

MÉRNÖKI MENEDZSMENT SAROKPONTOK - 7

SZERVEZETMENEDZSMENT

Vállalatok életciklusa, döntési kultúrája és átalakítása

Dr. Sallai Gyula

BME Távközlési és Mesterséges Intelligencia Tanszék

Budapest, 2025

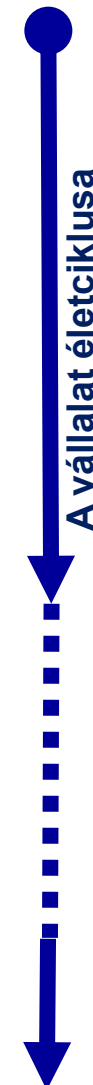
Tartalom

- ❑ Jellegzetes vezetési helyzetek
- ❑ Vállalatok életciklusa
 - Az életciklus szakaszai
 - A döntéshozatal minősége, a PAEI képességek
 - A döntés megvalósításának hatékonysága, a $W=H \cap T \cap B$
 - A döntési kultúra megváltoztatása
- ❑ A szervezet átalakítása
 - Szervezetek összehasonlítása
 - Nagyszabású átalakítások sajátosságai
 - Az átalakítás metodikája, nyolc lépése
 - Az átalakítás végrehajtásának tipikus hibái

JELLEGZETES VEZETÉSI HELYZETEK

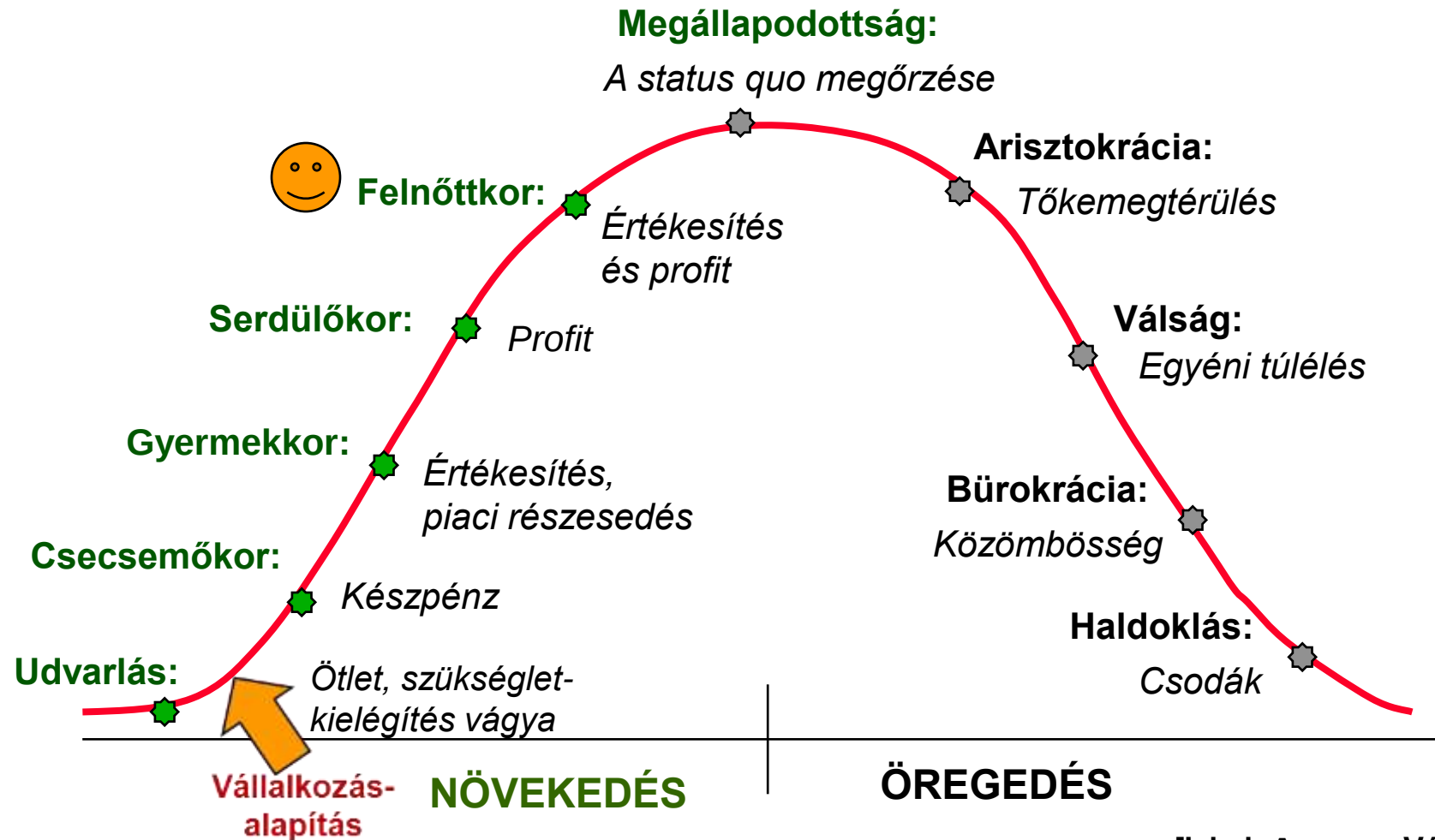
A szervezet állapota és a vezetés összefüggései

1. **Vállalkozás, cégalapítás**
2. **Szervezetépítés, cégépítés**
3. **A vállalat növekedése**
A vállalat életciklusának dinamikus szakasza
4. **Működtetés**
A vezetői szerepek széleskörű, konszolidált gyakorlása
5. **Fejlesztés, változtatás, alkalmazkodás**
Válasz a környezeti (technológiai, piaci, szabályozási) kihívásokra
6. **Új vállalkozás létrehozása**
Belső tevékenység kihelyezése, új lehetőség megragadása
7. **Felvásárlás, összeolvadás**
8. **A szervezet átalakítása, megújítása**
Transzformáció, reengineering, change management
9. **Válságkezelés**
10. **Az üzleti tevékenység megszüntetése**



