tömítések, a tűztér öntvényeinek, a hőálló téglák esetében, illetve a lézervágási feladatokra. A cég rendelkezik egy modern, CNC vezérelt kivágógéppel, azonban a tervek alapján egyes elemeket lézerrel szükséges megmunkálni. Egy ilyen berendezés az adott rendelésállomány mellett kevésbé volna gazdaságos, mint az alvállalkozók bevonása. A fényezési, felületkezelési feladatok ellátásához a FIPKERSZ KFT mind a tárgyi, mind az emberi feltételekkel rendelkezik.

4.3.2 KISGÉPGYÁRTÁS-ÜZLETÁG

A kiségek gyártása területén rendelkezik a FIPKERSZ KFT a legnagyobb tapasztalatokkal. Jelenleg mezőgazdasági gépek és pótalkatrészeik gyártása folyik, illetve dominánsan *NORTON* kiségek gyártása és szerelése. Ezek évi mennyisége 5000 darab körüli, 50-100 darabos szériákban folyik gyártásuk. A kandallókhöz hasonló módon a megrendelési tervet éves ütemezésben, majd az esetleges módosításokat 6 havi finomításban előre közlik. Folyamatosan gyártanak aszfaltvágó- és kőzetdaraboló gépeket. A FIPKERSZ KFT partnere a kisépgyártásban a luxemburgi érdekeltégű *Saint Gobain Abrasives KFT*, Budapest.

A tervezés a *NORTON SA* feladata, a FIPKERSZ KFT a gyártást végzi. A beszállítás és alvállalkozói bevonás a gépek levonóval ellátását, a csomagolást, a

csapágyakat és görgőket, a kötőelemeket, a hidroszivattyút és hajtóelemeket, az akkumulátort (egyes típusokon), a kapcsolókat és gumialkatrészeket érinti. A fém alkatrészek legyártása a cégnél történik.

A gépgyártás és szerelés tevékenységéhez a gyártóeszközök többsége adott volt. A Boschert CNC kivágógépet a kisgép-gyártáshoz szerezték be, de a kandallókályha-üzeltágban is jól felhasználható. Beruházásra az elmúlt két évben a raktározás területén volt szükség. A gépek kiszállítása a műszaki átvétel után 2-3 nappal történik, addig az állagmegóvásukról a cégnek kell gondoskodni. E célból a szerelde mellett olyan fedett raktárterület épült, mely a késztermékek tárolása mellett a félkész termékek átmenő raktárát is magába foglalja. Mindezzel nagyban javult a szerelde áttekinthetősége is.

4.3.3 KÁBELKORBÁCS-ÜZLETÁG

A kábelkötegek gyártását a FIPKERSZ KFT a Magyarországon gödöllői székhelyű *LEAR Co.* számára végzi bér munkában. A cég feladata az üzemépület kialakítása és fenntartása, valamint a munkaerő folyamatos biztosítása. A technológiát, a berendezéseket, az eljárásokat és az anyagokat is a megrendelő adja, azok végső soron nem a társaság finanszírozása alá tartoznak. Jelenleg folyik a tevékenység bővítése bérelt üzemcsarnokban.

Az SPC, a statisztikai folyamatszabályozás kezdetektől működik az üzletágban, mely a minőség területén meghirdetett és elvárt zéró-hiba elérésének elengedhetetlen eszköze. A folyamatokat a cég erre megfelelően képzett szakemberei felügyelik, amit évente a megrendelő átfogó hatékonysági vizsgálata egészít ki.

Jelenleg OPEL és ROVER személygépkocsik kábelkorbácsait gyártják, többek között ülésmelegítőkhöz, napfénytetőkhöz, ajtókhöz, műszerfalhoz. Életvédelmi funkcióik miatt kiemelten ellenőrzött az ABS és a légzsák kábeleinek gyártása.

A gyártási mód a terméktől függ. Lehet *szalagszerű* (10-16 fő), *egyedi* táblás (1 vagy 4-5 fő), vagy *rotary* rendszerű (ovál vázon forgatott táblák rendszere, 16-20 fő állít össze egy köteget).

A *rotary* rendszer a leghatékonyabb abból a szempontból, hogy abban érhető el a legmagasabb begyakorlottság. Hátránya azonban, hogy a kieső emberek pótlása - éppen a begyakorlottság szükségessége miatt - nehézkes.

A kábel-üzletág a jövőben is fenntartható, a vállalati rendszerbe már beilleszkedett, a FIPKERSZ KFT tevékenységének szerves része. A stabil megrendelés-állomány és a finanszírozási sajátosságok miatt nagyban hozzájárul a cég jövedelmezőségéhez.

4.3.4 SZOLGÁLTATÓ-ÜZLETÁG

A fémipari szolgáltatás jelenleg kiegészítő tevékenység. Önálló beruházásai az üzletágnak nincsenek, célja a szabad kapacitások kihasználásával egyenletesebbé tenni a technológia leterheltségét, amivel kedvezően járul hozzá az általános költségek viseléséhez is. Az ide jutó kapacitások a nagymegrendelők ütemtervei alapján meghatározhatóak. A feladatvállalás a főmérnök hatáskörébe tartozik.

A *darabolás, élhajlítás, CO-, láng- és ívhegesztés* iránti igényekkel rendszeresen jelentkezik a lakosság és a kisvállalkozói réteg.

A *fényezőkapacitás* kihasználtsága még javítható lenne szélesebb körű ismertetés révén. A cég rendelkezik egy nagy teljesítményű szemcseszórázó műhellyel, mely a környéken egyedülálló. A *szemcseszórázás* lényege, hogy egy biztonságosan zárt térben a fém alkatrészekre nagy nyomású levegő segítségével megfelelő méretű fémreszeléket (szemcséket) fuvatnak tisztítás és rozsdamentesítés céljából. A folyamat a kiségek és kandallók fém alkatrészei esetében jelenti a felületkezelés első lépését. E tevékenységek azonban csak töredékében tudják lekötni a műhely kapacitását, így a szolgáltató-üzletág gerincelemeként említhetjük a szemcseszórást.

4.4 SZERVEZETI FELÉPÍTÉS²⁸

A FIPKERSZ KFT alapvetően *lineáris* felépítésű szervezet. A több lábbon állás kezelése miatt azonban a lineáris konfiguráción túl mutató elemek jelentkeznek a működés során.

A cég első számú vezetője az *ügyvezető igazgató*. Kiemelt feladatai a stratégiaformálás, továbbá a kapcsolattartás az üzleti partnerekkel és a nem-vállalati szférával. A műszaki folyamatokért, a havi programért és a kapacitások meglétéért a *főmérnök* felel. Hozzá tartozik még a technológia, az üzemvezetők koordinálása, a TMK és a raktár. A vámügyintézés két munkatársa szintén a főmérnöknek tartozik közvetlen beszámolóval.

A cég számviteli rendszerének – munkaügy-bérszámfejtés, főkönyvi könyvelés, raktári könyvelés, adóügyek, kalkulációk – működtetése a *főkönyvelő* feladata.

Az *üzemvezetők* a saját területükön felelnek a kapacitások felhasználásáért, a programelemek teljesítéséért. A *művezetők* a napi programok koordinátorai és felelősei, irányítják a dolgozók munkavégzését.

A lineáris **korlátok fellazítása** több tényezőben jelentkezik:

- ✚ Az ügyvezető igazgató személyét kell említeni, aki időt szakít az operatív ügyek áttekintésére is. Folyamatosan konzultál a vezetőkkel és a dolgozókkal.
- ✚ A minőségügyi vezető az ISO szerint funkcionalitást visz a szervezetbe.
- ✚ A kábel-üzletág külső szabályozás alatt áll. Bár üzemvezetője az ügyvezető alá rendelt, elsősorban a vállalaton kívülre visel felelősséget.
- ✚ A likviditás kiemelt kezelése miatt a főkönyvelő hatásköre nagyobb, mint az a felépítés alapján látható. Részben az ügyvezető igazgatón keresztül jelentkezik ennek hatása, más kérdésekben pedig önállóan dönt.
- ✚ A több lábbon állás divizionalitást hordoz. Ezt erősíti a kábelkorbács-üzletág erős külső kontrollja.

²⁸ A konfiguráció ábrája a mellékletben található.

4.5 HUMÁN ERŐFORRÁSOK

Az emberi tényező általános elemzését a 2003. évi *létszámjelentések*²⁹ alapján készítettem el. Az arányszámok a cég humán állományának összetételét jól jellemzik. A jelentések napi rendszerességgel készülnek, számítógépes feldolgozásuk a könyvviteli rendszer egyik inputja. Összesített adatok a havi termelési programok dokumentációjában is megjelennek.

Az *összes* dolgozók száma a vizsgált időszakban 350 fő körüli, ebből *szellemi* 10%-uk, *fizikai* produktív pedig 70-80% között ingadozik. 44 fő nem produktív fizikai dolgozó. Az *igazgatásban* a szellemiek dolgoznak.



8. ábra: (saját munka)

A napi munkára megjelenés 90%-os. Igazolatlan hiányzás nem jellemző a dolgozókra, eseti jelleggel fordul csupán elő. A betegek és fizetett szabadságon lévők aránya szeptemberben és októberben ingadozó – sokan a mezőgazdasági betakarítási időre lépnek ki a munkából ilyen módon. A napi hiányzások ingadozása ebben az időszakban kapcsolatba hozható a konzervgyár terményátvételének ütemezésével.

A FIPKERSZ KFT munkaügyi nyilvántartásai alapján az alkalmazottak megoszlását egyéb szempontokból is megvizsgáltam. *Nemek szerint* az alkalmazottak 36%-a nő. A fémipari üzemben a munkavégzés sajátosságai miatt férfiak dolgoznak. Jellemzően férfiak rendelkeznek hegesztői, lakatosi képesítéssel, ami a felvétel alapkövetelménye. A kábel-üzemben

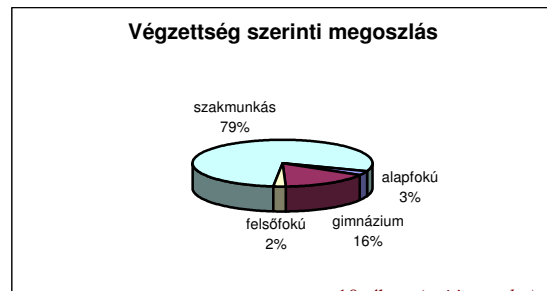


9. ábra: (saját munka)

²⁹ A munkaügyi nyilvántartás kiemelt dokumentuma a vállalatnál.

nagyrészt betanított munka folyik, itt - és az igazgatásban - a nők aránya 50% fölötti.

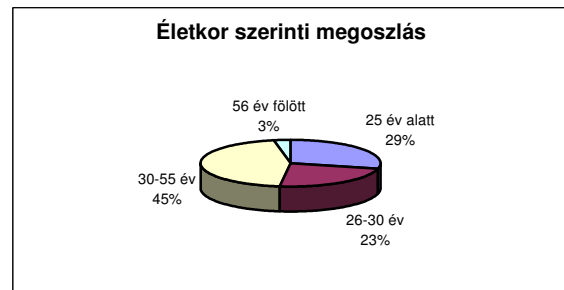
Legmagasabb iskolai *végzettség* alapján 8 általánosa 11 főnek van. Szakmunkás végzettségű az állomány 79%-a. Gimnáziumi végzettsége 16%-uknak van (kivétel nélkül nők), akik elsősorban az igazgatásban dolgoznak. Felsőfokú szintű végzettsége 10 főnek van.



10. ábra: (saját munka)

Jelenleg a legnagyobb létszámot foglalkoztató a *kábelkorbács*-üzletág, az ott dolgozó ún. operátorok aránya az összes foglalkoztatott 60%-át teszi ki. Az operátorok betanított munkát végeznek a kábelek összeszerelésében. A helyi munkalehetőségeket is jól tükrözi, hogy az operátorok mintegy 46%-a legfeljebb 30 éves.

Az *életkor szerinti* megoszlás alapján az alkalmazottak 29%-a 20-25 év közötti, 23%-uk pedig 26-30 év közötti. Az 56 éves, vagy attól idősebb alkalmazottak száma 9 fő.



11. ábra: (saját munka)

4.6 VÁLLALATI INFORMÁCIÓRENDSZER

Havi rendszerességgel ún. **programértekezleteket** tartanak az ügyvezető vezetésével. Fő téma a havi termelési program értékelése, illetve a következő havi program megvitatása. Hónap elején tartják meg, megvárva a vezetői számviteli, a termelési és a munkaügyi feladásokat. 14-16 fő vesz rajta részt, a vállalat vezető beosztású tagjai.

Az előző havi program beszámolóját a főmérnök – a terület felelőse – tartja, indokolva és értékelve a célelérés fokát is. Az egyes funkcionális érintettek a beszámoló után megtehetik hozzászólásukat. Következő lépés a folyó havi program ismertetése, a fő feladatok megvitatása. A programértekezlet harmadik állandó eleme az egyes területek beszámolója: nem maradhatnak el a tűzmelegelőzési, munkabiztonsági, minőségügyi rendszerrel kapcsolatos beszámolók.

