

**Nyugat-Magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

Doktori Iskola vezető: Dr.habil Gidai Erzsébet DSc. egyetemi tanár

**Alkalmazott menedzsment és hatékonyság összefüggései
az Erdészeti Részvénytársaságok gyakorlatában**

Doktori (Ph.D) értekezés tézisei

Készítette: Kópházi Andrea

Témavezető: Dr.habil Herczeg János CSc. egyetemi tanár

SOPRON
2006

1. A kutatás célkitűzései

A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia törvényszerűen folytatódik. **Az ösztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek, így az Erdészeti Részvénytársaságoknak is reagálniuk kell, hiszen a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik.**

Annak érdekében, hogy a gazdálkodó szervezetek időben és megfelelően reagálhassanak azokra a változásokra, amelyek a törvényekből és normákból, a megváltozott piaci követelményekből és a partnerekkel fenntartott kooperációból származnak szükséges, hogy korán felismerjék ezeket a változásokat, konstruktívan végiggondolják azokat és kifejlesszék a probléma megoldására vonatkozó stratégiát. **A stratégia szempontjából fontos, hogy az abból fakadó működési, szervezeti és értékrendbeli változásokat az érintettek elfogadják. Ezért a változtatási folyamatban különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az emberi erőforrásra.**

Magyarországon az 1996-os erdőtörvényben megváltozott az erdő elsődleges rendeltetésű primátusa: védelmi, gazdasági, egészségügyi-szociális, turisztikai, oktatás-kutatási célokat definiál, amelyben az erdő egyes rendeltetései egymástól elválaszthatatlanok, ezért az erdőgazdálkodási tevékenység során e rendeltetésre egyidejűleg kell tekintettel lenni.

Az erdő megváltozott rendeltetése, a társadalom által megfogalmazott igények az erdészeti szektor jelenlegi szervezeteinek felülvizsgálatát és a hosszú távú stratégiai céloknak megfelelő átalakítását vetítik előre. Feltételezésem szerint az erdőgazdálkodási szervezetek strukturálisan alkalmazkodtak a korábbi időszakhoz, amelyben sokkal inkább az állandóság, mint a változásérzékenység jellemző.

I. hipotézis : Akkor lesz hatékonyabb a vezetés, ha az Erdészeti Részvénytársaságoknál nagyobb hangsúlyt helyeznek a rugalmas alkalmazkodást elősegítő vezetési módszerek alkalmazására.

II. hipotézis: A kibővült funkciókkal együtt járó feladatok ellátására az emberi erőforrás akkor lesz képes, ha a szervezetekben preventív humánmenedzsment tevékenységet végeznek.

A gazdálkodó szervezetek számára a legnagyobb kihívás napjainkban az állandó változásokhoz történő, folytonos, rugalmas reagálásra való képesség erősítése és fenntartása.

Az állandó változások tették szükségessé, hogy a szervezetek tanulmányozni kezdjék az alkalmazkodás formáit és a hatékonyság növelésének lehetőségeit. Esetünkben hatékonyságon, a szervezetek reagáló képességét értjük, a vizsgálat a szervezet vezetési tevékenységére és alkalmazott módszereire irányul.

A kutatás fontos része, hogy feltárja az emberi erőforrásban rejlő lehetőségeket annak érdekében, hogy hozzájáruljon az erdészeti szektor hosszú távú stratégiai céljainak megvalósításához.

A kutatási irány választásának indoka az, hogy a szervezetekre irányuló vizsgálatok főként a „kemény” tényezőkre irányítják a figyelmet. A szektor hosszú távú stratégiájának megvalósításában viszont kiemelkedő szerep jut a szervezeteket működtető emberi tényezőnek és azok kompetenciájának. **A kutatás egyik célja, hogy az emberi tényezőre irányítsa a vezetők és a gazdálkodó szervezetek figyelmét. A hatásmechanizmusok bemutatásával és alkalmazásainak lehetőségével feltárja mindazon lehetőségeket, mellyel a szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert.**

Az emberek cég iránti elkötelezettsége, innovativitása és munkamorálja a vállalat versenyképességének hangsúlyozottan fontos összetevői. A cégen belüli kulturális értékek a legfontosabbak a cég folyamatos teljesítményjavítása szempontjából. A rugalmas alkalmazkodás nem lehet független a kultúra menedzselésétől, azaz szükségszerű változtatástól.

Végső cél a hatékony emberi erőforrás felhasználást eredményező vezetés-módszertani választék összeállítása és a vezetési tevékenységre vonatkozó fejlesztési irányok meghatározása, melynek eredménye egy vezetés-fejlesztési modell.

A modell alkalmazásával lehetősége nyílik a Részvénytársaságoknak arra, hogy az emberi erőforrásban rejlő kompetenciákat kiaknázzák és ezzel a hosszú távú stratégia megvalósítását elősegítsék.

2. Előzmények és alkalmazott módszertan

Az elmúlt években, évtizedekben nagy horderejű történelmi-politikai, társadalmi-gazdasági változásokat éltünk meg. Ezzel egy időben kialakult egy új kor, melynek fontos jellemzője az információ és a tudás szabad létrehozásán, forgalmazásán, hozzáférésén és felhasználásán alapuló társadalmi kultúra kialakulása, az élet számos területének globalizálódása. **A globalizációt létrehozó tényezők hatására új tendenciák bontakoztak ki a társadalmak és a gazdaságok mindennapjaiban, amelyek egyre növekvő mértékben építenek a tudásra, az információra és a kreativitásra.**

A tudást ma a gazdasági növekedés és termelékenység motorjának tartják, amely új megvilágításba helyezi az információ, a technológia és a tanulás szerepét a gazdaság teljesítményében. A változások természetesen további változásokat generáltak a jogrendszerben, a közigazgatásban, az értékrendszerben, és egyidejűleg hatottak ill. hatnak az egyénekre és a szervezetekre is.

