

Boda István - Nagy László: Gondolkodjunk együtt (2) - a menedzsmentről

A XXI. században egy humanisztikus vezetőnek ahhoz, hogy hosszú távon is sikereket érhessen el, csak állandó - egyéni és szervezeti - megújulással, a szervezeti tudás és kultúra folyamatos tökéletesítésével, az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek felszínre hozásával és maximális kihasználásával lehet esélye. Egy személyben kell a szervezet jövőképét fokozatosan kiformálnia és a szükséges változtatásokat megvalósítania: stratégiában és folyamatban kell gondolkodnia, egyszerre kell intuitívan előre látnia a jövőt és elképzeléseit "lefordítania" a konkrét lehetőségekre, egyidejűleg kell tervezni és szabályozni, egyszerre "jót csinálni" és "jól csinálni".

A menedzsment fogalma és alapfunkciói

Először röviden tekintsük át a menedzsment "hagyományos" fogalmát. A menedzsment a szervezeten belüli munkamegosztás egyik formája, az a tevékenység, amelyet egy vagy több személy végez a szervezet tevékenységeinek összehangolása vagy koordinálása céljából.

A menedzsment legfontosabb feladatai adják az ún. alapvető menedzsment funkciókat. Hat ilyen funkciót szokás megkülönböztetni. A tervezés és szabályozás célja a szervezeti célok kijelölése és elérésük biztosítása. A szervezés és irányítás célja a szervezeti erőforrások optimális felhasználásának biztosítása. A vezetés és a szervezeti politika célja pedig az emberi erőforrások eredményes és hatékony működtetése.

A szervezetek alapproblémája a változó környezethez való sikeres alkalmazkodás. A tervezés a problémák "elméleti" megoldásával kijelöli a szervezeti célokat és az elérésükhöz vezető (fontosabb) tevékenységeket. A célok és a célok eléréséhez szükséges tevékenységek meghatározása több szinten történik a szervezet célhierarchiájának megfelelően, amely a szervezet alapcélját, küldetését, hosszú távú vagy stratégiai céljait, rövid távú vagy taktikai céljait és közvetlen vagy operatív céljait foglalja magába. A tervezés tudatos,

- a szervezeti tudást, tapasztalatokat és

- a szervezet külső és belső környezetéről szerzett információkat

maximálisan kihasználó, folyamatos tanuláson alapuló alkalmazkodást jelent a környezeti változásokhoz. Vagyis a tervezés tipikusan emberi tevékenység, amelynek során a szervezet intellektuális erőforrásait mozgósítjuk a kockázatok minimalizálása érdekében: igyekszünk feltárni és gondolatban elkerülni azokat a jövőbeli veszélyeket, amelyek, ha tényleg bekövetkeznek, könnyen katasztrófához vezethetnek. A tervezés lényege tehát a felmerült problémák elméleti megoldása. A problémákra történő azonnali reagálás (improvizálás vagy "ötletelés", szélsőséges esetben egy érme feldobása, azaz döntés "próba-szerencse" alapon) rövid távon akár sikeres is lehet, de mindig magában hordozza a tévedés kockázatát.

A szabályozás a folyamatközpontú minőségbiztosítás alapvető tevékenysége. Lényege a szervezeti folyamatok megfelelőségének - a folyamat operatív céljainak - folyamatos ellenőrzése ellenőrzési és beavatkozási pontok beépítésével a szervezet munkafolyamataiba. Az ellenőrzési pontokat megvalósíthatjuk például teljesítménymutatók és a teljesítménymutatók elvárt értékeire, értékhatáraitra vonatkozó előírások, normák alkalmazásával.¹ Ha a teljesítménymutatók a szervezet által előállított termékek (output) minőségét mérik, ún. kimeneti szabályozásról szokás beszélni - ilyen értelemben a folyamatközpontú minőségbiztosítás magába foglalja a "hagyományos", termékközpontú

minőségbiztosítást. Beavatkozásra akkor van szükség, ha a teljesítménymutatók mért értéke kívül kerül az előre meghatározott és rögzített megfelelőségi határokon, "tűrőhatárokon".