Az ügyvezető igazgató értékeli a beszámolókat és megteszi a szükséges intézkedéseket.

A programértekezletnek kiemelt szerepe abban van, hogy rendszeresen, közösen beszélnek meg a problémákat, így a közvetlenül nem érintett területek is képet kapnak a vállalat működéséről, illetve hozzászólásait kontrolláltan megtehetik.

Az **igazgatói értekezletek** heti rendszerességűek, hétfő reggel a napi munkakezdés előtt tartják. Résztvevői az ügyvezető igazgató, a főmérnök, a főkönyvelő, a minőségügyi vezető és az üzemvezetők. Az aktuális vezetői feladatok és problémák megbeszélése történik, a heti programok összehangolása.

Ún. **dekádokat** 7-10 naponként tartanak, feladata a termelés finomprogramozása.

A folyamatos informálódást **igazgatói szemlék** egészítik ki. Ennek keretében az ügyvezetői igazgató az érintett vezetőkkel együtt végigjárja a gyár területét és értékeli a működést. A rendellenességeket gyakran azonnali, közvetlen utasításokkal orvosolja.

A FIPKERSZ KFT-n belüli felelősségi centralizáció foka jelenleg nem teszi lehetővé egy komplex **kontrolling** rendszer kiépítését, annak azonban egyes elemei, a kontrolling funkció mentén csoportosulva folyamatosan működnek. A vezetés részére a beszámolási fórumok az igazgatói értekezletek, a programértekezlet, illetve a dekádok. Az elemzéseket a technológia, a könyvelés és a munkaügy készíti az érintett vezetőkkel együttműködve, akik e számszerű eredmények alapján intézkedési terveket építenek fel. A célok és az eredmények a fórumokon keresztül a vállalatban belül nyilvánosak.

INFORMATIKAI HÁTTÉR

Az adatfeldolgozást és elemzést modern informatikai háttér segíti. A helyi LAN hálózat szerveréhez 16 gép kapcsolódik, melyek a munkaügyi, raktárnyilvántartási, termelési, analitikus és főkönyvi könyvviteli rendszert, illetve a belső kommunikációt és koordinációt kezelik.

A belső informatikai hálózat *Novell* 5-ös operációs rendszeren fut. Az egyes gépekre *Microsoft* irodai szoftvereket telepítettek. A tervrajzok *AutoCAD* 2000 segítségével készülnek. A számviteli rendszert *Auditor3* komplex ügyviteli szoftver támogatja, a *CSATÁR* (Családügyi Támogatások Rendszere), illetve a vámügyintézés tekintetében a *MindSoft* programjaival.

4.7 GAZDÁLKODÁS ELEMZÉSE

A FIPKERSZ KFT gazdálkodási mutatói az elmúlt 3 évben:

Mutató megnevezése ³⁰	1999	2000	2001
Vagyoni helyzet			
Befektetett eszközök aránya %	70,19	68,91	63,40
Forgóeszközök aránya %	29,81	31,09	36,53
Saját tőke aránya %	82,57	84,08	75,93
Eladósodás %	7,47	3,84	5,23
Működő tőke aránya forrásokban %	19,59	20,64	17,85
Fedezettség összes forrással %	142,46	145,11	157,72
Saját tőke növekedése %	1867,35	1980,32	2474,52
Pénzügyi helyzet			
ACID	1,72	0,86	1,09
Likviditás	2,84	2,49	1,84
Vevők kintlévőségi ideje napban	30,02	31,88	25,63
Szállítók kintlévőségi ideje napban	15,26	7,40	21,55
Vevő/szállító arány	2,00	4,31	1,18
Jövedelmezőség			
Árbevételarányos nyereség %	9,65	7,89	9,46
Összes tőke jövedelmezősége %	14,76	12,73	11,69
Saját tőke jövedelmezősége %	37,32	31,47	29,62
Árbevételarányos pénzjövedelem %	12,76	9,80	12,26
Tőkearányos pénzjövedelem %	15,16	15,67	16,07
Hatékonyág és megtérülés			
Tárgyi eszközök hatékonysága %	91,29	105,91	86,69
Összes eszköz megtérülése	1,90	1,37	1,00
Készletek forgási sebessége napban	19,01	19,68	21,38
Tőkemegtérülési mutató	2,97	3,93	3,30

³⁰ Az egyes mutatók számítási módja a mellékletben található

A FIPKERSZ KFT gazdálkodási mutatói alapján a gazdálkodás súlyos problémáktól mentes. A likviditás kiemelt szerepe, a vagyoni és a pénzügyi helyzetben is tükröződik.

A **vagyoni helyzetet** vizsgálva a befektetett eszközök magas aránya figyelhető meg. Ebben az ingatlanállománynak van szerepe. Az üzemépületek, irodaház, infrastruktúra és üdülő együttes értéke magas.

A **likviditás** és az ACID készpénzlikviditás értékei jók, javítani szükséges viszont az átfutási idők viszonyát. Ennek oka az, hogy általában a szállítók belföldi, a vevők pedig külföldi partnerek. Megoldást jelenthet például az átvételi és szállítási folyamatok rövidítése, a szállítók esetében a fizetési határidő kitolása. A jövedelemszint az árbevételhez és a saját tőkéhez viszonyítva is megfelelő.

A működő tőke az évi árbevételből többszörösen **megettérül**, az összes eszköz megettérülése 2001-ben egyszeres volt (oka a termelési struktúramódosítások miatti átállások). Az új tevékenység felfutásával a mutató értékének emelkedni kell.

Az egy produktív órára jutó árbevétel 3044 forint. Az általános és a termelési költségek megoszlása 19%-81%.

Az összvállalati mutatók mellett érdemes megfigyelni az **üzletágankénti** bontást, illetve a költségszerkezetet is:

A kábelkorbács-üzletág az összes költség 27%-át viseli. Közvetlen költségeinek szintje 83%. Az árbevétel/költség arány a szállítás-ütemezés hatására 97%. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján ez a megrendelés-ütemezés függvényében alakult így, a kiszállításokkal 100% fölé kerül a mutató értéke. A fémipari üzletág az árbevétel 73%-át hozta, illetve az összes költség 72%-át viseli. Az általános költségek szintje 20%.³¹

³¹ FIPKERSZ KFT 2002. évi belső kimutatásai alapján

4.8 ELKÉPZELÉSEK A JÖVŐRE VONATKOZÓAN

A FIPKERSZ KFT számára központi kérdés a likviditás fenntartása. Az EU-csatlakozáshoz közeledve a termék és a termelési struktúra átalakítása folyik, olyan termékeket beemelve, melyek az EU-ban versenyképesek. A stratégia törekvések a helyi viszonyokat figyelembe véve a munkaerőt intenzíven használó tevékenység felé tolják a vállalatot, konkrétan a kábelkorbács-üzletág bővítése felé. A fémiparban a tevékenységek jövedelmezőségi és értékesítési elemzése alapján a működés koncentrációja szerepel a tervben. Cél a magasabb begyakorlottsági szint révén a rezszi-idők, illetve azok költségeinek leszorítása.

A humán erőforrások terén a megnövekedő munkaerő-állomány kezelése jelent kihívást, melyhez eszköz a humán erőforrás-gazdálkodás intézményesítése, a HRM XXI. századi elvei és módszerei alapján.

A konfigurációra vetítve ez újabb elemek megjelenését jelenti, mely a szélességi tagoltságot növeli. A HRM intézménye közvetlenül az ügyvezető igazgató irányítása alá kerül, úgy, hogy a bérszámfejtés és elszámolás feladatai a számvitel keretében maradnak. Ezzel a megoldással az új intézmény a koordináció, a motiváció, az ösztönzés és a hatékony felhasználás problémáira koncentrálhat.

5. A VÁLLALATI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI

A FIPKERSZ KFT kultúrájára erősen hatnak az alábbi **környezeti tényezők**:

✚ A vállalat árbevételének mintegy 90%-a exportból származik. A **külföldi partnerek** a magyar beszállítójukkal szemben ugyanolyan követelményeket támasztanak, mintha saját országukban pozícionálnák a munkát. A minőség ilyen fokú kezelése, pontosabban a minőség átfogó értelmezése Magyarországon még nem általános, egyik napról a másikra nem lehet teljesíteni az elvárásokat.

✚ Az exporttevékenység miatt a vállalat nagyon érzékeny az **árfolyamok** alakulására. A forint szabadon lebegő devizává alakítása, pontosabban az ennek következtében megjelenő forint-erősödés a vállalatot negatívan érintette.

Kedvező tendencia jelenleg a forint gyengülése.

✚ Magyarországon az 1990-es években végbement **rendszerátalakítás** torz gazdálkodási gondolkodásmódot szült. Az állami gondoskodás hirtelen megszűnt. Kezdetekben számos cég alakult, egyéni vállalkozások tömegei kezdtek működni. Ők saját vagyonukat kockáztatva vágtak bele az üzleti életbe – megfelelő gazdasági, pénzügyi stb. háttérismeret nélkül. Központi kérdéssé vált a likviditás, a jövedelmezőség erőltetése bármilyen más rovására - ez a fajta gondolkodás pedig nehezen szorítható ki a vállalkozás világából.

A „pénzhajhászás” miatt viszonylag kevés gondot fordítanak a vállalkozók az állótőke megújítására, az optimális (vagy ahhoz közeli) forgóeszköz-struktúrára, valamint az emberi erőforrásokra. A humánorientált gazdálkodás hatékonysága bizonyított, egyre inkább érződik hatása a mikro- és a makroszintű mutatókon. Általánossá még nem vált, mert hosszú távú befektetéseket igényel, melynek megtérülését a vállalkozók az adott körülmények között nem látják.

✚ A vizsgált térség Magyarországon belül sem tartozik a fejlettek közé. A rendszerátalakítás után olyan **strukturális elégtelenségek** keletkeztek, melyek továbbgyűrűztek. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy hiba volt a térségben a kezdetektől nem az állattenyésztésre és a kapcsolódó ágazatokra összpontosítani.

5.1 A VÁLLALAT KÜLSŐ KÉPE

Fehérgyarmat városát egy kilométerre elhagyva, erdős területen található a FIPKERSZ KFT telephelye. A portaszolgálat éjjel-nappal működik, a vállalat területére illetéktelenek nem mehetnek be. A sorompó után a fő közlekedési út látható teljes hosszában, a KRESZ előírásainak megfelelő jelzésekkel ellátva. Mellette alacsony fakerítés mögött virágoskert és tujasor húzódik. Balra a kerékpártároló, parkoló, jobbra pedig az irodaház található. Előtte faliújságon olvashatóak az aktuális események, vállalati és városi információk. Mögötte téglából épült víztorony található, mely üzemképes, de jelenleg használaton kívüli. A vállalat képének hangulatos eleme.

Az **irodaház** praktikus méretű, benne találhatóak az ügyviteli alkalmazottak és a felső vezetés irodái. Az ügyviteli feladatokat számítógépek segítségével végzik. Az ügyvezető igazgató és a főmérnök irodájában akár 15-20 fős üzleti tárgyalások is lefolytathatóak. A titkársághoz kis étkező tartozik, mely az alkalmazottak és a vendégek kényelmét szolgálja.

A fő közlekedési úton haladva először a **raktár**hoz érkezünk el, mely 2 zárt épületből, és egy raktárudvarból áll. A raktári nyilvántartás számítógépes hálózaton fut, így az információk azonnal elérhetőek az irodaházban is. A raktárépület mellett a TMK és a garázsok területén folyamatos a karbantartási munka. Ha nincsenek kiküldetésben, itt parkolnak a kisteherautók és a cég autóbussza.

Az egyik épületben tágas **oktatóterem** kapott helyet, melyben a bútorzat könnyen átrendezhető. Tárgyalásokat, belső képzéseket tartanak a helyiségben. A berendezéshez íróábra is tartozik.

A fémipar 3 **műhelye** közül az első a kandallók gyártásához berendezett, egy másik - melyhez félkész-termék átmenőraktár tartozik - a kisgépek összeszereléséhez. A leghátsó műhely a nagy zajkibocsátással járó daraboló és hegesztő feladatok

ellátására szolgál. A műhelyek berendezésének részei a jól láthatóan elhelyezett munka- és biztonsági utasítások, a tűzvédelmi eszközök, és a szociális helységek. A faliújságon az aktuális hírek olvashatók.

A **fényezőfülkéket** és **szemcseszóró** üzemet a telephely hátsó részébe telepítették. Előbbi nagy mérete miatt, utóbbi pedig azért került oda, mert anyagai, munkafolyamata és hulladékai fokozottan balesetveszélyesek, így azok előfordulási esélye mérsékelhető. A szórófülkében csak speciális védőruhában tartózkodhat az a munkát végző, aki megfelelő képzésben részesült.

Különálló épület a **kábel-üzletág** speciálisan berendezett üzeme. Az épülethez a szabványoknak megfelelő öltöző és mellékhelyiség tartozik, illetve az üzemvezető irodája is itt kapott helyet. A munkáslétszám koncentrációja miatt a **büfét** ide telepítették.