A gazdasági siker egyre inkább az ötletgazdákon, az innovátorokon múlik majd. A jövő versenyfeltételei a humán erőforrás szakismeretével és számos vezető, valamint munkatárs magatartásával szemben is új követelményeket támasztanak. Ennek okaként elsősorban az egyre fokozódó specializációt és az új problémák mind bonyolultabb szerkezetét, mind szerteágóbb vonatkozásait kell említeni.

Napjainkban a vállalatoknak sokféle kihívással kell szembe nézniük, amelyek új hozzáállást, újfajta képességek kifejlesztését igénylik.

Legjelentősebb versenykihívásnak a változás tekinthető. A vállalatoknak képesnek kell lenni a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre, az új stratégiai célokra való zökkenőmentes átállásra. Ez szüntelen kételkedést jelent a jelen helyzet stabilitásában és éberséget követel meg a változás legapróbb jelének észrevételére.

Az újonnan kialakuló gazdaságban a szervezeti képességek révén, például gyorsasággal, tanulási képességgel, az alkalmazottak kompetenciájával vihető győzelemre a versenytársakkal folytatott harc. Minden más lemásolható: a technológia, az értékesítés, a gyártás, és a termék maga. **Ami a vállalatokat megkülönbözteti: az alkalmazottak tehetsége, közreműködése és elkötelezettsége.** Az üzleti verseny győztesei és vesztesei között elsősorban az jelenti a különbséget, hogy melyikük képes gyorsabban reagálni a bekövetkező változásokra.

A szervezetek a nyílt rendszerek kategóriájába tartoznak, tehát működésük során állandó kölcsönhatásban vannak környezetükkel. A kölcsönhatás egyik összetevője, hogy a környezet befolyásolja a szervezet működését. Másrészt viszont a szervezet is visszahat a környezetre, s megpróbálja alakítani azt a saját céljainak megfelelően.

2002. márciusában kezdődő, **országos kutatás alkalmával készült interjú, 19 erdészeti társaság magasabb vezetőjével és különböző szintű vezetőjével.** Az interjúalanyok összetétele és száma társaságonként eltérő volt, általában 1-3 felső- ill. 2-7 alsóbb szintű vezetővel készült interjú, így **közel 100 interjú** anyaga képezi kutatás alapját. **Kiemelt figyelmet fordítva a vezetői tevékenységre, a humánmenedzsment eszközök használatára és a szervezet működési folyamataira.**

A működési környezetre, erdészeti stratégiára és az alaptevékenységre vonatkozó általános információkat az erdészeti szektorban nagy tapasztalattal rendelkező **NYME EVGI kutatócsoport kutatási anyagaira, az Állami Erdészeti Szolgálat nyilvános adataira, a Nemzeti Erdőstratégia nyilvános dokumentumaira** építettem.

Az emberi erőforrásra vonatkozó mennyiségi információkat és a hatékonyságvizsgálat adatait, a regresszió-számítást, az CMS KFT – NYME EVGI- ERTI által készített tanulmányból használtam fel.

Az interjúk és a kutatások anyagain kívül további szekunder információkat nyújtottak a részvénytársaságok által készített **stratégiai tervek, és működési szabályzatok kivonatai, és az Ágazati Kollektív Szerződés.**

A mélyinterjúnak nagyon fontos szerepe volt a kutatási folyamatban, mert **a cél** nem csak az információgyűjtés volt, hanem az **alanyok saját szemléletéből, gondolkodásmódjából, élettörténetéből, logikájából eredő, lehető legmélyebb szintű értékelésre és értékrendre** is irányult a figyelem. A mélyinterjú kvalitatív technika, melynek során a beszélgetésre vállalkozó alanyokkal **a téma szerint irányított, nagy részletességű egyéni beszélgetéseket folytattam.**

Az egyéni mélyinterjú azért volt nagyon hasznos, mert nagy előnye, hogy az interjúalany szabadabban, kötetlenebbül kifejtheti véleményét, elkalandozhat saját maga által fontosnak tartott területekre. Ezek eredményeképpen korábban számításba nem vett szempontok, vagy éppen ötletek, megfontolásra érdemes felvetések is előkerültek, ugyanakkor az interjúk tervezettek és kontrolláltak voltak.

Előre kiküldött kérdéssor alapján történt a beszélgetés, így minden kérdéskör megvitatásra került, a terület illetékes szakemberével.

Feltételezéseim szerint a Részvénytársaságok másképp működnek, mint egy más, vállalkozói profilú gazdálkodó szervezet. A kimenet szabályozott, az általuk kezelt természeti erőforrás sajátos szemléletet kíván, a szervezetek működtetése is eltérő technikák alkalmazásával történik. Az erdészeti szektor egyedi kultúrával bíró, zárt közeg, a munkavállalók szakma iránti szeretete kiemelkedő.