VÁLLALATOK ÉLETCIKLUSA

Elsődleges célkitűzések az életciklus során



[Ichak ADIZES: Vállalatok életciklusai]

Az életciklus szakaszai

- 1. Udvarlás:** a szervezet felépítésére való elkötelezettség kialakulása
- 2. Csecsemőkor:** áttérés az ötletről a megvalósításra (tőke!)
- 3. Gyermekkor:** lehetőségek megragadása, gyors növekedés
- 4. Serdülőkor:** áttérés a vállalkozói szemléletről a hivatásos menedzsmentre
- 5. Felnőttkor:** kiépített funkciók és szervezeti struktúra;
perspektíva, kreativitás, eredményesség, fejlődés, növekedés;
tudatosság, irányíthatóság, tervezhetőség (virágkor)
- 6. Megállapodottság kora:** *a vállalat erős, elégedett, de már csökken a vállalkozó szellem, a rugalmasság, a K+F szerepe*
- 7. Arisztokrácia szakasza:** formalizmus, közepszerűség, dekadencia,
a tőkemegtérülés és rövid távú célkitűzések előtérbe kerülése
- 8. Válság:** boszorkányüldözés, bűnbak keresés,
belső hatalmi harcok az eredménytelenség miatt
- 9. Bürokrácia szakasza:** csak alapműködés, látszattevékenységek,
közömbösség, szétesés, elhatárolódás a környezettől
- 10. Haldoklás:** már nincs elkötelezettje a szervezetnek, aki életben tartaná; a szervezet megszüntetése, felszámolása



NÖVEKVŐ VÁLLALATOK

- Az egyéni siker a *kockázatvállalásból* ered
- Miért és mit tegyünk...
- Minden engedélyezett, amit kifejezetten nem tiltanak
- A problémákat *lehetőségnek* tekintik
- A *feladat* hangsúlyozása
- A hatalom a marketinggé a vállalaton belül
- Felelősség és hatáskör *összhangban*
- A vállalatvezetőség irányítja a szervezetet, *lendületét*
- **Vezetőváltás képes a vállalat viselkedését megváltoztatni (van lendület)**

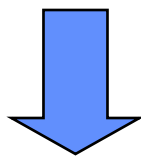
ÖREGEDŐ VÁLLALATOK

- ...*kockázatkerülésből*...
- Hogyan tegyük, ki tette...
- Minden tilos, kivéve amit kifejezetten engedélyeznek
- A lehetőségeket *problémának* tekintik
- A *forma* hangsúlyozása
- ...az adminisztratív területé..
- ...*elmosódottak*...
- A szervezet *tehetetlensége* sodorja a vállalatvezetőséget
- **Csak akkor, ha a vezetési rendszer is megváltozik (célok, folyamatok)**

Egy vállalat életciklusbeli helyét a vállalat döntési kultúrája,
a döntéshozatal és a megvalósítás milyensége szabja meg.

A vezetés szerepe a vállalat sikeressége érdekében:

A) minőségi döntéshozatal	→	demokráciát	} igényelne } elméletileg!
B) hatékony végrehajtás	→	diktatúrát	



Általában összeegyeztethetetlen, *konfliktus* eredményez, amely potenciálisan destruktív erő.

A vezetés feladata, hogy korlátok közé szorítsa, konstruktívvá, előre mutatóvá alakítsa a konfliktust, összehangolja a résztvevőket.

Hogyan, miként?

A) A DÖNTÉSHOZATAL MINŐSÉGE

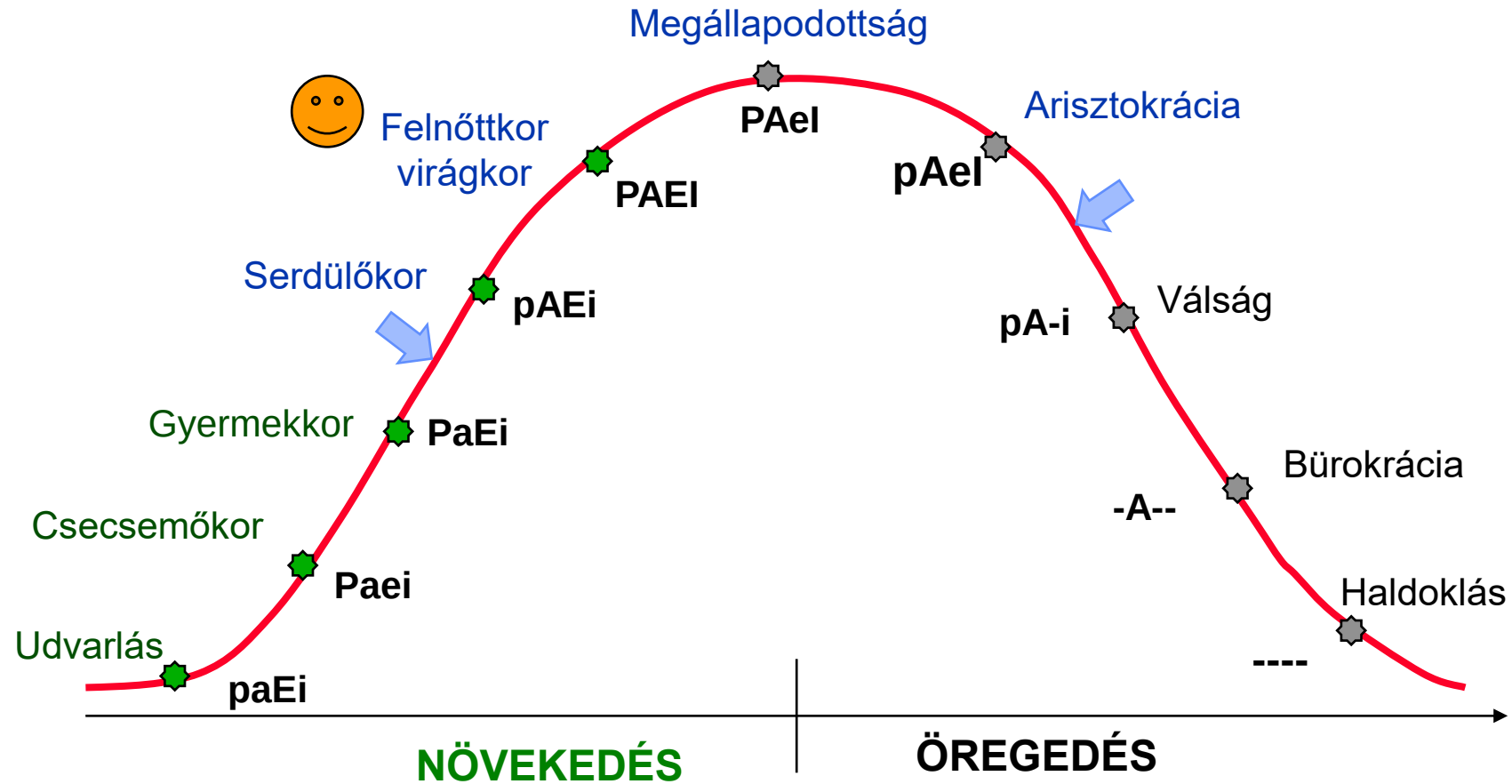
A döntés célja: a vállalat sikerességének elősegítése