Az üzemben jelenleg 2 műszakban folyik munka. A kábel-üzem dolgozóinak jelentős része 10 kilométernél messzebb lakik, ezeket a dolgozókat a cég **autóbusza** szállítja a munkahely és lakóhelyük között. A járaton természetesen helyet kapnak a fémipari munkások is, ők azonban kisebb számban veszik ezt igénybe, mert többségében helyi lakosok.

A dolgozók **munkaruhát** és **védőfelszerelést** kapnak, melyet az elhasználódás mértékében rendszeresen cserélnek. A munkahelyi hangulat jó. Érezhető, hogy a dolgozókat baráti kapcsolatok is összekötik. Munkájukban támogatják egymást, az informális kommunikáció folyamatos, ezzel a munka gördülékenyebben folyik. Az irodában dolgozókat és a technológiával foglalkozókat is ellátja a cég a megfelelő munkaruhával, ezen felül a munkavégzéshez szükséges – alapvetően – irodai felszerelések teljes körével. Az irodában is észrevehetőek a baráti kapcsolatok, a folyamatos kommunikáció a napi munka során. Jellemző a tegeződés.

Az irodaház mögötti parkban még egy épület található, melyben helyett kapott a **konyha** és az **étkező**, a fémipari **öltöző** és az **orvosi** szoba. Az étkezés nem

kötelező, a teljes állománynak mintegy 20%-a fogyaszt helyben ebédet. A konyha így tálalóként üzemel, az ellátás külső megbízással történik. Az orvosi szobában állandó szolgálat jelenleg nem működik, de heti rendszerességgel az alkalmazottakat üzemorvos fogadja.

Az udvaron, a műhelyekben rend, tisztaság uralkodik.

5.2 A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS TAPASZTALATAI

A dolgozók között kiosztott 35 kérdőívből 27-et kaptam vissza: a fémipari üzemből 9, a kábelüzemből pedig 15 (7 férfi és 8 nő) dolgozótól, az irodai alkalmazottak közül 3-an töltötték ki. Vezetői kérdőívet 10-en kaptak.

A kábelüzemből 4 borítékot lezárva, a többiit nyitva kaptam kézhez. Az arány a vezetők között 8 nyitott és 2 zárt boríték. A fémipari dolgozók kivétel nélkül nyitott borítékban juttatták vissza a kitöltött kérdőíveket.



12. ábra: (saját munka)

A kérdőívet eleinte nem szívesen fogadták a dolgozók. Úgy tapasztaltam, hogy az emberek féltek attól, hogy „rossz” dolgot írnak le. E jelenség a magyar társadalomban általánosan megfigyelhető. A nyugati társadalmakban a kérdőíves megkérdezéseknek, az abból anonim módon nyerhető információknak már hagyománya van, melyet a magyar gazdasági életben is szükséges meghonosítani.

Az irodában és a dolgozók között *kulcsembereket* kerestem, akik kitöltötték a kérdőívemet. Őket követve már többen vállalkoztak a válaszadásra. Bár a módszer iránti bizalmat teljes mértékben nem sikerült visszaállítani, azt tapasztaltam, hogy egyre többen érdeklődtek a kérdőív felől. A kutatás eredményeiről pozitív hatású visszacsatolást kapva remélhető, hogy a kérdőíves megkérdezések a vállalati életben meghonosíthatóak.

A kérdőívek szétszórása és összegyűjtése során **személyes kontaktus** létesült a dolgozókkal és a vezetőkkel, akik használható megjegyzéseket tettek. Arra vonatkozóan, hogy mit változtatnának munkájukkal kapcsolatban kevés információt adtak. Pozitív visszacsatolások esetén egyre több információ nyerhető a témáról, melyek a megelégedettség fokozására használhatóak fel.

A *vezetőknél* is érezhető volt *ellenállás* a kérdőív kitöltésével szemben. Jellemzően elfoglaltságukra hivatkozva próbáltak kibújni a kitöltés feladata alól. A kitöltési arányt a többszöri megkeresés növelte, végső soron mégis a kíváncsiságra lehetett építeni. A személyiségteszt érdeklődést keltett – melyért cserébe nem zárkóztak el a többi kérdés megválaszolásától sem.

Már a kérdőíves megkérdezés előtt érezhető volt, hogy legalább három jellemző **szubkulturális** csoportot szükséges kezelni:

- vezetés
- fémipari dolgozók
- kábelüzem dolgozói.

A feltevés helyességét igazolták a vizsgálati eredmények.

5.3 A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEI DOLGOZÓI KÖRBEN

A FIPKERSZ KFT dolgozóit összetartó *értérendszer* domináns elemei a hagyományok, illetve a munkahely biztonsága (léte).

Az emberek többségét motiválja a munkavégzés folytatására az, hogy *reménykednek* a javuló lehetőségekben. Az első megfigyelt dolog a vállalat területére lépve az, hogy látnak-e valamilyen változást. Van aki ellenőrzi, minden rendben van-e, sokan azonban a megszokott dolgok meglétét figyelik. Ilynek például a portás kutyája, illetve a park állapota.

Vizsgáltam, hogy a dolgozók értékrendje milyen jellemzőket vár el a vezetéstől. A fémiparban és a kábelüzemben is a humánus szerepelt első helyen. Második helyen áll a szakmai felkészültség és hozzáértés. A dolgok kézben tartását a kábelüzem

dolgozói szigorúként jelenítik meg, a fémipariak megfogalmazásai a határozottságként, céltudatosságként foglalhatóak össze.

A jelenség oka a két tevékenység *eltérő szabályozási* stílusa. A kábelüzemben ezen kívül megtalálhatók még a problémaorientáció és az erős jellem, ami úgy értelmezhető, hogy a dolgozók igénylik a vezetőt példakép szerepében. A fémiparban elvárás a kreativitás és a kommunikációs készség.

A **humánorientációt** a magas arány miatt részletesen vizsgáltam: az embereknek szüksége van arra, hogy meghallgassák és támogassák őket mind szakmailag, mind emberileg. Ehhez szükséges az emberismeret, a tolerancia, és a kölcsönös tiszteletre való képesség.

A legfontosabb **követelmény** a dolgozókkal szemben a *fémiparban* a szakismeret, a pontosság. Szükséges még a nyugalom és a koncentrációs készség. A gyakorlati tapasztalatokat kevesen említették, mely két tényezővel magyarázható:

- régen a szakmában dolgoznak, a szükséges gyakorlatot már megszerezték,
- a tevékenység változatossága folytán a begyakorlottság szerepe nem jelentős.

A *kábel-üzem* dolgozói két szinten jelölték meg az elvárásokat: a munkát pontosan, fegyelmezetten és gyorsan kell elvégezni, aminek előfeltétele, hogy valaki megfelelően képzett, szorgalmas és erős felelősségtudatú legyen.

Arra a kérdésre, hogy a *miért fontos a munkájuk*, csak kevesen adták azt a választ, hogy nem fontos. A dolgozók azért érzik szükségesnek és hasznosnak az általuk végzett munkát, mert az része lesz egy terméknek, amit a piacon értékesítenek – végső soron pedig saját megélhetésüket biztosítja. Többen válaszolták azt, hogy ha ők nem jól dolgoznának, az komoly problémákat okozna (ez különösen az életvédelmi eszközök alkatrészeit is előállító kábel-üzemben jellemző). A fémiparban egyes emberek *egyedi munkát* végeznek, amire büszkék.

Ahhoz, hogy mindenki megfelelően tudja a munkáját ellátni, működik a **betanítás** intézménye. Minden válaszadó szívesen emlékszik vissza – sokszor név szerint is –

arra, ki és hogyan tanította be őt. A betanításnak kiemelt jelentősége a fémiparban van, ahol ez is hozzájárul a hagyományok fenntartásához.

A munkakezdekskor a dolgozók előkészülnek a munkájához, ellenőrzik, pótolják eszközeiket. A változatos feladatot ellátók megvárják a művezető tájékoztatását a napi programról.

A **minőség** központi kérdés. A *kábelüzemben* dolgozók szerint a minőség a vevőelégedettséggel egyenlő, amihez a hibátlan terméken, a pontos munkavégzésen - végső soron az elvárásoknak megfelelésen át vezet az út. A hibák hatását már közvetlenül a következő folyamatelemnél látják. Új alkalmazottak esetében volt jellemző az a válasz, hogy a hiba az autóban fog jelentkezni (ennek oka az, hogy még nem tapasztalták a zéró-hiba elv működését a gyakorlatban). Minőséghibás termék nem hagyhatja el az üzemet.

A *fémipari* dolgozóknál a minőség a piacon maradást jelenti. Tudják, hogy a vevő csak a jó minőségű terméket fogadja el, ebből kifolyólag a rossz minőség a piac elvesztését jelenti. Érdekes - pozitív jelenség -, hogy több dolgozó a megbecsülését is ebben látja. A nem megfelelő minőség a dolgozók többsége szerint a folyamatban jelentkezik, néhányan (új dolgozók) azonban a MEO-t jelölték meg. A folyamatok dokumentáltak, leszabályozottak, jól érthetőek és hozzáférhetőek.

A **példaképekről** nehezen nyilatkoztak a dolgozók. Hős szerepet elsősorban dolgozótársuk tölthet be. A fémipari dolgozók többsége szerint a hősök intézménye él a rangidősség és a szakmai hozzáértés alapján. 4 válaszadó írta le azt, hogy ő reméli, hogy ilyen szerepe van (a kérdőívben nem használtam a „hős” kifejezést!). A kábelkorbácsok gyártóira a „hősiesség” nem jellemző, mely indokolható a munkafolyamat sajátosságaival.

Cégrendezvények jelenleg nincsenek, ami érezhető az emberek munkaidőn kívüli kapcsolataiban is. A jobb megélhetés miatt sokan vállalnak plusz munkákat, dolgoznak a mezőgazdaságban – ami kevés időt hagy az emberi kapcsolatokra.

Kommunikáció a közeli munkatársakra jellemző. A témák alapján két csoport jellemző: az egyik a politikai és vállalati témákat preferálja és az otthoni problémákat kerüli; a másik csoport éppen fordítva. A vállalati témákat preferáló csoportok a vezetést gátló vagy támogató szubkulturális jellemzőkkel bírnak, e kérdéskörben rájuk építeni lehet. Az otthoni gondokat megtárgyalók a semlegességet képviselik, melynek oka legtöbbször a beletörődés.

Az informális beszélgetések a munkahelyi információszerzés fontos eszközei is. Sok válaszadó szerint a formális szervezet információáramoltatása csak másodlagos.

A **változtatandó** területekkel kapcsolatban a kábel-üzem dolgozói a lógások, hiányzások kezelését jelölték meg. Ennek oka az lehet, hogy számos elemet szalagon gyártanak, ahol egyetlen kieső (vagy megfelelő begyakorlottságot még el nem ért) dolgozó akár 15 ember munkáját is visszafogja!

A fémipari dolgozók a *szociális* körülményeket **javítanák**, illetve növelnék a kiszolgáló személyzet létszámát. A *szakszervezetek* domináns szerepét sokan visszaállítanák. Változtatnának a munkaszervezésen, ezen belül a feladatok ütemezésén és összehangolásán. A *bérfejlesztés* mindkét csoportban első helyen szerepelt.

A fémipari dolgozók az egy műszakos munkarenddel teljesen elégedettek, mert ezzel lehetőségük van egyéb jövedelemszerző tevékenységek végzésére is. A kábel-üzemben az üzemberendezéssel, a munkahatékonysággal elégedettek.

5.4 A KÉRDŐÍVES KUTATÁS EREDMÉNYEI VEZETŐI KÖRBEN

A vezetők és a dolgozók szerepe a döntéshozatali folyamat kapcsán alapvetően eltérő, ezért értékrendjüket, vállalati működésről alkotott elképzeléseiket külön vizsgáltam.

A vezető munkakört betöltők munkaidejüket jellemzően 3 *környezetben* töltik: az íróasztal mellett, az üzemben és a vállalat kapuin kívül. A legtöbb irodai munkája a főkönyvelőnek és a minőségügyi vezetőnek van. Az üzemvezetők és művezetők idejük nagy részét az üzemekben töltik. A vállalaton kívül legtöbbször az ügyvezető tartózkodik, akinek feladata a társadalmi kapcsolatok ápolása is.

A **jó vezető** szerintük becsületes, szakmailag hozzáértő, segítőkész, ismeri a céget. A humánorientációt kevesen említették.

A vezetők szerint a vezető **feladata** elsősorban az *emberek irányítása*. Ezt követően fontosnak tartják még az ellenőrzést. A fémiparral szorosabb kapcsolatban álló vezetők a szervezés, a koordináció feladatait, a kábel-üzem vezetői pedig a folyamatirányítást emelték ki.

Az *alkalmazott feladata* az utasítások betartása, a pontos munkavégzés. A minőségre mindkét csoport vezetői szerint ügyelnie kell a dolgozónak. A fémipari tevékenységek kreativitást is igényelnek a közvetlen vezetők megítélése szerint.