A kutatás arra irányul, hogy feltárja az Erdészeti Részvénytársaságoknál jelenleg alkalmazott technikák megfelelőek-e a stratégiai célok megvalósításához, ill. vannak-e olyan területek, ahol új-, eddig nem használt módszerek bevezetésével növelhető a szervezeti hatékonyság.

Az Rt-knek és az interjúalanyoknak titoktartási kötelezettséggel tartozom, így a tevékenység értékelésekor nem nevesítem az adott társaságot. A kapott információkat tudományos feldolgozásra használom fel.

A különféle forrásokból beszerzett információkat a következő szakmailag elfogadott módszerekkel dolgoztam fel:

- Az általános bemutatáshoz, a folyamatra vonatkozó és módszertani elemek vizsgálatához és értékeléséhez leíró és összehasonlító módszereket használtam
- Az interjúk feldolgozása és az összefüggések meghatározására a SPSS program segítségével történt, megoszlás, gyakoriság és korreláció számításával
- Módszertani bázisomat szélesítette a szervezeti magatartástudomány modelljeinek adaptálása

A rendelkezésemre álló információk felhasználásával célom olyan vezetői szemlélet, és vezetés-módszertani választék összeállítása, amelynek alkalmazásával hosszú távú eredményes működést érhetnek el a társaságok. Az erdészeti szektor jelenlegi helyzetét és stratégiai irányait figyelembe véve határozom meg a fejlesztési irányelveket és módszereket.

3. Az értekezés főbb megállapításai

A disszertációból leképezhető **megállapításaimat** egyrészt a **vezetéstudomány** és a **humánmenedzsment** területéhez kötődő hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint az erdészeti szektorra vonatkozó kutatások és tanulmányok információira építettem. Másrészt az elvégzett primerkutatás, a mélyinterjúk, korreláció-számítások és a felhasznált verbális modellek segítségével tettem meg.

1. Az **általános helyzetértékelésre** vonatkozóan vizsgálataim egyértelműen igazolták, hogy a vezetői tevékenység és a hatékonyság között nincsen számottevő kapcsolat. Az általam elvégzett korreláció-számítás, valamint az EVGI által végzett regresszió-számítás is alátámasztotta, hogy a vizsgált vállalkozások **természeti adottságai határozzák meg** alapvetően a gazdálkodás **hatékonyságát** ill. bizonyos fokú **kényszerpályát** teremtenek a lehetőségek keresésére.

2. Az erdészeti szektor működési környezetére vonatkozó kutatásokból megállapítható, hogy az **erdészeti portfólió** a hosszú távú stratégiai elképzelések által meghatározott irány szerint egy **átalakítási folyamat** előtt áll. Az erdő tágabb megközelítése, a társadalmi érdekek érvényesítése érdekében az Rt-k alaptevékenységét szolgáltató funkcióval kell kiegészíteni. A **tulajdonos** elvárása a **profitmaximalizálás**, a **társadalom** elvárása a **közjóléti szolgáltatások** és az erdő közjóléti szerepének erősítése. A szervezetnek **mindkét elvárásnak meg kell felelniük**, aminek feltétele az innováció.

3. Az erdészeti részvénytársaságok jelenlegi **szervezeti felépítésében** a tagozódás alapvetően **funkcionális elv** alapján történik, emellett a szervezeti egységek kialakítása igen változatos képet mutat. A részvénytársaságok szervezetén belül önelszámoló egységnek az erdészet minősül, az erdészetvezetők minden, a területükön folytatott tevékenységért egységesen felelnek. Az egyes társaságok közötti **különbségek** azonban nem elsősorban a szervezeti felépítésre vezethetők vissza, hanem sokkal inkább az **eltérő működtetésre, és a vezetésre**.

4. A **felső vezetés** hatásköri viszonyairól megállapítható, hogy az Rt központjában a hatáskörök megosztása a funkcionalitás elve alapján történik. A hatásköri viszonyok az erdészetek vezetőinél eltérő képet mutatnak. Az erdészeteknél is a **funkcionális hatáskör érvényesül dominánsan**, de kevésbé érvényesül a centralizáció, valamint egy nagyon kedvező, **integrált-komplex hatáskör is megjelenik**.

5. A **feladatok kiosztásának** alapvető szempontja maga a feladat. A társaságok gyakorlatában sem a központok, sem az erdészetek szintjén nem jellemző a feladatok elvégzéséhez szükséges képességek vizsgálata. Jellemzően a feladathoz szorosan kötődő, munkakörrel együtt járóknak vélik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétét, amit a **magas színvonalú szakmai ismereteknek** tulajdonítanak és azzal azonosnak tekintenek.

6. A **vezetési stílusok** kialakításában jelentős szerepe van a **vezető személyiségének**. A **demokratikus vezetési stílus** jelenik meg dominánsan a vezetők között, de viszonylag nagy mértékben jelen van az **utasításon alapuló vezetési stílus** is. Elenyésző számban, de előfordult a **helyzetfüggő vezetés** alkalmazása is. A vezetők jelentős része vett már részt vezetőképzésen. A kutatások eredményei ennek ellenére azt igazolták, hogy kevés azon vezetők száma, aki saját tevékenysége eredményessége céljából a **vezetési technikák megismerését** és elsajátítását ill. magát a vezetőképzést fontosnak érezné.