MINŐSÉGI DÖNTÉS	Eredményesség	Hatékonyság
Rövid távú	Teljesítmény Igényt kielégítő PRODUKTÍV P	Szervezettség Szisztematikus ADMINISZTRATÍV A
Hosszú távú	Proaktivitás Előrelátóan cselekvő ENTERPRISING E	Együttműködés Kooperatív INTEGRÁLÓ I

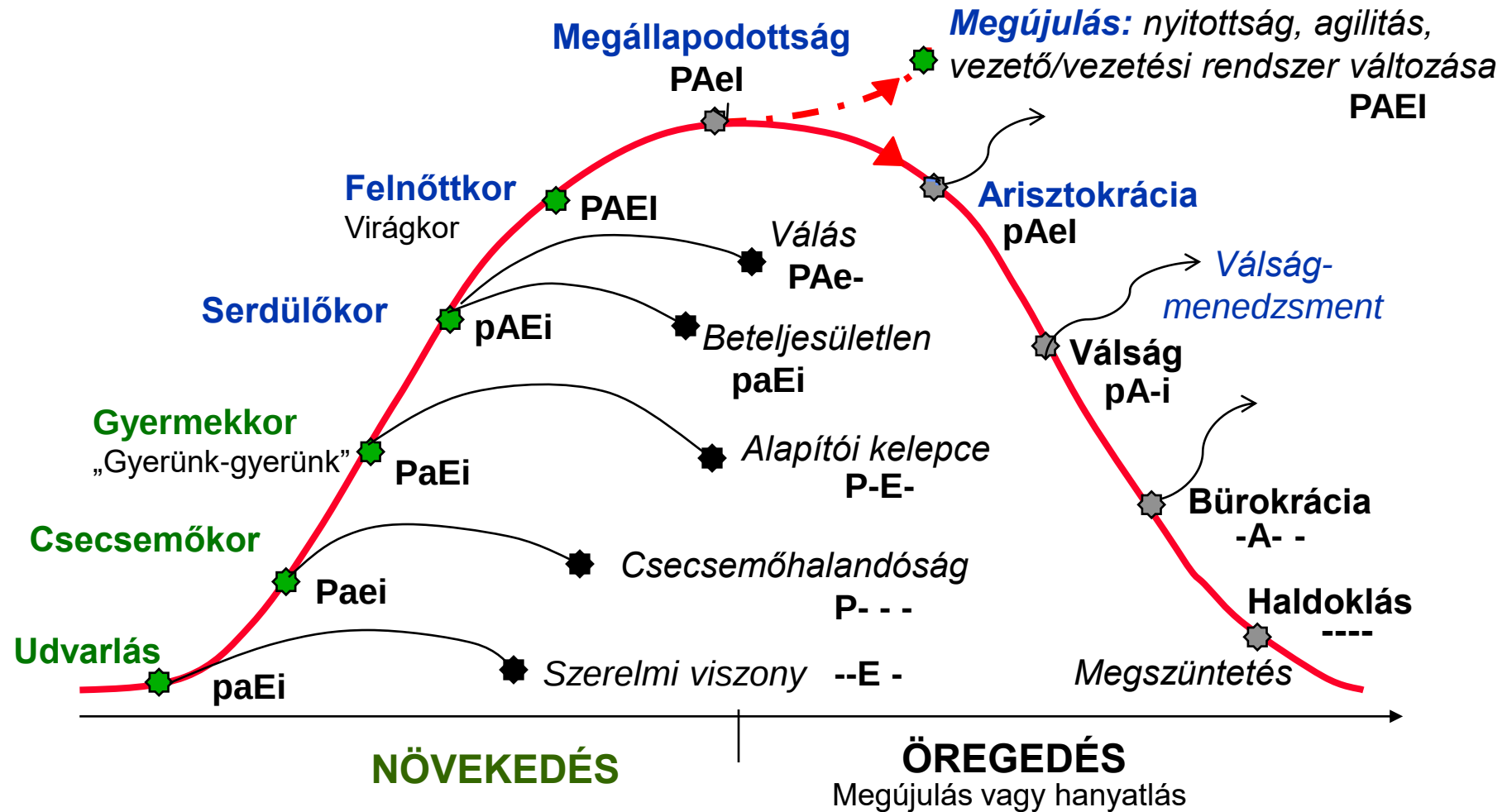
A vállalat döntéshozatali kultúrája, a PAEI képességek fejlődése

A vezetés feladata:

a szervezet *felnőttkorba* való átvezetése és abban való megtartása!



Vállalkozások szervezeti fejlődésének esetei



A jó döntésekhez a PAEI együttesen szükséges



Egyetlen személy kifogástalan PAEI képességekkel együttesen ritkán rendelkezik.