Az alkalmazotknak mindenek előtt pontosnak, megbízhatónak és fegyelmezettnak kell lenniük. A fémiparban elvárás a szakismeret és kreativitás.

A **humánium** a vezetők és dolgozók szerint is központi helyet foglal el az értékrendben. Konfliktusok forrását sejteti, hogy a vezetők szerint a jó vezetőt nem jellemzi alapvetően a humánorientáció. Erősen a szakmai területekre koncentrálnak, az emberek irányítását szakmai vonalon látják megvalósíthatónak.

A vezetők a céggel szemben elsőként a minőséget követelik meg, aztán a pontosságot, precizitást a működési területen. Megjelölték még az állandó fejlesztés igényét is, melyben a jövőben saját karrierjük kiteljesedését, illetve a cég prosperálását várják.

A vezetők a *kötetlen munkaidőről* eltérően vélekednek. A felsőbb szintű vezetők a „túlóra” okát a megrendelés-állomány növekedésében látják, míg munkahelyi vezetők a szervezetlenségben. Ennek hátterében áll az a tény is, hogy a felsőbb

szintű vezetőknek a cégben nagyobb tulajdonosi részesedésük van, ami miatt más a motivációs hátterük. Más megközelítésben van, akit *kötelességtudata* motivál, mások *kényszert* éreznek a túlórázásban.

A vezetői és dolgozói eredményeket összehasonlítva látható, hogy a szervezet régi hagyományokkal rendelkezik. A politikai-gazdasági rendszerváltás említett hatásai megviselték a céget, ám az EU-piacokra belépve úgy tűnik, hogy jövője biztosított. Mind a dolgozók, mind a vezetők oldaláról érezhető, hogy szemléletbeli váltásra van szükség a hatékonyság és jövedelmezőség fenntartásához. A kulcs a stratégiai szintű **humán erőforrás-gazdálkodás**, mely megoldaná a konfliktusokat, és a széthúzást a szervezeten belül. Strukturális átalakítások szükségesek intézményesítéséhez, melyek kulturális változásokat idéznek elő. Az ebből fakadó súrlódásokat kreatív döntéstámogatási technikák „mellékhatásként” kezelni képesek.

5.5 A VEZETŐI SZEMÉLYISÉGTESZTEK EREDMÉNYEI

A vezetők 120-120 személyiségkérdésére kapott válaszokat a *MS-Excel* segítségével dolgoztam fel. Kérdésenként számítottam a kapott válaszok átlagát, a korrigált tapasztalati szórást és szóródás terjedelmét. A szóródás terjedelme egyfajta ellenőrzési lehetőséget ad. A válaszok 12,5%-nál legfeljebb 1-es a szóródás terjedelme, mely további vizsgálatot igényelt. A kérdőívek áttekintése során azt a következtetést lehetett levonni, hogy ezek a válaszok torzak, de nem felhasználhatatlanok kvalitatív következtetések levonására.

Például arra a kérdésre, hogy „Előfordul-e, hogy nem ért valamit?” a vezetők egyhangúan 2-es értéket jelöltek meg, azaz néha előfordulónak tartották. Senki nem jelölte meg, hogy mindig, mindent ért – ám a másik végletet sem! A szabályok esetleges áthágása ugyanezt az eredményt hozta.

Az eredményeket a vezetők elfogadhatónak tartották. Az összesített eredményekből számított mutatók alapján a vezetésre jellemző a rámenősség, az intellektualitás, a kötelességtudat és a teljesítményorientáció. A düh és a depresszió átlagos értéke alacsony. Személyiségük alapján a humánorientáció problémái megoldhatóak.

A vállalat első számú vezetője a kötelességtudat és a teljesítményorientáció faktoraiban kapta a legmagasabb értékeket. A düh és depresszió nem jellemző rá, mely egy első számú vezetőnek erénye. A kapcsolatépítési feladatokban előnyös a viszonylag magas pontszámot mutató társaságkedvelése és emberbarátsága.

A műszaki területek vezetői kiemelkednek a teljesítményorientáció, a kötelességtudat és a hatékonyság faktorai alapján.

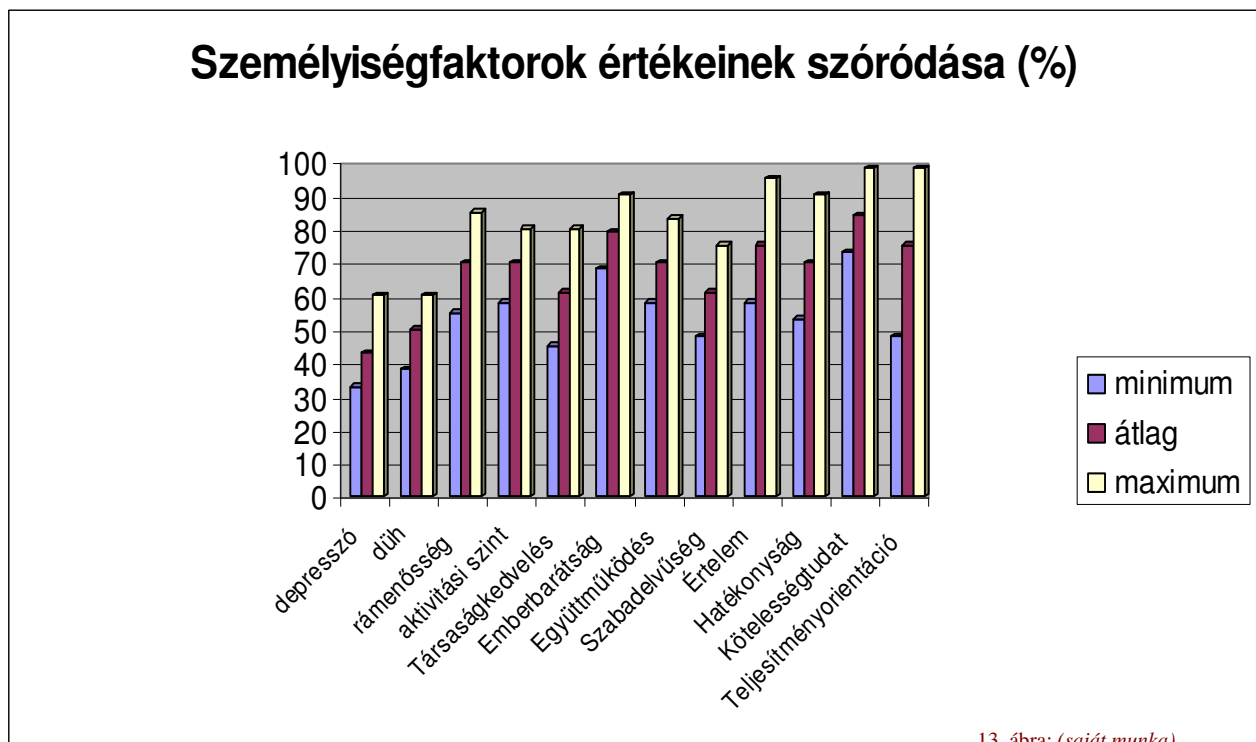
A személyiségfaktorokra **SWOT** analízis készíthető a döntéstámogatás tükrében:

- ✚ **Erősségek:** A depresszió és düh faktorai alacsonyak. Ehhez megfelelő aktivitási szint és szabadelvűség kapcsolódik.
- ✚ **Gyengeségek:** A társaságkedvelés és emberbarátság faktorai közepes értékűek, melyek az egyéni családfenntartási és megélhetési problémával, valamint a régi vállalati hagyományok eltűnésével magyarázhatóak.
- ✚ **Lehetőségek:** A teljesítményorientáció jellemzően magas, amihez kötelességtudat párosul. Ezekre támaszkodva az érintetteket érdekeltté lehet tenni a magas színvonalú munkavégzésben.
- ✚ **Veszélyek:** A hatékonyságfokozás veszélye az, hogy a hatékonyság faktora jellemzően alacsony. Ennek háttérében elkötelezettségi problémák vannak, melyeket mindenképpen orvosolni szükséges!

A döntéstámogatás tervezése kapcsán kiemelném az *aktivitási* szintet, mely magas, alacsony szóródással. Az együttműködési hajlam egyes embereknél, különösen a felső vezetésben és a műszaki irányításban kiemelkedően jó, másoknál viszont csak közepes.

A *szabadelvűség* faktorában az ügyvezető igazgató „csak” közepes értéket kapott, azaz a megteremtett korlátokat jellemzően nem lépi át.

Az egyes személyiségfaktorok átlagos és szélső értékei a FIPKERSZ KFT vezetőinél:



6. A KREATÍV DÖNTÉSTÁMOGATÁSI RENDSZER KIÉPÍTÉSE

6.1 A LEHETŐSÉGEK FELVETÉSE

A megfelelő kreativitás-kihasználó technikák adaptációjának harmadik fázisa - a szervezeti sajátosságok alapján - a lehetőségek felvetése:

- ✚ elsősorban az *elméleti* vizsgálatok *kategóriái* alapján,
- ✚ kiegészítve a kultúra-*analízis eredményeivel*.

A **kultúra**-tipologizálások alapján a bázisvállalat Handy-féle **erő**, Mintzberg-féle **reaktív** (*megelőző* momentumokkal), GLOBE szerinti **team**-elemekkel bíró szervezet. Az *erő*-típus alapján a dolgozókat a mennyiségi ötletelésre szükséges fókuszálni. Az ötletek finom kidolgozását a vezetőkre érdemes bízni. Mivel az ötletadók nevei egy hierarchikus szervezetben könnyen „lekopnak” az ötletről, érdemes személytelen technikákra alapozni.

A *team*-típus mutatja, hogy nagy hagyományokkal rendelkező szervezetről van szó. A hatalmi viszonyok tisztázottak, a távolságokat tiszteletben tartják a szervezeti tagok, ami alapján a dolgozói ötletelést a vezetéstől elszigetelni érdemes, a rendszer szintjei között pedig rendszerező technikákat kell működtetni.

A **konfiguráció** tekintetében **lineáris**, **funkcionális** és **divízionális** sajátosságok keverednek a bázisvállalatnál. A *linearitás* alapján létjogosultsága van a dolgozók között olyan írásos módszereknek, melyek név nélkül gyűjtenek nagy mennyiségű ötleteket. A vezetés számára a brainstorming szakértői továbbfejlesztései ajánlhatóak. A funkcionalitás megjelenése az oksági elemzések használhatóságát sejteti. A divízionális felveti a felső vezetés elé kerülő információknak minőségi szűrését, ti. a többirányú lekötöttség miatt nem tudják feldolgozni a nagy mennyiségű ötletet és eredményt.

A bázisvállalat **stratégiája** a **védő** és a **kockázatmegosztó** típus jegyeit viseli magán. A *védő*-szerep alapot ad a folyamatjavítás és a vevői kommunikáció területének rendszerbe vonására. A *kockázatmegosztó* jegyek miatt várható, hogy az originálisan új ötletek is felkeltik a vezetés érdeklődését.

Vezetési stílus tekintetében igen erős pozíciójú felső vezetőt említhetünk, aki – helyzettől függően - „eladja” döntését, vagy javaslatokat kér a többi vezetőtől. Mindez összhangban van a konfigurációs sajátosságokkal, megerősíti a fent említett erős szűrők beépítésének igényét.

A **kultúra-analízis** eredményei közül két jellemzőt emelnék ki:

- ✚ a tárgyalt *humán*-centrikus gondolkodás igénye sokban lendítheti előre a rendszer meghonosodását, a dolgozói réteg aktív bevonását.
- ✚ az *informális kommunikáció* hagyományokkal rendelkezik a szervezetben, ami a kiépítés során nagyban elősegíti az intézményesítést.

6.2 A RENDSZER KIÉPÍTÉSE

A konkrét kreatív döntéstámogató formák kialakítását, valamint a rendszer tervezését a bázisvállalat *minőségügyi vezető*jével közösen végeztük el. Ez a fázis külső tanácsadó és a belső szakember közös munkáját igényli. A minőségügyi vezető ideális a feladatra, mert munkaköréből kifolyólag széles mozgástérrel rendelkezik a szervezeten belül. Átlátja a folyamatokat, illetve a belső minőségügyi képzések révén az emberekkel folyamatos kontaktusban van.

A rendszer felépítésénél **óvatos stratégiát** követtünk, azaz egy viszonylag kevés eszközzel működő rendszer bevezetésére összpontosítottunk. A rendszer megszilárdítását időben kitoltuk, hogy képlékenységet kihasználva a vállalat a kreatív döntéstámogató technikák széles körét kipróbálhassa.

A tervezés és kiépítés folyamata tárgyalások, egyeztetések, feltételezések vizsgálatainak és tesztek sora. Ezek pontos menete és eredményei a vállalathoz

kötődnek. Az alábbiakban a folyamat azon pontjait kívánom bemutatni, melyeket minden szervezetnek érdemes megfontolnia.