7. A **kommunikációs csatornák** alkalmazásának összetétele és száma színes képet mutat. A vezetői kommunikációra irányuló vizsgálat eredményeképp megállapítható, hogy az erdészeti részvénytársaságok gyakorlatában jelen lévő kommunikációs csatornák a **technokratikus koordináció** eszközrendszereként funkcionálnak. A jelenlegi kommunikáció általában a vezetők közt zajlik és főleg az elvégzendő feladatokra összpontosít, az érzelmi és motivációs funkció nem jut kifejezésre.

8. A vizsgált szervezetekben a **humánmenedzsment** főleg **adminisztratív tevékenységként** jelenik meg. A központok hatáskörébe tartozik, a felső vezetés kompetenciája a humán kérdésekkel kapcsolatos irányelvek meghatározása és a döntés. Előfordult az is, hogy a személyügyi kérdésekkel kizárólag a felső vezető foglalkozott. Ez a hagyományos szerep és elhelyezkedés az Rt-knél számos esetben változtatásra szorul, ugyanis a humánmenedzsment az a terület, ami biztosíthatja az illeszkedést a stratégia és a kultúra között. Kevés helyen van jelen a **humán tevékenység** egy-egy **új szerepköre**, vagy annak érvényesítési lehetősége.

9. A kutatások eredményeként megállapítható, hogy az **ösztönzésmenedzsment** lehetőségeit az Rt-k mindegyike igyekszik jól kihasználni. Jellemzően az ösztönzési rendszerben rejlő lehetőségek közül az **anyagi jellegű ösztönzőket preferálják**, ami az erdészeti szektorra jellemző alacsony keresetek miatt teljesen érthető. A **pénzbeni és természetbeni juttatások** széles tárháza van jelen minden Rt gyakorlatában. A vizsgált társaságok jelentős részében a nem anyagi ösztönzőkben rejlő lehetőségeket nem, vagy csak kis mértékben használják ki. Nagy **gátat szab** a bérezési-ösztönzési rendszerekben lévő lehetőségek teljes körű kihasználásának a meglévő **bérszínvonal szabályozás**.

10. A humánmenedzsment tevékenység részeként a **teljesítményértékelés** az a terület, amelyben rejlő lehetőségeket az Rt-k a **legkevésbé használják ki**. Minden Rt gyakorlatában van valamilyen tervszerű értékelési forma, de többségében alkalmazott a **számszerű értékelés**, melynek a szervezetben betöltött funkciója csupán a termelési tevékenység elvégzésének ellenőrzése.

11. A **tudatos személyzetfejlesztés** a részvénytársaságok életében **nem jelenik meg**. A munkavállalók kezdeményezésén alapulva viszont nem zárkóznak el a továbbképzések támogatásától. A felmérés azt igazolja, hogy főként a munkakörhöz kapcsolódó szakmai kompetenciákra irányuló képzéseket támogatják. A továbbtanulás lehetőségének biztosítását az Rt-k az **ösztönzési rendszer részeként kezelik**, mintegy megtartóerőként.

12. A részvénytársaságok mindegyikénél valamilyen formában jelen van a **karrier- ill. életpályaterv**. Ellentmondás fedezhető fel a **tudatos utódlástervezés** és a **nem tervezett személyzetfejlesztés** között. Nem derült fény arra, hogy a szándék, vagy inkább az anyagi szempontok játszanak szerepet abban, hogy a munkáltatók nem fektetnek hangsúlyt a munkavállalók kvalifikáltságát növelő tervezett képzési programok alkalmazására.

13. Az emberi erőforrásról készített **SWOT analízis** alátámasztja, hogy az erdészeti szektorban dolgozók **magas színvonalú szakmai képzettséggel** rendelkeznek, szakmájuk és munkahelyük iránt **elkötelezettek**. Jellemző a hosszú távú gondolkodás, és egy sajátos „erdész”-szemlélet, amelyben a hagyományos, **alapvetően nem piaci alapokon nyugvó elemek dominanciája** fedezhető fel. A környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás érdekében egyre inkább előtérbe helyeződik ennek a szemléletmódnak a **megváltoztatása**.

4. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei

A téma jellegéből adódóan új, illetve újszerű **eredmények** azzal kapcsolatosan fogalmazhatók meg, hogy az Erdészeti Részvénytársaságok hogyan felelhetnek meg leginkább a környezeti kihívásoknak, az erdészeti stratégiában megjelölt irányoknak. A jelenleg alkalmazott módszertanban melyek azok a tényezők, melyeknek felülvizsgálatával, újragondolásával és esetleges átalakításával a szervezetek hosszú távú működése biztosítható.

1. A gazdálkodás és menedzsment szakirodalmak az üzleti tevékenységet folytató szervezetek esetében általánosságban azt fogalmazzák meg alapelveként, hogy a gazdasági tevékenység **eredményessége, a szervezeti hatékonyság** valamint az **alkalmazott vezetési módszerek között összefüggés van**. Az erdészeti szektor működtetése nem a hagyományos mikroökonómiai és az általános gazdálkodási alapelvek szerint történik, mivel ez a szektor alapvetően megújítható erőforrások felhasználásával foglalkozik. Az általam végzett kutatás és korreláció számítás (**0,219** vezetési stílus és a mérleg szerinti eredmény kapcsolata) viszont azt igazolta, hogy az **erdészeti szektorban a fenti tényezők között nagyon gyenge kapcsolat mutatható ki**. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy mivel a természeti erőforrások korlátosak, ezért nem teszi lehetővé az outputok gazdálkodási szempontból kívánatos növelését, **ezért a további fejlesztési lehetőségeket az emberi erőforrás kompetenciái és az alkalmazott vezetési módszerek tehetik lehetővé**.