Sőt, szélső esetek: Tiszta P : cselekvő ember

Tiszta A: bürokrata

Tiszta E: „gyűjtogató”

Tiszta I: „szuperkövető”



Ezért vezetőtársra, társakra, teamre van szükség

Vezetői team alakítás, pl. PaEi + pAei



A szemléleti, felkészültségi különbségekből azonban nézeteltérések támadnak



Ha **kölcsönös megbecsülés** áll fenn, azaz elismerik egymás szakterületét, igyekeznek egymást megérteni, akkor a konfliktus nyomán **tanulnak egymástól**, ötvözik tudásukat. Az új ismeretek jobb döntést eredményeznek, mint a konfliktust megelőzően. Ha nem becsülik egymást, a konfliktus negatív.

B) A DÖNTÉS MEGVALÓSÍTÁSÁNAK HATÉKONYSÁGA

A vezetői hatalom forrásai:

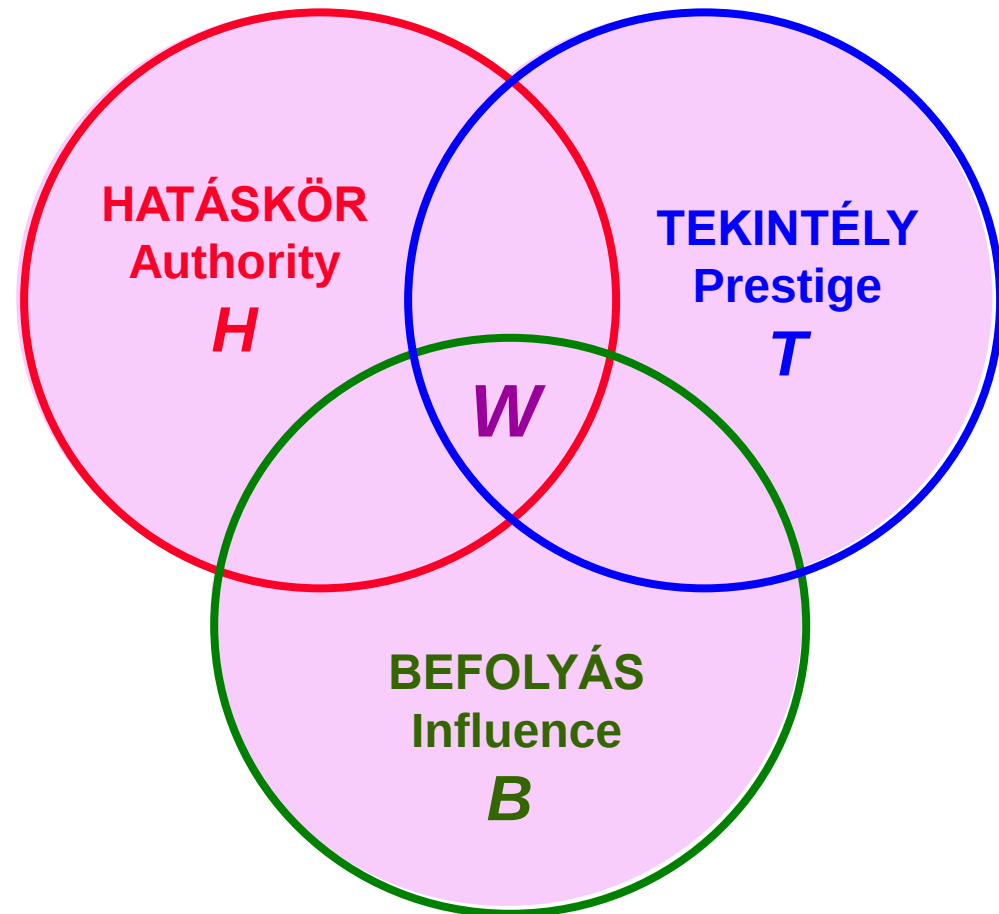
- **Hatáskör (Authority)**
a döntéshozatal formális joga
(felhatalmazás alapján)
- **Tekintély (Prestige)**
a meggyőzés képessége (tudása, szakértelme, eredményei, tapasztalatai alapján szerzett elismertségével)
- **Befolyás (Influence)**
ráhatás a stratégiára, erőforrásokra, személyi kérdésekre véleményével, közbenjárásával (vezetői intelligenciája, fontossága, helyzete, kapcsolatai révén)

**Együtt: Vezetői hatalom (Power),
amelynek kiterjedése, volumene:**

$$V = H \cup T \cup B$$

**Egybeötvözve (Coalesced API=CAPI):
a valódi, igazi, hatékony vezetői hatalom:**

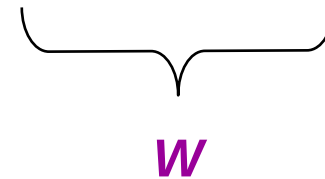
$$W = H \cap T \cap B$$



A vezetői hatalom összetevői:

V = puszta H, T és B + kétkomponensű H, T és B + ötvözött HTB

hatáskörön és befolyáson,
befolyáson és tekintélyen, ill.
tekintélyen és hatáskörön
alapuló hatalom



A hatalom összetevői (H, T, B) **változnak az életciklus során**,
összességében megadják **a vezetés hatalmának kiterjedését (V)**
valamely F felelősségi területen, azaz $V \leq F$, azonban

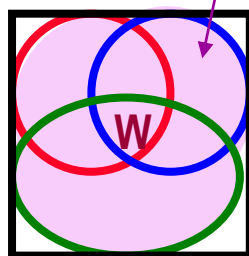
**A VEZETÉS EREJÉT, ÖNBIZALMÁT, HATÉKONYSÁGÁT,
VALÓDI HATALMÁT**

a szervezet viselkedésének irányíthatóságát és előreláthatóságát
az egybeolvadó, ötvözött HTB, **a W szabja meg ($W \leq V$)**.

A W határozza meg, hogy a vezetés a végrehajtás során
hogyan egyeztet, rója ki a feladatokat, kér számon,
milyen az alkupozíciója, mások mennyire tekintik fontosnak a teljesítést.