A minőségbiztosítás folyamatát elvi szinten az ún. PDCA ciklus írja le:

- tervezés (Plan): a szervezeti folyamatok, az elvégzendő tevékenységek meghatározása;
- végrehajtás (Do): a tevékenységek végrehajtása a vonatkozó munkaterv, előírások alapján;
- ellenőrzés (Check): az elvégzett tevékenységek minőségének (eredményességének, hatékonyságának, gazdaságosságának stb.) mérése a folyamatok tervezése során kialakított teljesítménymutatók alapján;
- beavatkozás (Act): a felmerült problémák megoldása, és szükség esetén a tervek módosítása; a beavatkozás sohasem közvetlenül a tevékenységet érinti, hanem mindig közvetett módon, a terveken keresztül valósul meg.

A PDCA ciklus alkalmazása nagyon hatékony módszer rutinszerűen ismétlődő tevékenységek, például könyvtári alaptevékenységek esetében. Egyedi célok, például egy ajándékkönyvtár feldolgozása vagy egy rendezvény szervezése esetében azonban nem alkalmazható, ilyenkor inkább a projektmenedzsment eszköztárát érdemes alkalmazni. Ennek alap gondolata az előregondolkodás, az elvégzendő tevékenységek "gondolati modellezése", és részletes projekttervek, "forgatókönyvek" készítése - az eddigi tapasztalatok egyfajta "formába öntése". A projekt végrehajtásakor a PDCA ciklushoz hasonló szabályozási mechanizmust követhetünk:

- akció- vagy projekttervek készítése két szinten: a többszintű tervezés lényege, hogy a különböző részcélokhoz vagy mérföldkövekhez vezető legfontosabb tevékenységeket (az ún. ciklusokat vagy fázisokat) hosszú távon egy általános, nagyvonalú terv írja le, míg a közvetlen előttünk álló időszak tevékenységeit egy részletes projektterv tartalmazza, amelyet a projekt előrehaladtával folyamatosan aktualizálunk;
- a tervek (az egyes tevékenységek) végrehajtásának nyomon követése: a tervezett tevékenységeket a megfelelő ütemben, az elvárt minőségben és erőforrás-felhasználással hajtották-e végre?
- a tervektől való eltérés esetén a felmerült problémák meghatározása és megoldása: problémák mindig lesznek, egy szervezet nem attól kiváló, hogy nincsenek problémái, hanem attól, hogyan oldja meg őket;
- a tervek folyamatos korrigálása, hozzáigazítása a "valósághoz": a projektek adminisztrálását kiváló CASE szoftverek segítik, ilyen például a Microsoft Project.

A szervezés a működéshez, a szervezeti célok eléréséhez szükséges kapacitív erőforrások (munkaeszközök, infrastruktúra, munkaerő, szoftver, információk stb.) biztosítása. Különösen fontos szervezési feladat a működés keretét biztosító, hatékony szervezet kialakítása. A szervezeti struktúra ideális esetben megfelel a szervezet hosszú távú, stratégiai céljainak, amelyek biztosítják a szervezet környezetéhez való sikeres alkalmazkodást. A stratégiai célok meghatározása a tervezés egyik legfontosabb eleme, mert ez adja a keretét a rövid távú és operatív célok meghatározásának. A könyvtár "top" menedzsmentje ideális esetben folyamatosan elemzi a makro- és mikrokörnyezet változásait, és ennek függvényében határozza meg, illetve szükség esetén módosítja a könyvtár küldetésének megfelelő stratégiai célokat és az elérésükhöz vezető optimális stratégiát.

Az irányítás feladata a működéshez, elsősorban a rövid távú és operatív célok eléréséhez szükséges additív erőforrások biztosítása (ilyenek pl. a pénzforrások és az alapanyagok). Az operatív irányítás a szervezeti egységek működéséhez szükséges bemenetet határozza meg, és szoros kapcsolatban áll a logisztikával. (Erről majd később.)