6.3 CSOPORTKÉPZÉS

A kiépítés **tervezése** interjúk, elemzések alapján történt. A vállalaton belül két szintet különítettünk el a csoportos munkavégzés területén: a *vezetői* és a *dolgozói* döntéstámogató *köröket*.

A **vezetői körbe** tartozik a főmérnök, a főkönyvelő, az üzemvezetők, illetve a karbantartó-csoport vezetője tartozik. Innen a közvetlen felettest – az ügyvezető igazgatót – nem szükséges kizárni, de jelenléte nélkül is működhet a csoport. A minőségügyi vezetőnek moderátori szerep jut az ötletelések során. A programértekezlet olyan rendszeres intézmény, melynek keretében megvalósítható egyrészt a vezetői ötletelés, illetve az ötletek és javaslatok értékelése. Mivel a *programértekezletet* az ügyvezető igazgató irányítja, mindenképpen szükséges *moderátor* beiktatása.

A **dolgozói kört** nem bontottuk tovább operatív vezetőkre és produktív munkavégzőkre. Egyes kérdésekben e posztok keveredhetnek, máskor párhuzamosan működnek, vagy csak az egyik réteg dolgozik egy problémán. Az esetleges moderátori szerepet eleinte a minőségügyi vezetőnek kell vállalnia, aki mind a csoportmunka, mind az egyéni technikák használatára kiválaszthatja esetleges utódait – és betaníthatja őket az önálló levezetésre. Ez az idő elég arra is, hogy a személyt társai is elfogadják új szerepében.

Hasonló tartalommal, de egymás mellett *három dolgozói kört* szükséges működtetni a csoporttechnikák alkalmazására (a szubkulturális rétegek alapján):

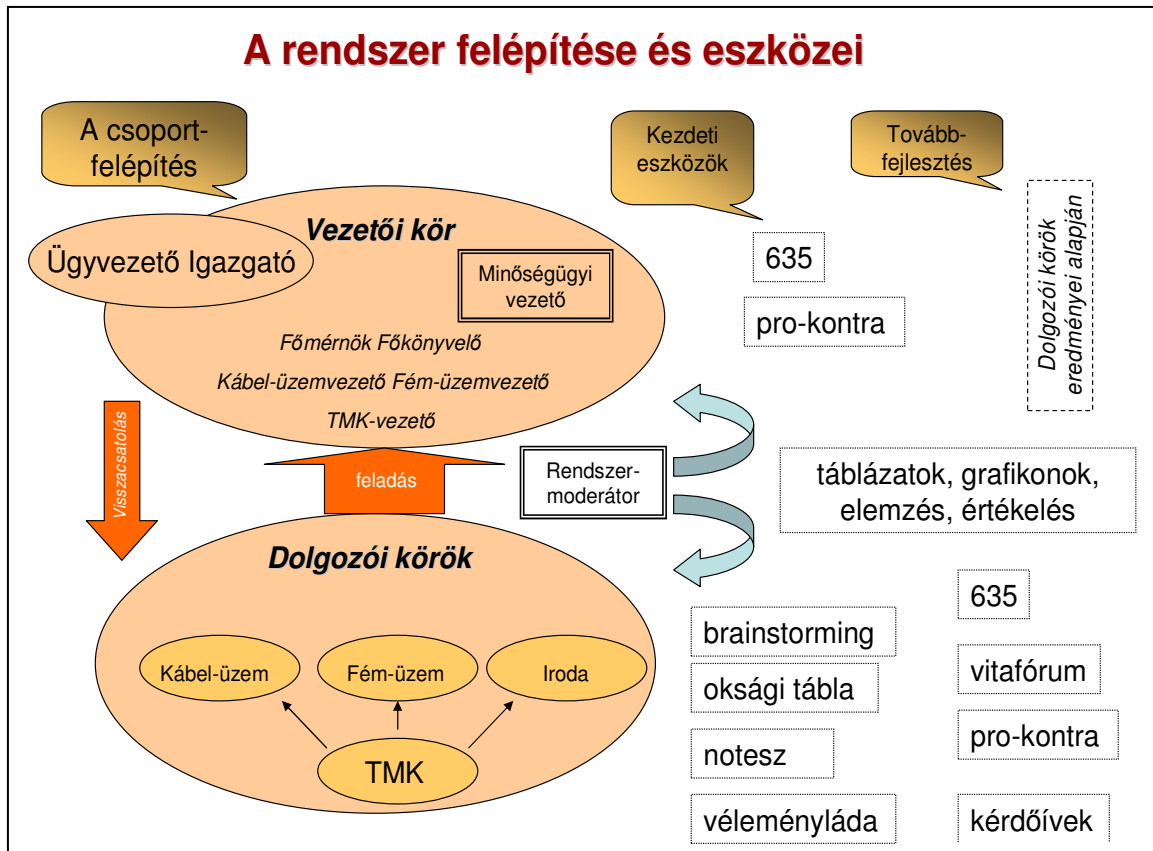
-  a fémiparban,
-  a kábel-üzletágban,
-  illetve az irodai dolgozók körében.

A csoportképzés elengedhetetlen, mert a napi ügyeket érintő kérdésekben alapvetően - fizikailag is - eltérő területekről van szó. A csoportok kezdetben 5 fősek, mely 8-10 főre fejlesztendő fel. Az 5 fő között 2-3 fő állandó kulcsembert szükséges, a többiek rotálhatóak – így széles körben válik elfogadottá az eljárás.

Egy fémipari *brainstorming*-csoporthoz daraboló, esztergályos, festő, szerelő és karbantartó tagot rendeltünk, így munkafolyamatot átfogó csoportot kialakítva. A kábel-üzletágban hasonló elven operátorok és ellenőrök is kerülnek a csoportba. Ezzel a *vita-fórum* jelleg is megalapozható.

Az ötletelési és szelekciós folyamat a **kérdésfelvetéssel** kezdődik. Jelenleg a munkahelyek berendezése, a légkör, illetve a hatékonyságfokozás kérdései vehetőek fel. Ha a résztvevők már befogadták a rendszert, akkor a megelégedettség, a munkaszervezés, a strukturális és a stratégiai problémák is bekapcsolhatóak.

6.4 A TECHNIKÁK ALKALMAZÁSA






14. ábra: (saját munka)

A dolgozói körökben a **brainstorming** ülésekben látjuk a jövőt. Meghonosodása után ezekből fejleszthetők majd ki a vállalat sajátos vitafórumai. A csoportos üléseket ebéd után érdemes megtartani – semmiképpen nem az előtt, illetve munkaidő végén – mert ekkor érhető el a legnagyobb aktivitás. Az ülésekhez már a teszteléskor pontozást lehet bevezetni, esetünkben három preferált ötlet megjelölése. A fémiparban a „Hogyan rontanák el?” kérdésű módszertől – szakmai ismeretbázisuk alapján – jó eredmény várható. A több munkakörű emberekből álló struktúra a 635 módszer bevezetését alapozza meg (azaz a későbbiekben egyre több minőségi elemet kívánunk megjeleníteni a dolgozói szinten). A vezetői visszacsatolások alapján (néhány ülés után) már pro-kontra feladatok adhatóak ki.

A **ládás véleménygyűjtés** a mennyiségi ötletelés központi eszköze. Olyan általános kérdéseket érdemes kitűzni a ládákhöz, melyek széles síkon engedik mozogni fantáziájukat. Nyitott kérdésekkel eleinte vicces, poénnak szánt válaszok sokasága kapható, ezeket azonban – a bázisvállalatnál – bizonyosan érdemes kiértékelni.

Később ez alapján **kérdőívek** kapcsolhatóak be, de egy Delphi-féle kérdőív-rendszer alkalmazhatósága – a kulturális sajátosságok miatt – kizárt.

A dolgozói körök számára még egy, viszonylag hamar bevezethető oksági elemző eszközt **dolgoztunk ki (oksági tábla)**, melyhez a circept, a why-why és az Ishikawa módszereket használtuk fel. A faliújságon egy kérdés látható, mely:

-  okozókat,
-  okozatokat,
-  általános véleményeket kér a dolgozóktól.

Egy cetlire írt megjegyzésüket rajzszöggel rögzíthetik célzott helyre, vagy a nélkül, hogy előző véleményhez kapcsolnák. A moderátor feladata a cetliket rendszerezni. Ezzel egy oksági térkép alakítható ki, mely a rendszerezéssel újabb elemeket generál. Névtelen technika (de lehetőséget ad a dolgozónak neve feltüntetésére). A moderátornak arra kell figyelmet fordítani, hogy a közvetlenül fel nem használható ötleteket ne vegye le a faliújságról, annak nyisson inkább olyan részt, ahol további

magyarázatot, finomítást kér hozzá (ti. a levétellel járó negatív visszacsatolás rontaná az ötletelési kedvet).

Az ötletek rendszerezése, véleményezése az ún. **rendszer-moderátor** feladata. Ő beszámolót készít ezekről, illetve a kérdéseket-problémákat megfogalmazza a vezetői fórumok számára. Személyének biztosítékként kell szolgálnia a dolgozói és vezetői körök közötti határsáv óvására.

A vezetői szinten a brainstorming megfelelő kezdeti formája a 635, hiszen a mennyiségorientáció másodlagos. Ilyen úton újszerű, de kidolgozott ötletek születhetnek.

A ötlet-szelekcióhoz *audiovizuális* technikákat érdemes alkalmazni. *Fóliák*, *FlipChart*, vagy *táblára* felvezetett anyagok a gyorsabb megértést és reakciót segítik elő.

Központi eszközt a **pro-kontra** technika jelent (amit a dolgozói körökben is ki kívánunk fejleszteni, ti. akkor párhuzamosan születhetnek vélemények). Ezeket konkrét, napi problémákra kell irányítani, ahol véleményeltérésben lévő két félnek az érveit kezdi feljegyezni – táblára – a moderátor. Már néhány gondolat után más is csatlakozhat, ügyelve a „pálfordulások” elkerülésére.

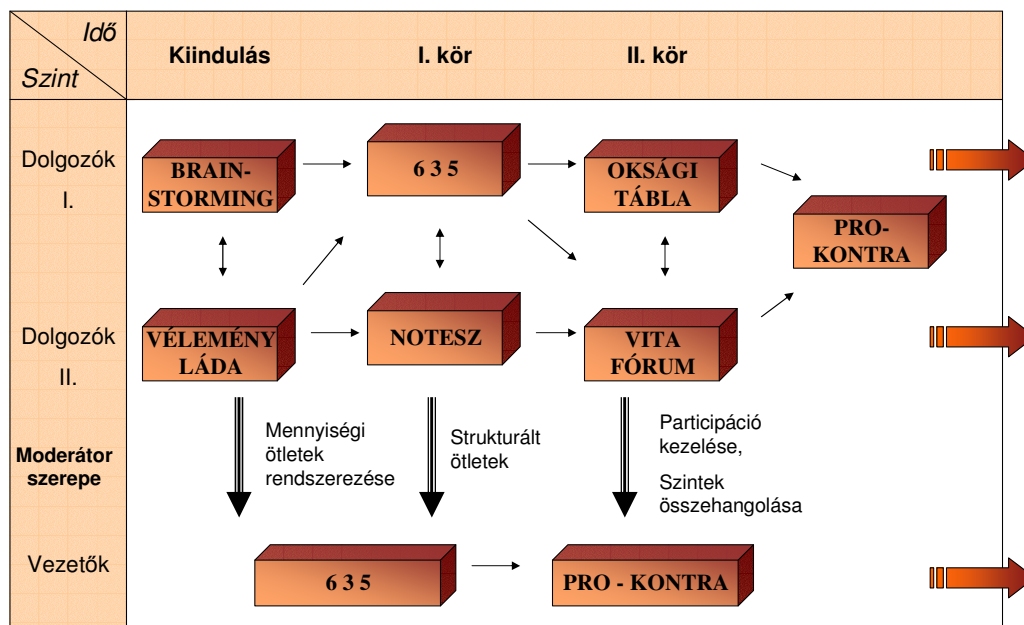
A rendszer-moderátornak még egy fontos feladata van: a működés **dokumentálása**, illetve annak **monitoringja**. Ötletszámok, ötlettípusok, megoszlások, résztvevők stb. alapján idősoros táblázatokat és grafikonokat készítve a működés nyomon követhető, illetve a kritikus pontok láthatóvá válnak. **Véleménykérő kérdőívvel** tudja mérni a rendszerrel való elégedettséget. Ezeket a kérdőíveket például egy brainstorming-ülés végén kell kiadnia, de nem túl gyakran (2-5 hónap) és óvatosan megfogalmazott kérdésekkel. Vezetői körben a döntéstámogatás szerepét szükséges mérni vele.

Bár első megközelítésben ellentmondásosnak tűnhet, mégis szükséges a kreatív döntéstámogatási rendszer **szabályozása**. Mindez nem tartalmi kötöttségeket jelent,

hanem a formai sajátosságok rögzítését. A szabályozás a kiépítettség fokával arányos, a kezdetekben csak a moderátori és kulcsszerepekben lévőket (illetve az ő tevékenységüket) kell regisztrálni. A szabályozás *kulcsterületei*:

- ✚ a részvétel feltételei,
- ✚ a csoportos ülések lefolytatásának menete,
- ✚ valamint a kreatív ötletek kezelése és feldolgozása.