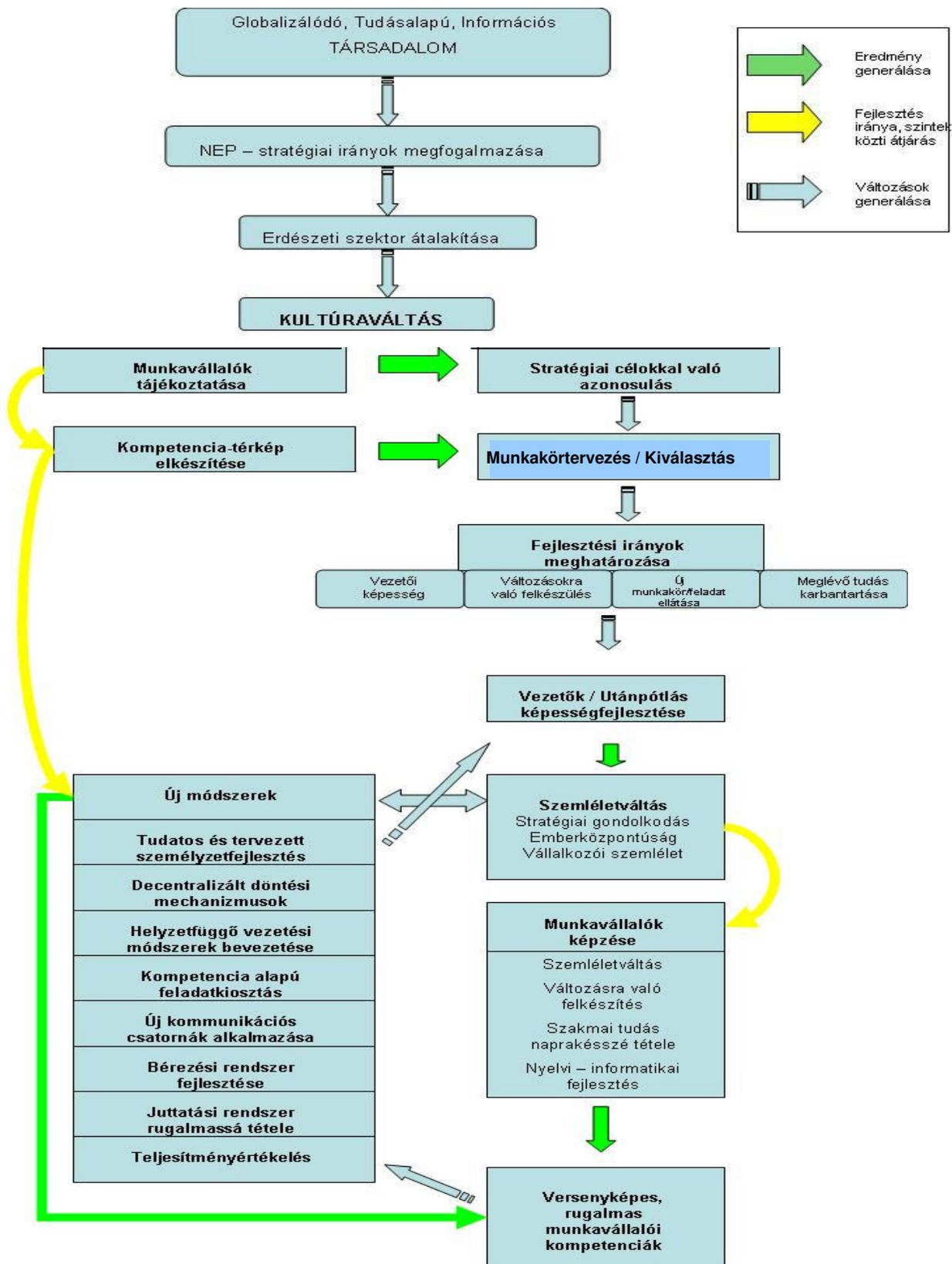
2. A **vezetéstudományi szakirodalom** állásfoglalása szerint a rugalmas és adaptív szervezetekben a technokratikus **koordinációs eszközöket kiegészítik és/vagy felváltják a strukturális koordinációs eszközök** a teamek, ad-hoc bizottságok, valamint előtérbe kerül a **személyre szabott koordináció, a kultúra, a tanulás és a motiváció**. A kutatási eredmények azt igazolták, hogy főként a technokratikus vezetési eszközök használata van jelen. **A kedvezőtlenebb természeti adottságokkal rendelkező Rt-nél nagyobb hangsúlyt helyeznek a vezetés képességeinek kihasználására**. Egyes jó adottságú Rt-k esetében is megjelennek olyan vezetés-módszertani eszközök és vállalkozói szemlélet, amely elősegíti a szervezetek alkalmazkodását a környezeti feltételekhez. Ebből nagy valószínűséggel az következik, hogy **valamennyi Rt esetében hatékonyságnövelő** lehet ezen módszerek alkalmazása.