A vezetés a szervezet "aktív elemeinek", a munkaerőnek a közvetlen vagy közvetett irányítása utasításokkal, munkaköri leírásokkal, irányelvekkel stb. A vezetés az operatív menedzsment alapvető funkciója, lényegében közvetlen vagy közvetett kommunikációt jelent az alkalmazottakkal, beleértve a dolgozók motiválását és a felmerült konfliktusok kezelését. A humanisztikus vezetés legfontosabb célja optimális szervezeti kultúra kialakítása, amelyben a szervezet minden tagja önmegvalósításként éli meg mindennapi tevékenységét, "munkáját" - a közösen kialakított és elfogadott szervezeti célok megvalósítását.

A szervezeti politika feladata a rövid és hosszú távra szóló döntések elfogadtatása az alkalmazottakkal és más érintettekkel. Ez magában foglalja a szervezet hosszú távú, stratégiai céljainak az elfogadtatását, aminek egyik alapvető eszköze egy olyan jövőkép kialakítása, amely egyrészt érthető, másrészt pedig vonzó az érintettek számára - olyan jövőt ígér, amiért érdemes dolgozni és küzdeni.

A menedzsment tevékenységi területei és alrendszerei

Az alapvető menedzsment tevékenységi területek az elérendő célok időhorizontja szerint osztályozhatóak; ilyen értelemben beszélhetünk stratégiai (hosszú távú), taktikai (rövid távú) és operatív menedzsmentről.

A gazdálkodó szervezetek - és a nonprofit jellegű szervezetek nagy része, így a könyvtárak is - értéket állítanak elő a felhasználók meghatározott köre számára. Az érték előállításához szükséges tevékenységeket a gazdálkodó szervezetek meghatározott alrendszerei valósítják meg, amelyek együttműködnek egymással, és ún. értékláncot alkotnak.

A legfontosabb alrendszerek két csoportba sorolhatóak a piactól, a felhasználóktól való "távolságuk" szerint.

A piachoz közvetlenül kapcsolódó alrendszerek (ún. elsődleges tevékenységek):

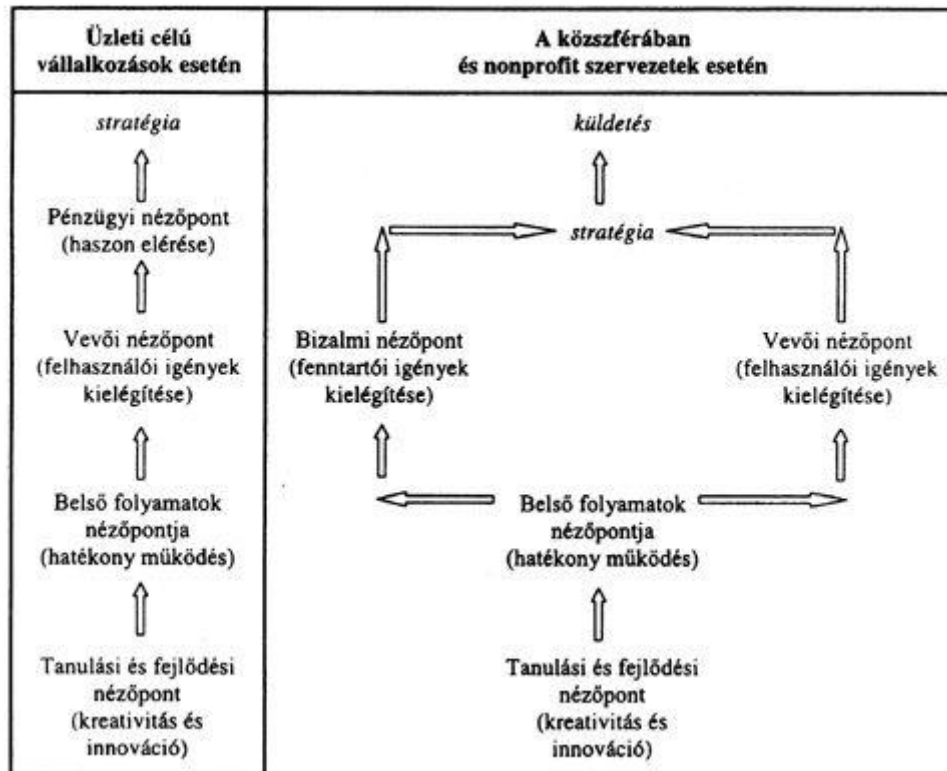
- marketing menedzsment: a piaccal való kapcsolattartást megvalósító menedzsmenttevékenységek összessége;
- innovációmenedzsment: célja a szervezet egészének vagy egy részének a megújításával versenyelőny szerzése a piacon;
- termelés- és szolgáltatásmenedzsment: célja termékek és szolgáltatások hatékony előállítása; ennek fontos eleme a minőségmenedzsment, amelynek célja minőségi termékek és szolgáltatások előállítása;
- (belső és külső) logisztika: célja, hogy a szükséges erőforrások és termékek a megfelelő helyen és időben, a megfelelő mennyiségben és minőségben rendelkezésre álljanak a vállalati folyamatok, illetve a felhasználók számára.