A felelősség (F), a hatalom (V) és a valódi hatalom (W) viszonya

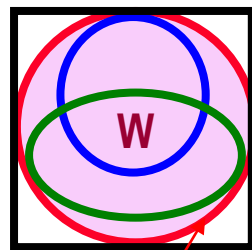
Ha a **V** megközelítően egyenlő F-fel:



$$W < V$$

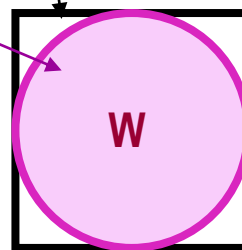
$$V > H$$

A feladat egy részét *hatáskörénél*,
másik részét *befolyásánál* fogva,
harmadik részét *tekintélye* révén
teljesíti, azonban felelősségének
csekély részén gyakorol
teljes ellenőrzést;
a vezetés sok vívódással jár,
sok „lelki energiát” igényel.



$$V = H$$

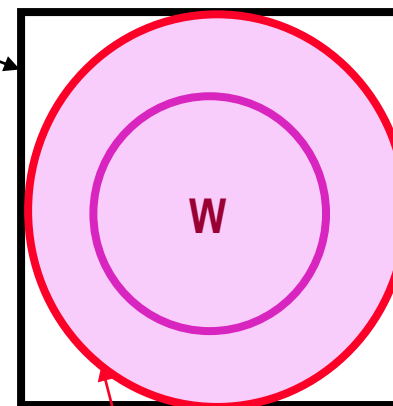
A tipikus helyzet



$$W = V$$

$$V = H = T = B = W$$

Szinte az egész felelősségi
területén valódi hatalommal,
teljes ellenőrzéssel
rendelkezik;
sikeres vezető
a legkevesebb vívódással,
„lelki ráfordítással”.

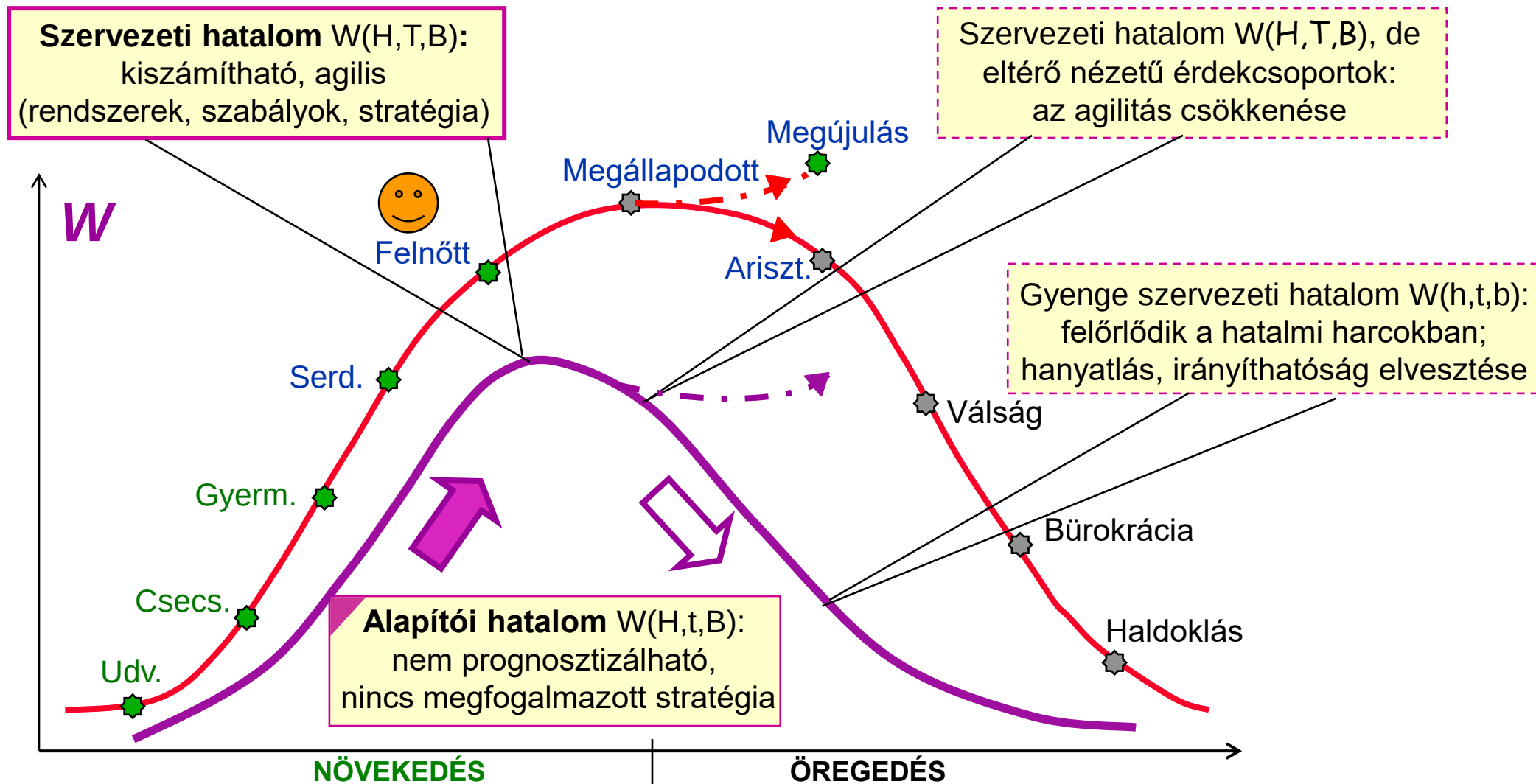


$$W < V$$

$$V = H \quad W = T = B$$

Előléptetés után F és H
megnövekszik, és ha
W változatlan marad,
akkor felelősségének
kisebb részére csökken
valódi hatalma.

A *W* alakulása az életciklus során:



A döntések hatékony megvalósításához W, ötvözött HTB szükséges



Egyetlen személynek általában nincs W-je az F teljes területén



Az emberek egy csoportjának már meglehet a szükséges W-je

pl. H-t a menedzsment, T-t a kulcs-szakemberek, B-t az alapító



Az érdekkülönbségekből azonban nézeteltérések támadnak,
amelyeket rövid távon nem lehet összeegyeztetni



Ha **kölcsönös bizalom** áll fenn a W-t alkotó emberek között, azaz bíznak egymásban (vállalásaikat teljesítik, ellenőrzés nélkül is; nyitottság egymás felé; üzleti titkok megőrzése...) és abban, hogy profitálni fognak **a hosszú távú sikerekből**, akkor a rövidtávú konfliktusok áthidalhatók.