3. A stratégia irányelvei alapján a hazai és a nemzetközi környezeti igényekhez igazodva olyan vállalkozói típusú erdőgazdálkodást kell folytatni, amelyben az erdővagyon érdekelttség fokozottan megjelenik. **Az alapvetően termelési típusú erdőgazdálkodásnak termelési és szolgáltató erdőgazdálkodássá kell átalakulnia.** A kutatás igazolta, hogy az erdészeti szektor részvénytársaságok vezetőinek többsége hagyományos vezetési módszereket alkalmaz és a **jelenleg uralkodó értékrend nem hordozza magában ezt a fajta képességet**, így nem alkalmas a változtatási folyamatok rugalmas és eredményes lebonyolítására. **Fontos a rendszerek felülvizsgálata és szükség szerinti átalakítása** A legfontosabb feladat, a szervezeteket **alkalmassá tenni a stratégia megvalósítására, melynek alapja a szervezeten belüli kétirányú kommunikáció kialakítása.** Ez az alapvető feltétele a kultúraváltásnak és az emberi erőforrás innovációjának.

4. Mivel a **stratégiai irányok egyértelműen az egyén képességeinek kiaknázása felé fordultak**, ezért nagyon fontos az emberközpontú vezetői szemlélet és ehhez kapcsolódó vezetés-módszertani eszközök bevezetése a szervezetekbe. A változtatási folyamatok végrehajtásánál a **humán szakember akkor tud eredményes segítséget nyújtani, ha felvállalja a humánmenedzsment új típusú feladatkörét, amely főként tanácsadói és szolgáltató funkciókban testesül meg, a szakmai igényeket összehangolja az egyéni igényekkel.** A kutatás eredményei azt igazolták, hogy az Rt-k gyakorlatában dominánsan az adminisztratív humán tevékenység van jelen. Ebből következően **át kell értékeln**i a humánmenedzsment tevékenység **helyét és szerepét** a szervezetben ahhoz, hogy hozzájárulhasson a végbemenő változtatási folyamatok eredményességéhez, vagyis **preventív humánmenedzsment tevékenységre van szükség.**

5. Az erdészeti részvénytársaságok a közeljövőben egy **átalakuláson** mennek keresztül. A **működési folyamatok lágy tényezői**, a képességek, a káderállomány, a stílus és az értékrend, amelyek biztosítani tudják a szervezetek számára a **versenyelőnyt**. A kutatási eredmények alapján arra a következtetésre jutottam, hogy kultúraváltásra van szükség. **Olyan fejlesztési folyamatot kell végrehajtani amely főként a működési rendszer lágy tényezőire koncentrál.** Ezt mutatja be a vezetés-fejlesztési modell.

49.ábra Az erdészeti részvénytársaságok vezetés-fejlesztési modellje



5. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága

A téma tanulmányozása során megismert problémák és az empirikus vizsgálatok eredményei alapján elmondható, hogy az erdészeti részvénytársaságoknál egy **vezetés-fejlesztést** kell végrehajtani, amely szorosan a működési rendszer lágy tényezőire koncentrálva érinti a szervezetben alkalmazott vezetési módszereket, a munkavállalói képességeket, és az uralkodó értékrendet. Ezek azok a tényezők, amelyek hosszútávon biztosítani tudják a szervezetek számára a fennmaradást és az innovációt. A fejlesztési modellben megjelenő módszerek eredményességét a vezetéstudományi kutatások igazolták. Az egyes társaságoknál a módszerek bevezetése egyértelműen hatékonyságnövelő lehet, mivel – az erdészeti stratégiai célkitűzések között szereplő – **teljesítményorientált, innovatív munkatársi magatartás erősítését célozza.**

1. A stratégiában megfogalmazott célok a kialakult kultúra szűrőin keresztül jutnak el az egyénhez. Ha a megvalósítandó stratégia nem illeszkedik a kultúrához, a stratégia végrehajtása akadályokba ütközhet. **A kultúra egyike lehet a vállalat stratégiai előnyeinek, ha illeszkedik a stratégiához, és segíti a környezeti kihívásokra adott választ.** A vállalati kultúra jellege és megnyilvánulásai a turbulensen változó környezethez való rugalmas alkalmazkodás sikeressége szempontjából rendkívül fontosak. Éppen ezért a szervezeti kultúra értékelése, vizsgálata megkerülhetetlen feladat, ha nem akarunk kudarcot vallani. A kultúra mélyen gyökerező alapfeltevéseken értékeken nyugszik, amit **nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni** úgy, hogy a kultúra résztvevői ezeket az új értékeket ne integrálnák eddigi felfogásukhoz.

2. Jelentős szerepe van a változtatási folyamatban a **kommunikációnak**, mivel a munkavállalók stratégiai célokkal való azonosulása és az együttműködés elengedhetetlen feltétele a változtatások sikeres végrehajtásának. Első lépésben a munkavállalók **tájékoztatását** kell megtenni, hogy ezen fórumokon lehetősége nyíljon megismerni a **vállalat távlati céljait, információt** kapjon a további lehetőségeiről, hogy ezt követően azonosítani tudja helyét és szerepét a szervezetben. Fontos a **kétirányú** kommunikáció, melynek érdekében új kommunikációs eszközök bevezetése szükséges. Eredményes lehet a **belső PR** eszközök használata, amely elősegítheti a **horizontális kommunikáció** kialakítását, hozzájárul a **jó munkahelyi légkör** és a demokratikus eszmék érvényesítéséhez. A **motiváció** minden formáját is a kommunikáció közvetíti. A **csoportmunka** ill. a csoporton belüli kommunikáció az egyén **szociális képességeinek fejlődését, önértékelését** segíti elő.