Már utaltam rá, hogy a rendszer bevezetésének *fokozatosan* kell történnie. Az egyes új elemeket az előzőek tapasztalataira építve lehet csak sikeresen a rendszerbe integrálni. A bázisvállalatnál ez a következő ábra logikája alapján - 3 szinten és 3 fő fázisban - képzelhető el. A módszer a vállalat erős, hagyományokkal bíró kultúrájára; az ügyvezető kiemelt szerepére; illetve a vezető-vezetett viszony sajátosságaira alapozott:



15. ábra: A módszerek egymásra épülése a bázisvállalatnál (saját munka)

A rendszer sikeres működtetése érdekében annak *ösztönzési háttérére* is gondot kell fordítani. Ez a bázisvállalatnál a vezetői, a moderátori és a dolgozói szinten eltérő összetételű csomagot jelent.

A **kiépítés** során az *erkölcsi ösztönzők*, a biztatás és elismerés kap központi szerepet, hogy növelje a rendszer iránti bizalmat és elkötelezettséget - kiegészítve munkaidő-kedvezményel. A javadalmazás hangsúlyozása ebben a fázisban kerülendő, így a dolgozók nem elsősorban a közvetlen pénzbeli juttatásokhoz kötik aktivitásukat.

A **működtetés** során vezetői körben a középvezetői szint ügyvezető által történő *elismerése*, illetve a folyamatos kommunikáció fontos. Speciális anyagi ösztönzőkre nincs szükség, aminek oka az érintettek tulajdonosi pozíciója.

A dolgozók szintjén *erkölcsi* és *anyagi* ösztönzők *kombinációjára* van szükség. A névtelen technikák esetében (véleményláda, oksági tábla) ösztönző hatásúak az eredmények kifüggesztése, köszönő levelek a falújságon, az egész csoport számára kedvezmények (például szabadidő) biztosítása. Ezzel a pozitív visszacsatoláson túl arra motiválja az embereket, hogy véleményüket, ötleteiket név szerit merjék felvállalni.

A *név alapján* azonosítható ötletekhez jutalmakat (elsősorban pénzjutalom, tárgyi ajándék, üdülés a cég nyaralójában, szabadság stb.) kapcsolni a legjobb megoldás, ügyelve arra, hogy eseti jelleggel működjön. Például a fizetésemelés kerülendő, mert egészségtelen versenyt szül, ráadásul elkényelmesíti az embereket.

További eszköz, az ötletelőt *bevönni* a megvalósításba, így – egy időre – áttemelve megszokott környezetéből a stratégiai vezetés színterére.

A **jutalmazottak kiválasztása** a rendszer-moderátor felterjesztése alapján történhet, illetve - fokozatosan bevezetve - a brainstorming ülések keretében a dolgozók döntése alapján.

A **moderátor**, illetve az ülések levezetői kulcsemberek, velük külön kell foglalkozni. A moderátor munkájának speciális ösztönzése a szabad mozgás – ezzel a széles körű konzultáció lehetőségének biztosítása. A moderátor *javadalmazási*

csomagjában konstans és eredményfüggő elemeket kell ötvözni, így a rendszer iránti érdekeltsége hosszú távon fenntartható.

A **dolgozók** közül kiválasztott – és kiképzett – levezetőket időszakonként rotálni szükséges. *Nem-anyagi* ösztönzőkkel érdekeltségük fenntartható. Munkájukért adott pénzbeli juttatások a rendszert céljaitól eltérítenék.

A minőségügyi vezető segítségével „durva” *ütemtervet*³² állítottam össze. Pontos határidőket a kultúra „lágy” jellegéből és a téma újdonságából kifolyólag nem lehet kitűzni a vállalatnál. A bázisvállalatra kidolgozott ütemterv általánosan alkalmazható, a módszert követve a határidő-arányok jól mutatják a kiépítés időbeli ráfordításait.

6.5 ELŐZETES TESZTELÉSEK

A rendszer kiépítése előtt a dolgozói kreativitás tesztelése elengedhetetlen. Mi ehhez a **véleményládát** vezettük be a kábel-üzemben, illetve a **brainstormingot** a fémipari üzemben. Ezek tapasztalatai röviden összegezve:

A ládához a „*Hogyan csökkentené a gyártási hulladékot?*” kérdést fűztük. Két hétig tartottunk kint 3 ládát, mellettük rövid tájékoztatót arról, hogy véleményüket név nélkül elhelyezhetik benne a témával kapcsolatosan. A ládában az első héten még szemetet, üres cédulákat és „több szünet – kevesebb munka – kevesebb hulladék” típusú megoldásokat találtunk – azokból is keveset. Amikor azonban második héten is ugyanezt a kérdést találták, már több használható választ kaptunk. Már ekkor megjelent néhány olyan cédula, melyek potenciális új kérdéseket vetett fel.

Összesen mintegy 30 véleményt kaptunk, ez a módszer újdonsága alapján megfelelő. A visszacsatolásokra ügyelve hasznos eszköznek mutatkozott a ládás véleménygyűjtés.

Az eredményeket a vezetés felé nem továbbítottuk, azokat kizárólag a válaszadási stílus és morál elemzésére használtuk fel a minőségügyi vezetővel.

³² Az ütemterv a mellékletben található.

A **brainstorming** kérdése - kerülve a napi jellegű problémákat - az volt, hogy „*Mire használható fel egy ilyen összejövétel?*”. A gyűlést kulcsemberekkel végeztük el, így sem indult azonban könnyen. Nehezen nyíltak meg az emberek, az ötletek a körül csoportosultak, hogy problémákat meg lehet beszélni (tudták, hogy az ülés a vezetés kizárásával történik). Több feljegyzés utalt arra, hogy előnyös munkaidőben tartani ilyen ülések. A pontozás elmaradt, helyette azt beszéltük meg, hogyan érezték magukat, illetve másokat hogyan lehetne bevonni. Az eredmények alapján a brainstorming eszközére is számítani lehet a rendszerben.

A vezetési szint felé az ülések eredményeit nem közöltük, egyelőre csak annak tapasztalatait beszéltük meg. A vezetői részrendszer tesztelését a dolgozói körök működésének kell megalapozni, tehát annak bekapcsolása később kerülhet sorra - ha a dolgozói körök már elégséges mennyiségű releváns információval tudnak szolgálni.

ÖSSZEGZÉS

Egy szervezetnek különböző típusú és jelentőségű problémákat kell megoldania működése során. Ezek között vannak rutin, visszatérő feladatok, de olyanok is, melyek újszerűek. Az újszerű problémák rosszul strukturáltak, megoldásuk kreatív gondolkodást kíván meg, környezeti kapcsolatrendszerük nehezen térképezhető fel. Nehezebb róluk információkat gyűjteni, hiszen sokszor az sem lehatárolható, hogy milyen információkra van szükség a megoldásukhoz.

Az egyéni és csoportos kreatív döntéstámogató technikák éppen az újszerű problémák megoldásának eszközei. „Tömeges eredmények” nem várhatóak tőlük, de átütő ötletek igen. Példaként a SAAB autógyár említhető, aki a fejlesztés első fázisában felkérte mérnökeit, hogy rajzolják le elképzelésüket az új 9-3-as modellről. Az egyik résztvevő nem autót rajzolt, hanem egy férfialakot, aki fog egy kormányt, szélesen mosolyog és lobog a haja...

Az elméleti vizsgálatok és a bázisvállalati vizsgálatok alapján a kreativitás rendszerszerű kihasználása a szervezeti működés hasznos támasza lehet. A rendszer kiépíthetőségét és működőképességét a szervezetek kulturális sajátosságaiból vezetem le.

A kis- és közepes méretű, egyéni tulajdonon alapuló vállalkozásoknál is szükség (és egyre nagyobb igény) van a modern vezetéstudományi eredmények, ismeretek alkalmazására. A bázisvállalatnál a fenti elvek alapján olyan rendszert sikerült kidolgozni, mely mind a dolgozók, mind a vezetők szerint alkalmas lehet döntéstámogatási funkciók betöltésére.

A rendszer kritikus pontja, hogy folyamatosan *aktualizált* legyen, azaz a szervezet változó külső és belső körülményeihez minden pillanatban igazodjon.

Három *megfontolandó* kérdés merül fel azok számára, akik hasonló eszközöket kívánnak szervezetükben meghonosítani:



Hogyan biztosítható, hogy valóban döntéstámogató szerepet töltsön be a rendszer?

A megfelelő működés első záloga, hogy a szervezeti kultúra ilyen irányú elemzésére alapoztam a kiépítést. A döntéstámogató szerep ezek után a döntéshozó személyén múlik. Ha a vezető(k) képesek és hajlandók (bázisvállalatomhoz hasonlóan) figyelembe venni, elfogadni és felhasználni a rendszer outputjait, akkor az nemcsak működőképes maradhat, de hatékonysága rövid időn belül fokozódik.



Mi a sikeresség, a fennmaradás és a továbbfejleszthetőség kritériuma?

A látható eredmények elérése mind a vezetők, mind a vezetettek körében növeli a bizalmat a rendszer iránt. Pozitív visszacsatolásokkal akár egy éven belül a szervezeti kultúra részévé válhat a vezetettek ilyen módszerű bevonása a döntések előkészítésébe. Mivel a kulturális sajátosságok nehezen változnak meg, ez a fennmaradás kulcsfontja. A továbbfejlesztés szintén az aktív működtetés függvénye. Fokozatosan kapcsolhatóak be új eszközök, melyek áttételesen a szervezet stratégiai hatékonyságát fokozzák.



Kinek ajánlható egy kreatív döntéstámogató rendszer kiépítése?

A felmerülő problémátípusoktól függetlenül minden olyan szervezetnek ajánlható, amelyek stratégiai szinten kívánják pozíciójukat javítani változó világunkban. E mellett szükség van még elkötelezett vezetőkre, akik ki tudják várni, amíg beérik a rendszer. Elengedhetetlenek a motivált vezetettek, akiknek az ötleteire a vezető számít. Végül pedig szükség van a visszacsatolásokra, melyek alapján a vezetők elvárásai és a vezetettek lehetőségei összehangolhatóak.

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A vezetői döntéshozatal hierarchikus szintek és tevékenységi területek szerint	7
2. ábra: Összekapcsolódó vállalati információrendszerek	11
3. ábra: A döntéstámogató rendszerek összetevői	12
4. ábra: A kreatív problémamegoldás folyamata	16
5. ábra: Vállalati stratégiai típusok	23
6. ábra: Vezetési stílusok	25
7. ábra: A vezető személyiségének összetevői	38
8. ábra: Alkalmazottak munkakörtípusok szerinti megoszlása.....	51
9. ábra: Alkalmazottak nemek szerinti megoszlása	51
10. ábra: Alkalmazottak végzettség szerinti megoszlása.....	52
11. ábra: Alkalmazottak életkor szerinti megoszlása.....	52
12. ábra: Visszakapott kérdőívek megoszlása	60
13. ábra: A személyiségfaktorok értékeinek szóródása.....	68
14. ábra: A rendszer felépítése és eszközei	72
15. ábra: A módszerek egymásra épülése a bázisvállalatnál.....	75

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] **Bakacsi Gy.:** Szervezeti magatartás és vezetés
(*KJK-Kerszöv, 2000*)
- [2] **Barakonyi K.:** Csoportos döntések
(*Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 1998/3-4*)
- [3] **Bene L.:** A vezetés tudományos megalapozása
(*KJK, 1970*)
- [4] **Berey A.-Dobos I.:** Vezetés a gyakorlatban
(*KJK, 1986*)
- [5] **Bono, de E.:** Alkalmazzuk gondolkodásunkban a hat kalap módszerét!
(*Korszerű vezetés, 2001/6*)
- [6] **Brealy - Myers:** Modern vállalati pénzügyek I.-II.
(*Panem, 1999*)
- [7] **Carver C.S. - Scheier M.F.:** Személyiségpszichológia
(*Osiris, 1998*)
- [8] **Chikán A.:** Vállalatgazdaságtan
(*Aula, 1999*)
- [9] **Csontos L.:** A racionális döntések elmélete
(*Osiris, 1998*)
- [10] **Dobák M.:** Szervezeti formák és vezetés
(*KJK, 1996*)
- [11] **Hammond J.S.-Keeney R.L.-Raiffa H.:** A döntéshozatal rejtett csapdái
(*Harvard Business Manager, 1999/3*)
- [12] **Heidrich B.:** Szervezeti kultúra és interkulturális management
(*Bíbor, 2000*)
- [13] **Heidrich B.:** A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről
(*Vezetéstudomány, 1998/1*)
- [14] **Heidrich B.:** A vállalati kultúra magyar sajátosságairól
(*Vezetéstudomány, 1997/4*)
- [15] **Higgins, J.M.:** 101 creative problem solving techniques
(*The New Management Publishing Company, 1997*)
- [16] **Mármarosai A.:** Szervezeti kultúratípusok a '90-es évek végén Magyarországon
(*Vezetéstudomány, 2002/6*)
- [17] **Parányi Gy.:** A problémamegoldás, hiányosságmegelőzés módszerei (II. rész)
(*CEO, 2001/2*)
- [18] **Radó L-né.:** Vállalati kultúra - minőségi vezetés
(*OVK, 1987*)
- [19] **Remenyi, D.:** Ten common information-system mistakes
(*Journal of General Management, 1996/4*)
- [20] **Roóz J.:** Vezetésmódszertan
(*Perfekt, 2001*)
- [21] **Susánszky J.:** Fejezetek a veszteség- és tartalékfeltárás szervezés
módszertanából
(*BME, kézirat, 1979*)
- [22] **Szintay I.:** Stratégi menedzsment
(*Bíbor, 2000 (b)*)
- [23] **Szintay I.:** Vezetéselmélet
(*Bíbor, 2000*)

SUMMARY

- in English -

Decision-making is the most important function of the organizational governance. Decisions are based on informations. Making suitable decisions for the organization is hard to accomplish because decision-makers should know wide range of informations about possible actions and their effects on future as well.