A piachoz közvetlenül nem kapcsolódó alrendszerekre (az ún. támogató tevékenységekre) csak néhány tipikus példát adunk:

- emberi erőforrás menedzsment (EEM): célja az emberi erőforrás hatékonyságának biztosítása;
- információmenedzsment: célja hatékony vállalati információrendszer kialakítása és működtetése;
- pénzügyek menedzsmentje: célja a szervezet számára rendelkezésre álló anyagi- vagy pénzforgások hatékony felhasználása (pl. költségvetés tervezése, kiadások és bevételek nyilvántartása stb.)Az alapvető menedzsmenttevékenységi területek és az alrendszerek egymással szoros kapcsolatban állnak. Minden alrendszer esetében beszélhetünk stratégiai, taktikai és operatív menedzsmentről; például a marketing esetében a marketingstratégia tartalmazza a piacfelmérést, a megcélzott felhasználói csoportok vagy szegmensek kijelölését, és az ún. marketing-mix (azaz a termék, ár, értékesítés és marketingkommunikáció

szempontrendszerének) legfontosabb feladatait. A marketing taktikai vonatkozásaira példa lehet egy reklámkampány; az operatív marketing pedig magába foglalja egyebek közt az értékesítést és a felhasználói elégedettség folyamatos nyomon követését.

Az emberi erőforrások és az "immateriális javak" (például a szervezeti kultúra és tudás) középpontba állítása a modern menedzsment irányzatok egyik alapvető jellemzője. Erre példa az értékteremtés egyszerű modellje Kaplan és Norton szerint³ (kissé módosítva). A modell szerint a küldetés megvalósításához szükség van a stratégia megvalósítására, ehhez a pénzügyi nézőpont elérésére, ehhez pedig a vevői nézőpont elérésére van szükség, és így tovább (lásd az ábrát).



Az értékteremtés modellje Kaplan és Norton szerint

A modell szerint tanulási és fejlődési nézőpont a hatékony és alkalmazkodásra képes szervezet legfontosabb jellemzője. Ez képezi a könyvtárak előtt álló kihívások egyik lehetséges megoldását nyújtó humanisztikus vezetés egyik alappillérét.

1 Lásd például az MSZ ISO 11620:2000 Információ és dokumentáció. Könyvtári teljesítménymutatók című szabványt.

2 Az irányítás fogalma néha egészen általános értelemben, a menedzsment szinonimájaként fordul elő, de sokszor használjuk szűkebb értelemben is, amikor a vezető "irányítja" a beosztottat (azaz kommunikál vele).

3 Kaplan, R. S.-Norton, D. P.: A stratégia-központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: Panem Kiadó-IFUA Horváth & Partner, 2002. 464 p.; Kaplan, R. S.-Norton, D. P.: Stratégiai térképek. Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Budapest, Panem Kiadó, 2005. 512 p.