3. Az emberi erőforrás innováció feltétele a folyamatos tanulás, ezért a folyamat egyik kulcstényezője a **személyzetfejlesztés**. Ahhoz, hogy a szükséges fejlesztési irányokat meghatározhassuk ismernünk kell a jelenlegi állomány kompetenciáit, amihez a munkavállalók **kompetencia-térképének** elkészítése szükséges. A fejlesztési folyamatot a **vezetőknél kell kezdeni**, mivel a kultúra formálásában a vezetőknek példát/értéket kell mutatniuk. A vezető stratégiai, emberközpontú és vállalkozói szemléletmódja a fejlesztési folyamat **sikerének kulcsa**. A **vezetői szemléletváltás** teszi lehetővé az új módszerek bevezetését és az emberi erőforrás felértékelődését a szervezetben. Olyan **tudatos képzési rendszer** kialakítása szükséges, amely segíti a munkavállalókat a versenyképes kompetenciák megszerzésében. A személyzetfejlesztés egyrészt azért lehet a fejlesztési folyamat egyik **kulcseleme**, mert a vezetők esetében az elkövetkező időszakban **vezetőváltás** várható. A fiatal generációnak már az új vezetői szemléletet kell képviselnie, ezt meg kell tanulnia. Az **utódlás fázisában** ennek eredménye lényegesen **jobb**, mint a már elsajátított hagyományos szemlélet megváltoztatása, ezért kell különös figyelmet fordítani a fiatal vezetők és az utánpótlás képzésére. A munkatársak menedzseléséhez szükséges ismeretek és készségek elsajátítása alapozza meg a hosszú távon eredményes vezetői tevékenységet. Másrészt minden szervezet elsődleges érdeke az, hogy meghatározó munkakörökben olyan munkatársak dolgozzanak, akik a munkafeladatokat a lehető legmagasabb szakmai színvonalon és leghatékonyabban tudják elvégezni. A folyamatosan jelenlévő tanulás adja az **emberi erőforrás innováció alapját**, mely lehetővé teszi a szervezet állandó megújulását és alkalmazkodását a környezeti változásokhoz. A szervezetek ezt csak akkor tudják elérni, ha munkavállalóik részére lehetővé teszik a **képességeiknek, tudásuknak, tapasztalataiknak és ambíciójuknak** megfelelő munkakörök betöltését, ehhez **biztosítják fejlődési lehetőségeiket**. Ebből következően a **karriertervezés** folyamatának beindítása új feladat, stratégiai kérdés, mert ahhoz, hogy a szervezet a kitűzött eredményt, céljait el tudja érni, megfelelő képességpotenciálra van szüksége.

4. Az egyes esetekben már megjelenő **hatáskör-delegálás** is többféle előnnyel járhat a szervezetek számára. A hatáskörök delegálásának feltétele, hogy a vezetők, mint önálló személyiségek egységes koncepciók és technikák segítségével a hierarchia azonos szintjén egy **team tagjaként**, egymást követő szintjein pedig mint **mentorok** működjenek együtt munkatársaikkal. A decentralizálás előnye, hogy a szervezet alsóbb szintjén lévők közvetlenebbül érzékelik a vállalat környezetének folyamatos kihívásait, s ezért több az operatív döntéseket megalapozó információjuk, mint a felső szintű vezetőknek.

Számottevően **gyorsítja a döntést**, nem kell az információt felsőbb szintre továbbítani és nem kell megvárni, míg a végrehajtáshoz utasítás érkezik. Az információs csatornák kiküszöbölésével **csökken az információtorzulás** veszélye. A döntések decentralizálása **növeli** a korábban csak végrehajtásban részt vevők **felelősségérzetét, gazdagítja feladataikat**, s mindezek eredményeként **erősíti kötődésüket** is a vállalathoz, hozzájárul a **dolgozói rugalmasság növeléséhez**.

5. Az **ösztönzés és motiváció** vezetési eszközként való felhasználása nagymértékben függ attól, hogy a vezetés mennyire ismerte fel a benne rejlő lehetőségeket, mennyire hisz abban, hogy segítségével sikereket lehet elérni, a feladatok **magasabb hatékonysággal** teljesíthetők, megtakarításokhoz lehet jutni az erőforrásokban, és ráadásul a munkavállalók is **elégedettebbé tehetők**, több örömet találnak a munkában, mint ha mellőznék a motivátorok alkalmazását. Az erdészeti szektorban a keresetek viszonylag alacsonyak, ezért fokozottan jelentkezik a méltányos elosztás elvének érvényesülése. A bértarifa-rendszerekben meghatározott alapbérek jelentik a munkakörök szervezetben elfoglalt helyét, s a legtöbb esetben a munkavállaló számára ez jelenti a „keresetet”. Egységes, mindenki számára **világos tarifarendszert** kell kialakítani, melynél figyelembe kell venni a munkakörön, iskolai végzettségen és a munkahelyen eltöltött időn túl az egyén munkakörhöz kapcsolódó kompetenciáit is. Ezek együttes figyelembevételével meghatározott tarifarendszer ad lehetőséget a munkavállalók közötti **differenciálásra**. Az Rt-k gyakorlatában az anyagi jellegű ösztönzőknek jelentős szerep jut és széles repertoár jelenik meg. Ez alapot adhat az anyagi jellegű ösztönzési rendszerben rejlő további lehetőségek kihasználására pl. a **cafeteria rendszer** bevezetésére. Előnye, hogy a munkavállaló választhat a különböző juttatások, illetve juttatási csomagok közül, ami igen nagy mértékben növeli a dolgozók megelégedettségét. A rugalmas juttatási program lehetővé teszi a vezetés számára, hogy a **költségekkel gazdálkodjon**, míg a munkavállalók részére a **választás lehetősége** a legfőbb előny, **döntési joghoz jut** olyan területen, ahol ezzel korábban nem rendelkezett. Az anyagi ösztönzés mellett nagyobb hangsúlyt kell helyezni a **nem anyagi ösztönzők** alkalmazására is, mivel az egyén magasabb rendű szükségleteinek kielégítését szolgálják. Jelentős szerep jut ezek között a **képzésnek**, különösen abban az esetben, ha a munkavállalót valamilyen igényesebb feladat elvégzésére készíti fel, ami már önmagában is elismerés, ösztönző hatása van.