A special form of collecting relevant informations is using the human members of the organization – closely their creativity – for aiding decision-making. That way may effect originally new ideas.

Using the creativity of members has an individual actuality in Hungary: the EU-connection. Frontiers will be opened and factors of production will be able to flow free. That brings new chances for our organizations also new challenges at the same time.

Hungary has to accept the characteristics of the Union. Hungary needs new solutions to aid the procedure of changes. Especially for small organizations it is hard to find new strategic directions.

I have assumed that **Creative Decision Supporting System** will be successful if it is **based on the organizational culture**. The culture collects the human and non-human elements and relations in the organizations and “the way they do things around there”. If you know this “way”, any system will work more correct.

The first step of my research is a theoretical work. It is an analysis of connection between creativity and:

- ✚ organizational structure
- ✚ organizational strategy
- ✚ organizational style of governance
- ✚ organizational cultural characteristic.

On the basis of these objective results I show a new conception how to build up the Creative Decision Supporting System in an organization.

I have worked out my own method how to discover the cultural character and how to build up the most suitable system. The method uses questionnaires and interviews.

The first and most important question in connection with the system:



What is the right “formula” of build-up the own Creative Decision Supporting System?

- First of all the intention of making better the strategic position of the organization
- Devoted bosses
- Motivated staff
- Ability to work in teams
- A person who is able to moderate the system
- Continuous feedback and communication between bosses and staff

Creative Decision Supporting System built up this way will become the useful help of the corporate governance.

MELLÉKLETEK

- A KULTÚRA LÁTHATÓ ELEMEI
- A BÁZISVÁLLALAT SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE
- A GAZDÁLKODÁS ELEMZÉSÉNEK MUTATÓI
- KÉRDŐÍV DOLGOZÓKNAK
- KÉRDŐÍV VEZETŐKNEK
- SZEMÉLYISÉGTESZT KÉRDÉSEI ÉS EREDMÉNYEI
- KREATÍV DÖNTÉSTÁMOGATÁSI RENDSZER BEVEZETÉSI ÜTEMTERVE

A KULTÚRA LÁTHATÓ ELEMEI



A cég főkapuja



Pacza Mihály, ügyvezető igazgató



A víztorony



A daraboló és hegesztő csarnok épülete



A vélemény-láda

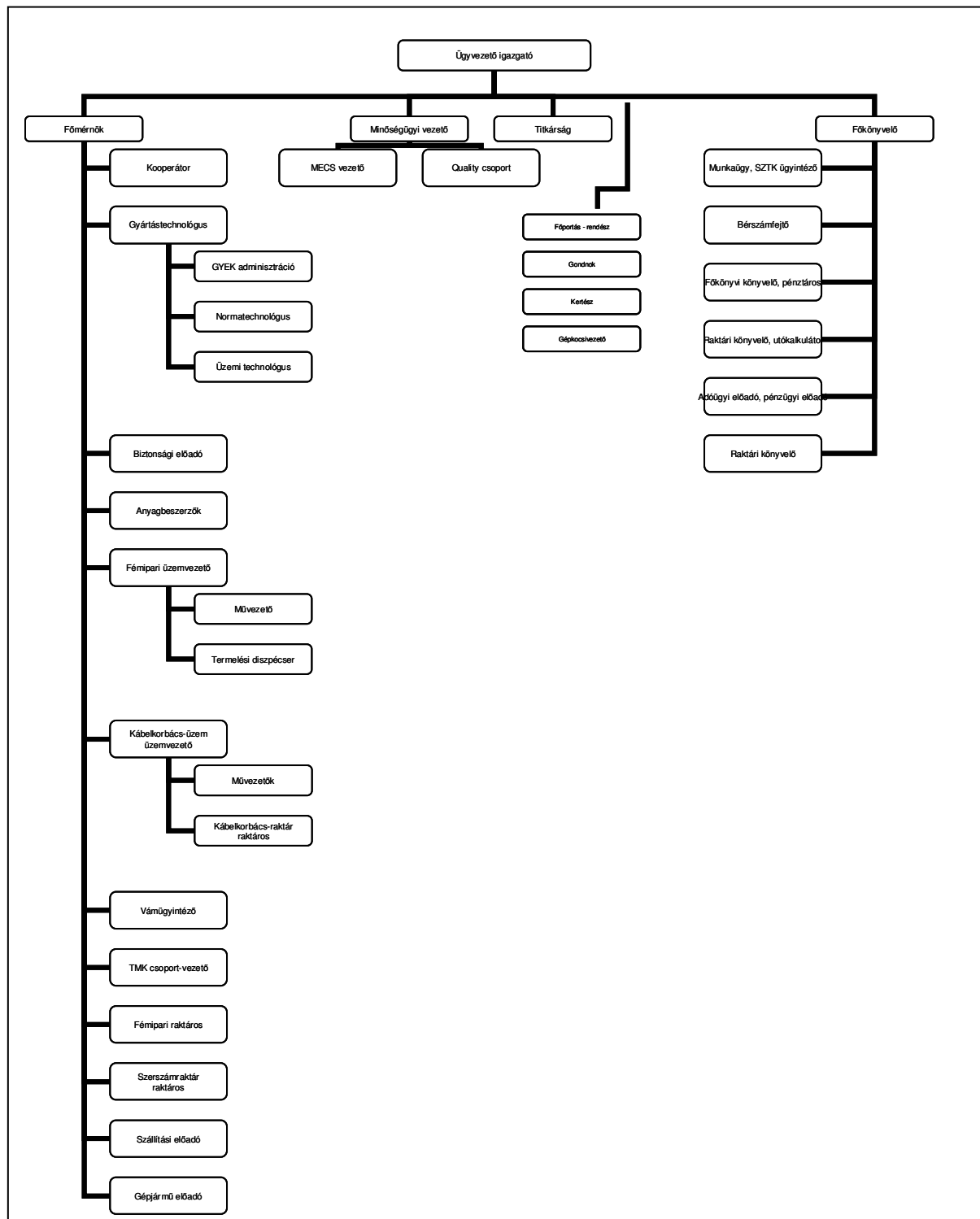


Norton kiscgép szerelése



Kábel-munka

A FIPKERSZ KFT (FEHÉRGYARMAT) SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE



A GAZDÁLKODÁS ELEMZÉSÉNEK MUTATÓI

<i>Mutató</i>	<i>Értelmezés</i>
<i>Vagyoni helyzet</i>	
Befektetett eszközök aránya %	Befektetett eszközök * 100 / összes eszköz
Forgóeszközök aránya %	(Forgóeszközök + aktív időbeli elhatárolások) * 100 / összes eszköz
Saját tőke aránya %	Saját tőke * 100/ összes forrás
Eladósodás %	Hosszú lejáratú kötelezettségek * 100 / (hosszú lejáratú kötelezettségek + saját tőke)
Működő tőke aránya forrásokban %	Nettó működő tőke * 100/ összes forrás
Fedezettség összes forrással %	Összes forrás * 100 / befektetett eszközök
Saját tőke növekedése %	Saját tőke * 100 / jegyzett tőke
<i>Pénzügyi helyzet</i>	
ACID	Pénzeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditás	(Forgóeszközök + aktív időbeli elhatárolások) / (rövid lejáratú kötelezettségek + passzív időbeli elhatárolások)
Vevők kintlévőségi ideje napban	Záró vevőállomány / egy napra jutó anyagjellegű ráfordítások
Szállítók kintlévőségi ideje napban	Záró szállítóállomány / egy napra jutó anyagjellegű ráfordítások
Vevő/szállító arány	Követelések áruszállításból és szolgáltatásból / kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból
<i>Jövedelmezőség</i>	
Árbevételarányos nyereség %	Üzemi (üzleti) eredmény * 100/ értékesítés nettó árbevétele
Összes tőke jövedelmezősége %	(Szokásos vállalkozási eredmény + fizetett kamatok) / (saját tőke + hosszú lejáratú hitel- és kölcsöntőke)
Saját tőke jövedelmezősége %	Szokásos vállalkozási eredmény / működő tőke
Árbevételarányos pénzjövedelem %	Cash-flow mutató / értékesítés nettó árbevétele
Tőkearányos pénzjövedelem %	Cash-flow mutató / saját tőke
Vállalati fedezeti hányad %	(Értékesítés nettó árbevétele – közvetlen költségei) / értékesítés nettó árbevétele
<i>Hatékonyság és megtérülés</i>	
Tárgyi eszközök hatékonysága %	Anyagmentes termelési érték / tárgyi eszközök
Összes eszköz megtérülése	Értékesítés nettó árbevétele / (tárgyi eszközök + forgóeszközök)
Készletek forgási sebessége napban	Készletek átlagos értéke / egy napi nettó árbevétel
Tőkemegtérülési mutató	Értékesítés nettó árbevétele / működő tőke

KÉRDŐÍV DOLGOZÓKNAK

Üzem:	Végzettség:
Munkakör:	Életkor:
Mióta van a vállalatnál?	Neme:
Napi feladata:	
Milyen feladatai voltak korábban a vállalatnál?	
Mit gondol, mitől lesz valaki jó vezető? Írjon legalább 3 jellemzőt!	
Mi az első dolog, amit megfigyel reggel, amikor belép a gyár területére?	
Mi az első dolog, ami tesz a munkahelyén?	
Miért fontos az Ön feladata, munkaköre a vállalatnál?	
Milyen tulajdonságok szükségesek az Ön munkájához? Legalább 3 jellemzőt írjon!	
Mit jelent az Ön számára a minőség?	
Kinél jelentkezik problémaként, ha az Ön kezéből nem jó minőség kerül ki?	
Hogyan ellenőrzik az Ön munkáját?	
Amikor a céghez került, ki volt az, aki Önt betanította a feladatra, és hogyan?	

Ön hogyan segíti az újakat abban, hogy ők is beletanuljanak a szakmába?
Van-e olyan munkatársa a környezetében, akinek a szavára sokan adnak? Miért? Ön ilyen személyiség?
Az ebédszünetekben, a büfében miről beszélgetnek a legszívesebben?
Milyen témákat igyekeznek kerülni?
Közvetlen munkatársaival szoktak-e eljárni valahová munkaidőn kívül? Miért szokott/ nem szokott velük tartani?
Honnan szerzi be az információkat a céggel kapcsolatban – elsősorban a főnökétől, a hirdetőről vagy a például munkatársaival való beszélgetések során?
Milyen elképzelései vannak, amivel a mindennapi munkát gördülékenyebbé tudná tenni?
Kivel tudja megbeszélni ezeket az ötleteit?
Ha bármit megváltoztathatna a munkahelyén, a munkájával kapcsolatban, mi lenne az és miért?
Mi az, amit úgy hagyna, ahogyan most van?
Mi az, amit szívesen elmondana még?

KÉRDŐÍV VEZETŐKNEK

Munkaköre:

Legfontosabb feladatok:

Végzettség:

Mióta van a cégnél?

Hány közvetlen beosztottja van? Mi az ő feladatuk?

Kinek tartozik beszámolóval?

Ideje kb. hány %-át tölti el az íróasztal mellett? Üzemben? Vállalaton kívül?

Mivel indokolja azt, hogy ezt a céget választotta munkahelyéül?

Mi egy vezető feladat általánosságban?

Mi egy alkalmazott feladata általánosságban?

Milyen tulajdonságai alapján lesz valaki „jó” alkalmazott? Legalább 3 jellemzőt írjon!

Milyen tulajdonságai alapján lesz valaki „rossz” alkalmazott? Legalább 3 jellemzőt írjon!

Melyek azok a jellemzők, ami miatt az alkalmazottak felnézhetnek a vezetőre – szakmai és nem szakmai szempontból? Legalább 3 jellemzőt írjon!

Miért tartja kiemelten fontosnak munkakörét a cégnél?

Milyen személyes tulajdonságai teszik önt alkalmassá feladatai elvégzésére?