Ha nem bíznak egymásban, viselkedésükben a rövidtávú érdekütközés fog dominálni, ami gátolja a megvalósítás hatékonyságát.

A DÖNTÉSI KULTÚRA MEGVÁLTOZTATÁSA

A szervezet rugalmassága és irányíthatósága

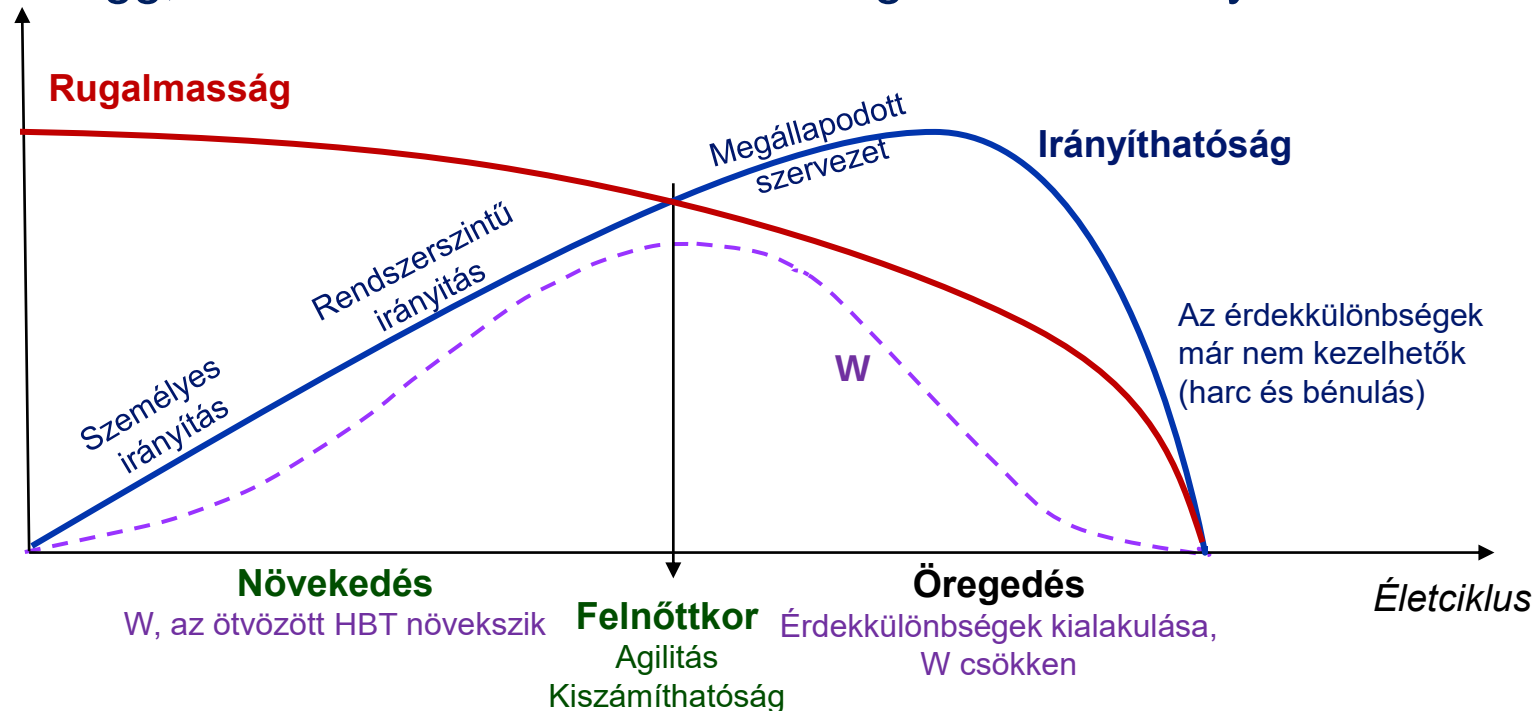
A vállalati döntési kultúra megváltoztatása szempontjából a *PAEI* szerepek közül az *E*, a **vállalkozó szellem**, a **proaktivitás** a legfontosabb, az *E* a szervezet hajtóereje.

Meghatározza a *P*-t (mit), és áttételesen (hátráltatva) az *A*-t (hogyan) és az *I*-t (kivel).

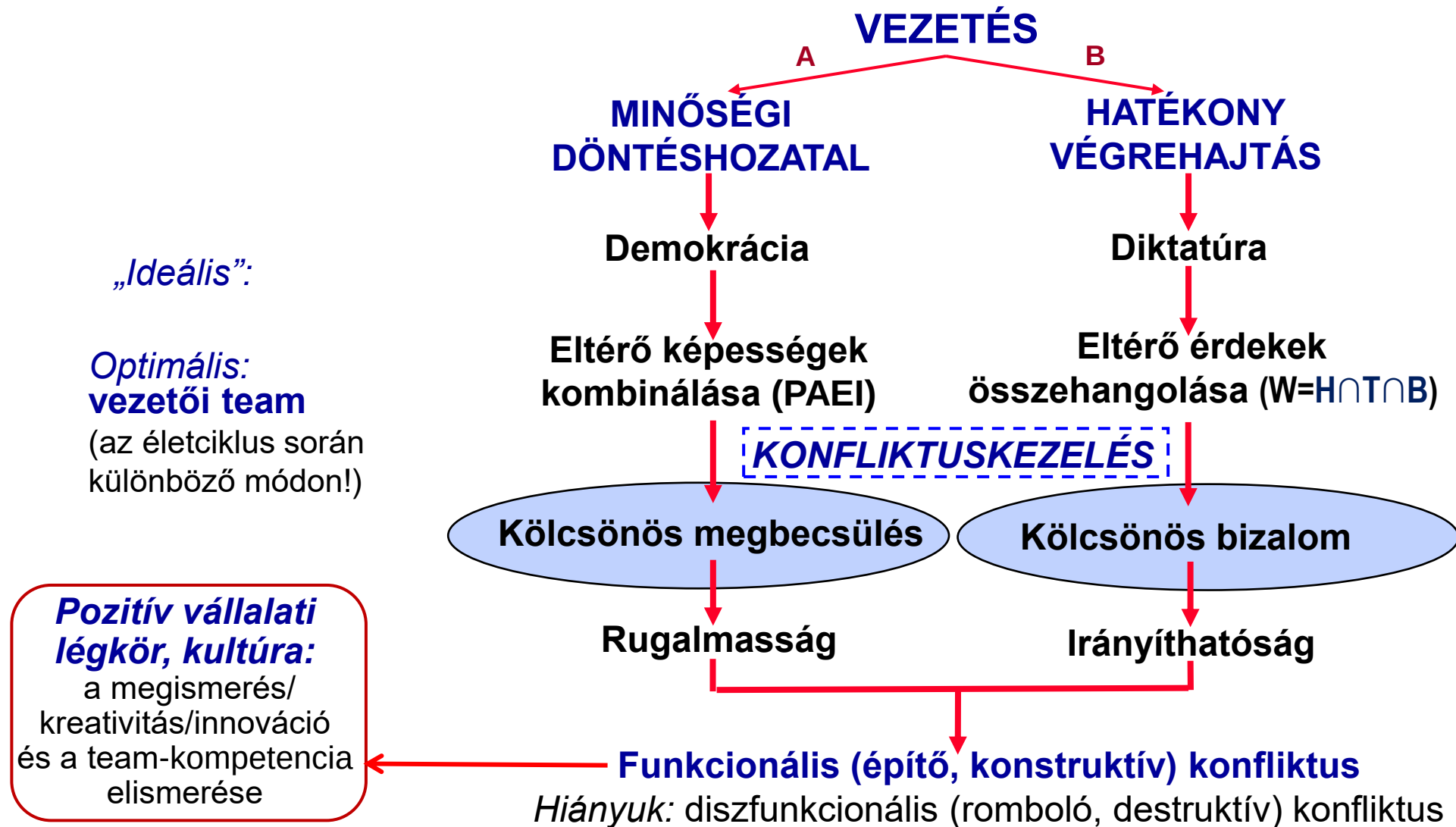
A szervezet **rugalmassága** az *E* függvénye, amely az életciklus mentén csökken.

A szervezet minél inkább *E*-jellegű, annál rugalmasabb.

A szervezet viselkedésének **irányíthatósága** alapvetően a ***W* valódi hatalom** ($H \cap T \cap B$) alakulásától függ, emellett az *A*, a szervezethez való kötődés hatása érvényesül.



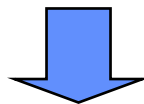
ÖSSZEGEZVE: egy vállalat állapotát, életciklusbeli helyét *a vállalat döntési kultúrája*, a döntéshozatal és a megvalósítás milyensége szabja meg.
A döntési kultúra megváltoztatásának hajtóereje a vállalkozó szellem (E).



A SZERVEZET ÁTALAKÍTÁSA

A változások iránya és irányítása

Gondolatmenet: Gyorsan változó, globalizálódó világ
Növekvő bizonytalanság, több lehetőség
A versengés tempója tovább gyorsul
Növelni kell a szervezet versenyképességét!



Adaptív vállalati kultúra

- Változások, változtatások iránt nyitottság, tetterekészség: agilitás
- Egyszemélyi vezetés helyett csapatmunka a csúcson
- Irányítás: képesség jövőkép alkotására és kommunikálására
- Delegálás: az alkalmazottak széles körére kiterjedő hatáskörbővítés
- Kapcsolatok és informálás: ICT lehetőségek kiaknázása
- Élethosszig tartó tanulás

SZERVEZETEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

XX. század

XXI. század

Vezetői szerepek, struktúra	
Bürokratikus, több szintű Felsővezetők főként menedzselnek Összetett belső ügymenetek	Nem bürokratikus, kevesebb szint Felsővezetők irányt mutatnak, menedzselés alsóbb szinteken Ügyfélorientált belső eljárások
Vezetési eszközök, rendszerek	
Vezetést támogató IT-rendszereket magasabb vezetőknek szánják Teljesítményértékelés korlátozottan	IT/ICT széles körben, a humán ICT-képességek beépítése Teljesítménycentrikusság
Szervezeti kultúra	
Centralizált Befelé forduló Lassú döntéshozatal Kockázat kerülő Részérdekekkel megosztott	Decentralizált, kollaboratív Kifelé tekintő Gyors döntéshozatal Kockázat tűrő, reziliens Közös értékek jelentősége

NAGYSZABÁSÚ ÁTALAKÍTÁSOK

a vállalat versenyképességének növelése érdekében

Tipikus helyzetek/módszerek:

- **stratégiai irányváltás:**
(technológia, termék- és ügyfélkör, jövőkép, prioritás...)
- **vállalati folyamatok, szervezeti felépítés átalakítása, reengineering:** pl. hierarchiaszintek, regionalitás módosítása, ügyfél-, projekt-, online orientáció átalakítása
- **profiltisztítás, kiválás / profilbővítés, visszaintegrálás**
- **vállalategyesítés, felvásárlás, eladás** (tulajdonosi szerkezet)
- **minőségfejlesztés, humán ICT-képességek beépítése**

Következmény: a vállalati kultúra megújítása, ill. változása

Radikális változás, átalakítás (transzformáció):

- **Nem valósul meg könnyen (kudarclehetőségek)**
- **Többlépcsős folyamat**
- **A sikeres átalakításban az irányítás (stratégiai vezetés) dominál a mindennapi menedzseléssel szemben**

AZ ÁTALAKÍTÁS METODIKÁJA, LÉPÉSEI

a vezetés feladatainak szemszögéből

- 1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése**
- 2. A változást irányító csapat létrehozása**
- 3. Jövőkép és stratégia kidolgozása**
- 4. A változtatás jövőképének kommunikálása**
- 5. Szervezet, vezetési struktúra jövőképhez igazítása***
- 6. Gyors sikerek kivívása**
- 7. Eredmények megszilárdítása, további változások elérése**
- 8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában**

1...4. szakasz: Előkészítés (a megmerevedett állapot fellazítása)

5...7. szakasz: Megvalósítás (párhuzamosan futó projektek)

8. szakasz: Utómunkálatok

Több szakaszon is lehet egyidejűleg dolgozni, de nem lehet átugrani, szilárd alap nélkül továbblépni.