Milyen eredményeire a legbüszkébb?

Milyen módon látja saját szakmai fejlődését a cégnél?

Mivel tud Ön hozzájárulni a cég jövőbeli sikeréhez?

Milyen ambícióival kapcsolatban segíti önt a cég?

Ha ön a cég vásárlója lenne, mit követelne meg a cégtől?

Ha ön a cég beszállítója lenne, milyen terméket/szolgáltatást kínálna fel? Miért?

Mi az első dolog, amit megfigyel reggel, amikor belép a vállalat kapuján?

Hol és mivel kezdi meg napját – az irodájában, az üzemben, a titkárságon stb.?

Az ebédszünet (kávészünet, tízórai ideje) hogyan telik – társaságban, egyedül, illetve szakmai-vállalati vagy egyéb beszélgetéssel?

Milyen oka lehet annak, hogy túlórázik?

Mit gondol, mik azok a fő jellemzők, amik a vállalat sikerét okozza?
A vezetés, az eszközök-tevékenységek, és az alkalmazottak oldaláról is írjon!

Mi a véleménye a cégrendezvények „összekovácsoló” szerepéről?

Mi a véleménye arról, ha a dolgozók továbbképzése a munkaidő rovására történik?

Mivel lehet ön szerint a dolgozókat elkötelezetté tenni a vállalat céljai iránt?

Vannak-e olyan alkalmazottak a környezetében, akikre a többiek felnéznek? Miért?

Mit gondol a magyar társadalmi-politikai helyzet gazdasági hatásairól a cégre?

Mit gondol az EU-csatlakozás hatásairól az országra?

Mit gondol az EU-csatlakozás hatásairól a vállalat jövőjére?

Milyen tevékenység bevonása, megváltoztatása a vállalat jövőbeli sikerének záloga?

A SZEMÉLYISÉGTESZTEK KÉRDÉSEI ÉSEREDMÉNYEI

Kérdés	átlag	szórás	terj.
Ritkán vagyok elégedett magammal	2,00	0,82	2,00
Gyakran vagyok levert	1,40	0,52	2,00
Nem szeretem magamat	1,70	1,06	3,00
Békében vagyok önmagammal	3,50	0,71	2,00
Gyakran elengedem magam	1,70	0,48	3,00
Rossz véleményem van magamról	1,60	0,52	1,00
Változékony a hangulatom	1,80	0,63	2,00
Ritkán vagyok levert	2,90	0,99	2,00
Úgy érzem, nincs iránya az életemnek	1,10	0,32	3,00
Kétségbe szoktam esni	1,70	0,82	2,00
Ritkán panaszkodom	2,80	0,79	2,00
Könnyen dühbe gurulok	1,50	0,71	3,00
Ingerlékeny vagyok	1,70	0,48	2,00
Könnyen kiborulok	1,30	0,48	1,00
Meg tudom őrizni hidegvéremet	3,20	0,63	2,00
Nincs gyakran rossz hangulatom	2,60	1,17	3,00
Engem nem könnyű felbosszantani	2,30	0,67	3,00
Ritkán csinállok örültségeket	2,90	0,99	2,00
Nem vagyok könnyen felingerelhető	2,80	0,92	2,00
El szoktam veszíteni a fejem	1,40	0,52	3,00
Kötelességtudó vagyok	3,30	0,67	2,00
Nem mondom ki a véleményem	1,50	0,53	3,00
Rá tudok beszélni másokat a dolgok elvégzésére	3,00	0,67	2,00
Keresem az alkalmat, hogy másokat befolyásoljak	1,80	0,63	3,00
Megpróbálok vezetni másokat	2,40	0,97	3,00
Nem szeretem magamra vonni a figyelmet	3,10	0,99	3,00
Uralom a dolgokat	2,60	0,84	3,00
Azt várom, hogy mások vezessenek	1,40	0,52	3,00
A háttérben maradok	2,10	0,88	2,00
Kevés mondanivalóm van	1,70	0,67	2,00
Mindig elfoglalt vagyok	2,50	0,97	3,00
Mindig nagyon sietek	2,30	0,82	3,00
Sok mindent csinállok szabadidőmben	3,20	0,79	2,00
Lassan reagálok	1,70	0,67	3,00
Hagyom, hogy a dolgok saját ütemükben történjenek	1,80	0,92	2,00
Sok dologgal tudok foglalkozni egyszerre	2,40	0,97	2,00
Szeretek könnyedén élni	2,00	0,67	2,00
Gyorsan reagálok	3,10	0,74	2,00
Szeretem könnyen venni a dolgokat	2,00	0,82	3,00
Szeretem kihasználni az időmet	3,20	0,79	2,00
A nyugalmat keresem	2,90	0,99	2,00
A partikon sokat beszélek különféle emberekkel	1,60	0,70	3,00
Élvezem, ha egy csapat része vagyok	3,20	0,42	1,00
Bevonok másokat abba, amit csinállok	2,60	0,52	2,00
Szeretem a nagy partikat	1,90	0,74	2,00

Kerülöm a tömeget	2,10	0,99	3,00
Nem szeretem az olyan eseményeket, ahol zsúfoltság van	2,60	0,97	3,00
Szeretem a meglepetés-partikat	1,60	0,70	3,00
Jobban szeretek egyedül lenni	1,70	0,67	2,00
Azt akarom, hogy hagyjanak egyedül	1,60	0,70	2,00
Éreztetem másokkal, hogy szívesen látom őket	3,00	0,47	2,00
Nincs időm másokra	1,50	0,53	3,00
Kitalálom mások kívánságait	1,90	0,74	2,00
Szeretek másokat segíteni	3,40	0,70	2,00
Aggódok mások miatt	2,90	0,74	2,00
Mindenkihez tud egy jó szavam lenni	3,30	0,67	2,00
Vannak, akiket csak lenézni tudok	1,50	0,53	3,00
Közömbösen hagynak mások érzései	1,50	0,53	1,00
Kényelmetlen helyzetbe szoktam hozni az embereket	1,60	0,70	2,00
Hátat fordítok másoknak	1,40	0,52	2,00
Könnyű nekem örömet szerezni	2,50	0,97	3,00
Ki nem állhatom az összeütközéseket	1,90	0,57	3,00
Utálom, ha törtetőnek tűnök	3,00	1,33	3,00
Csípős nyelvem van	2,00	1,05	3,00
Ellentmondok másoknak	2,20	0,63	3,00
Szeretem a becsületes harcot	3,60	0,52	1,00
Kiabálni szoktam az emberekkel	1,80	0,92	3,00
Előfordul, hogy megsértem az embereket	2,00	0,82	3,00
Bosszút állok a sérelmeim miatt	1,60	0,97	3,00
Irigy vagyok másokra	1,30	0,48	3,00
Bárhol felállok, ha a Himnuszt játsszák	3,10	1,29	3,00
Úgy vélem, küzdenünk kell a bűnözés ellen	3,90	0,32	1,00
Arra hajlok, hogy a szabadelvű jelöltet válasszam	2,90	1,20	3,00
Úgy gondolom, nincs abszolút jó vagy rossz	3,20	1,03	3,00
Azt hiszem, túlságosan elkényeztetjük a bűnözőket	3,22	0,83	2,00
Úgy vélem, a bűnözőknek inkább segítséget kellene adni, mint büntetést	1,40	0,52	3,00
Azt gondolom, a törvényeket szigorúan be kell tartani	3,50	0,53	1,00
Úgy vélem, a túl sok adó a művészeket támogatja	1,60	0,97	3,00
Egy igaz vallásban hiszek	1,80	1,23	3,00
Arra hajlok, hogy konzervatív jelöltre szavazzak	2,00	1,05	3,00
Elkerülöm a nehéz olvasmányokat	1,60	0,70	2,00
Szeretek összetett problémákat megoldani	2,80	0,92	3,00
Szeretem a kihívást jelentő írásokat	2,67	1,12	3,00
Elég gazdag a szókincsem	3,00	0,47	2,00
Nem szeretem az új ételeket	2,00	1,05	3,00
Sok információt tudok egyszerre kezelni	2,80	0,92	3,00
Nehéz megértenem az elvont dolgokat	2,00	0,67	3,00
Kerülöm a filozófiai hangvételű beszélgetéseket	1,60	0,70	2,00
Szeretek elgondolkodni a dolgokról	3,60	0,52	1,00
Nem érdekelnek az elvont eszmék	1,90	0,99	3,00
Sikeresen elvégzem feladataimat	3,00	0,82	2,00
Kiemelkedek abban, amit csinállok	2,70	0,82	2,00

Nem mindig látom előre a dolgok összes következményét	2,20	0,79	3,00
Zökkenőmentesen veszem a feladatokat	2,20	1,03	3,00
Kevés van, amivel én tehetném gazdagabbá a világot	2,00	0,67	3,00
Előfordul, hogy nem értek dolgokat	2,00	0,00	1,00
Biztosan állok a lábamon	2,70	0,95	3,00
Gyakran tudok jó megoldásokkal előállni	2,70	0,48	2,00
Tudom, hogyan kell elintézni a dolgokat	2,80	0,63	2,00
Előfordul, hogy rosszul ítélem meg a helyzetet	1,80	0,42	3,00
Megpróbálom követni a szabályokat	3,40	0,70	2,00
Meg szoktam tartani ígéreteimet	3,40	0,52	1,00
Számláimat időben kifizetem	3,50	0,71	2,00
Előfordul, hogy a cél érdekében elferdítem az igazságot	1,50	0,53	3,00
A lelkiismeretemre hallgatok	3,50	0,53	1,00
Előfordul, hogy a jeleket félreértem	1,70	0,67	3,00
Szoktam szabályokat megszegni	2,00	0,00	1,00
Előfordul, hogy ígéreteimet nem tartom be	1,60	0,52	1,00
Feladataimat szeretem másokkal elvégeztetni	1,40	0,70	2,00
Van, hogy az ellenkezőjét teszem annak, amit kérnek	1,50	0,53	2,00
Egyenesen szoktam a kitűzött célok felé haladni	3,10	0,74	2,00
Az aktuális feladataimra teljes erővel koncentrálok	3,60	0,52	1,00
A terveket tettekre váltom	3,00	0,67	2,00
Teljes szívvel vetem bele magamat a feladatokba	3,40	0,52	1,00
Az elvárásoktól többet is szoktam tenni	2,50	0,85	3,00
Munkámra kevés időt és erőt kell fordítanom	1,70	0,95	3,00
Mindig magas követelményeket állítok magam elé	3,00	0,67	2,00
Mindig annyit dolgozom, amennyit éppen kell	2,00	1,25	3,00
A minőséget megkövetelem	3,56	0,73	2,00
Nem az motivál, hogy sikeres és elismert legyek	2,56	0,73	3,00

ÖSSZESÍTETT PONTSZÁMOK (MAXIMUM 40 PONT):

Válaszadók:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	átlag	szórás	terjedelem
depresszió:	24	14	14	13	22	20	20	16	15	18	17,60	3,78	11,00
düh:	24	15	15	20	24	23	20	18	17	19	19,50	3,37	9,00
Rámenősség:	31	31	34	24	29	27	30	24	31	22	28,30	3,89	12,00
Aktivitási szint:	28	32	28	29	30	26	28	23	30	24	27,80	2,78	11,00
Társaságkedvelés:	26	27	27	25	18	29	32	21	27	18	25,00	4,62	14,00
Emberbarátság:	30	36	32	27	33	32	32	33	35	30	32,00	2,58	9,00
Együttműködés:	30	23	27	23	30	29	28	33	28	28	27,90	3,07	13,00
Szabadelvűség:	22	19	27	27	22	23	24	24	25	24	23,70	2,41	14,00
Értelem:	27	30	31	38	29	27	31	36	33	23	30,50	4,43	15,00
Hatékonyság:	27	36	29	29	27	24	29	21	35	24	28,10	4,70	17,00
Kötelességtudat:	33	39	33	31	37	29	34	31	39	35	34,10	3,41	10,00
Teljesítményorientáció:	30	39	34	24	37	26	37	27	35	19	30,80	6,63	20,00

KREATÍV DÖNTÉSTÁMOGATÁSI RENDSZER BEVEZETÉSI ÜTEMTERVE

	Hét:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	
I. fázis Vállalat tevékenységének elemzése	<i>Dokumentumelemzés</i>																							
	<i>Interjúk</i>																							
II. fázis Kultúra-analízis	<i>Látható elemek vizsgálata</i>																							
	<i>Interjúk</i>																							
	<i>Kérdőívek</i>																							
	<i>Eredményegyeztetés</i>																							
III. fázis Lehetőségek felvetése	<i>Szervezet kategorizálása</i>																							
	<i>Sajátos lehetőségek felvázolása</i>																							
	<i>Eredményegyeztetés</i>																							
IV. fázis Bevezetés	<i>Tervezés</i>																							
	<i>Vélemény-láda teszt</i>																							
	<i>Brainstorming teszt</i>																							
	<i>Csoportképzés, működtetés megindítása</i>																							
	<i>Vezetői rendszer bekapcsolása</i>																							