[John Paul KOTTER: Leading Change]

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése

- ☞ **Helyzetelemzés:** a (potenciális) válságok, veszélyek, illetve lehetőségek, esélyek azonosítása, elemzése (SWOT)
- ☞ **Veszély/lehetőség érzet felkeltése:** érdeklődés, tenni akarás elérése, tkp. mozgatóerő gyűjtése a változásokhoz.
Ehhez fel kell számolni az önelégültség forrásait.
- ☞ **Az önelégültség csapdái:** bizakodó felsővezetői nyilatkozatok, alacsony teljesítménykövetelmények, szűk fókuszú szervezet, látványos válság hiánya (ne várjuk meg a krach bekövetkezését!)

2. A változást irányító csapat létrehozása

- ☞ **A megfelelő emberek/összetétel megtalálása:**
 - erős a pozíción alapuló hatalmuk (hatáskör)
 - szakmailag sokoldalúan felkészültek (tekintély)
 - stratégiaalakító és menedzselési képességeik vannak (befolyás)
 - együtt: hitelesség, reputáció a munkatársak előtt
- ☞ **A csapat felkészítése a team-munkára:**
a közös cél kimunkálása, a bizalom megteremtése

3. Jövőkép és stratégia kidolgozása

- ☞ **Cselekvésre motiváló, hatékony jövőkép kidolgozása:**
 - vonzó, vizionálható, érzékletesen rajzolja meg a változás irányát
 - megalapozott, meggyőző (alkalmazottak, tulajdonos, ügyfelek...)
 - realisztikus, megvalósíthatóság érzetét kelti
 - világos, jól kommunikálható (egyértelmű útmutatást ad)
 - rugalmas (változást tűrő, kezdeményezést engedő)
- ☞ **A jövőkép valóra váltásának végiggondolása:**
 - a forgatókönyv (szcenárió) és stratégiai akciók megtervezése
 - a legváltozatosabb időtartamú fázis (vajúdás)

4. A változtatás jövőképének kommunikálása

- ☞ **Többféle csatorna, kommunikációs forma**
 - Egyszerű kifejezés mód: metaforák, analógiák, példák
 - A nyilvánvaló ellentmondások nyílt megmagyarázása
 - Véleménycsere lehetősége, közösségi médiaplatform
 - Evangelizálás, előzetes felkészítés, képzés, motiválás
- ☞ **Az irányítók személyes példamutatása**

5. Szervezet, vezetési struktúra jövőképhez igazítása

- ☞ **ÁTTÖRÉS:** a szervezet módosítása, akadályok eltávolítása
Meghatározott időpontban a szervezeti szabályzat (SzMSz) módosítása, vezetői információs és döntéselőkészítő rendszerek átalakítása, jövőképhez igazítása, személyi változások hatályba lépése stb.
(Az alkalmazottak általában nem hajlandók/képesek segíteni, ha kockázatot látnak benne, azt szervezeti akadályok, információ hiány, vagy alkalmatlan erőforrás-elosztás, középvezetők rosszallása nehezítik.)
- ☞ **Az alkalmazottak bevonása:** bátorítása az elköteleződésre, aktív részvételre. Foglalkozás az akadékoskodó kulcsemberekkel!

6. Gyors sikerek kivívása

- ☞ **Látványos, egyértelműen pozitív, a változásokkal világos összefüggésben levő rövid távú eredmények tervezése és megvalósítása,** pl. teljesítményjavulás, termékfejlesztési idő lényegi csökkenése, sikeres felvásárlás
- ☞ **A sikereket kivívó személyek nyilvános elismerése**
Szerepe: változások igazolása, jövőkép finomhangolása, semlegesek aktivizálása, cinikusok aláásása

7. Eredmények megszilárdítása, további változások elérése

- ☞ A megszilárdult bizalomra alapozva, az átalakítás jövőképével össze nem illő szervezeti és vezetési rendszermaradványok megváltoztatása
- ☞ A változtatás jövőképének megvalósítására alkalmas személyek felvétele, előléptetése, továbbképzése
- ☞ A folyamat erősítése, a forgatókönyv folytatása: további területekre való kiterjesztés, új projektek indítása

8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

- ☞ Az új magatartásmódok és a szervezet sikeressége közötti összefüggések kommunikálása
(Az új megoldások rendszerint csak akkor épülnek be mélyen a kultúrába, miután bizonyították használhatóságukat és fölényüket a régiekkel szemben, és tapasztalják, hogy jól működik.)
- ☞ Vezetők továbbképzése
- ☞ Kulcsemberek szükség esetén való cseréje, az új magatartásmódot erősítő vezetői kiválasztás

AZ ÁTALAKÍTÁS VÉGREHAJTÁSÁNAK TIPIKUS HIBÁI

- 1. Az elégedettség túltengése, a veszélyérzet felkeltésének elégtelensége**
- 2. Kellő hatalommal rendelkező irányító csapat létrehozásának elmaradása**
- 3. A jövőkép mozgósító erejének alábecslése, a végrehajtás előkészítésének elégtelensége**
- 4. A jövőkép szükségesnél gyengébb kommunikálása**
- 5. Beletörődés a kulcsszemélyek ellenállásába**
- 6. A rövid távú eredmények elszalasztása**
- 7. A győzelem túl korai kihirdetése**
- 8. A változások nem épülnek be a vállalati kultúrába: a vezetés belefáradt, az indokolt személycserék elmaradtak, illetve vezetőváltás történt.**