További nagy jelentőségű a **karriertervezés**, az előmeneteli rendszer mindazon módja, amely alkalmas a kollektíva elismerésének kifejezésére, valamint megfelelő feltételek biztosítása az önkifejezés, az önmegvalósítás számára. Ide sorolható a **munkakör-gazdagítás** is.

Alkalmazható olyan előmeneteli rendszer, amely **előbbre jutást** tartósan nyújtott **kiemelkedő teljesítményhez** köti. Továbbá ide sorolható még a **közvetlen elismerés, megfelelő munkák kiadása, a felelősség átruházása**, valamint a **munkatársak bevonása** a mindennapi működési folyamatok racionalizálásába. A hatékony emberi erőforrás felhasználás érdekében, a munkavállalói motivációs szint növelése érdekében erre nagyobb hangsúlyt kell helyezni. **Ha a vezetőknek nem áll módjukban a fizetések nagyságát befolyásolni, a nem anyagi ösztönzőkkel élve számos lehetőséget biztosíthatnak a munkatársak motiválására.**

6. A rendszer sikeres működtetésének másik kulcseleme a **teljesítményértékelés**. Visszacsatolást nyújt a munkavállalók tevékenységének megítéléséről, amely segítséget nyújthat az **önértékeléshez**. **Erősíti** a munkavállaló **motiváltságát**, lehetőséget ad az emberekben rejlő potenciális **képességek feltárására**, melyre az **innováció**, a **tanulási képességek** felmérésnél mindenképp szükség van. Ezáltal hasznos **információt** nyújt a munkaerő-fejlesztéshez, a **karriertervezéshez**, és segíti az **utánpótlási tervek** kialakítását. Fontos szerepe lehet a **bérek és jövedelmek megállapításánál**, valamint az **ösztönzési rendszerek hatásosságának mérésénél**. Mindezekon túl a teljesítményértékelésen, mint kommunikációs csatornán keresztül meg lehet tudni, hogy mennyire teljes illetve kielégítő a dolgozóknak a **vállalattal kapcsolatos tájékozottsága** és szükség esetén azt ki lehet egészíteni. Jól fel lehet használni ezt az alkalmat is, hogy az egyénben tudatosuljon, hogy **mire van szüksége a sikerhez** az egyes beosztásokban, és mi az, amit értékel a vállalat. Információhoz lehet jutni, hogy az adott munkavállalónál milyen fajta **lehetőségek biztosítása** segítené elő az **egyén fejlődését, képességeinek kibontakozását**. Ezek figyelembevételével fontos a **rendszeres szóbeli teljesítményértékelés** bevezetése, hiszen az egyéni igények és munkavégzéshez kapcsolódó egyéb kompetenciák felmérésére más módon nincs lehetőség.

7. Mivel az alkalmazásra javasolt módszerek mindegyike a **humánmenedzsment** területeit érinti, ezért ennek megvalósítása csak abban az esetben lehetséges, ha a jelenleg alkalmazott adminisztratív humánmenedzsment tevékenységet a szervezetek **átértékelik**.

Fontos, hogy a vezetés biztosítsa az **új funkciók** érvényesülésének lehetőségét és preventív humánmenedzsment tevékenységet végez. A változtatási folyamatok végrehajtásánál a képzett humán szakember illetve az emberközpontú szemlélettel rendelkező vezetés jó eredményeket érhet el. A humán szakembereknek fel kell vállalniuk az élvonalbeli menedzserek **tájékoztatását és oktatását. Képviselnie kell az alkalmazottak érdekeit** a menedzsment előtt, gondoskodnia kell azoknak a **szükségleteknek a kielégítéséről**, amelyek segítik a minél **tökéletesebb munkavégzést**. Javaslatokat kell tennie az alkalmazottak személyes és **szakmai fejlődésének biztosítására**, a **munkamorál javítására**, a **szervezeti viselkedéssel kapcsolatos intézkedésekre**, elő kell segítenie a változás iránti **készségek és képességek kifejlesztését**, figyelnie kell az új kezdeményezések **időzítésére**, és azok szervezetre és a munkavállalókra gyakorolt **hatásaira**.

Az ajánlott vezetési módszerek valószínűsíthetően az erdészeti szektor társaságainál használhatók, hiszen jelenleg is megtalálható néhány esetben, ebből következően nem kizárt az alkalmazás lehetősége. A bevezetés/alkalmazás nem függ a szektor sajátosságaitól, csak a vezetői szemlélettől.

A javasolt modell alkalmazásával lehetőség nyílik a szektor szervezeti számára, hogy a gondolkodás irányát ennek megfelelően alakítsák.

Igény szerint a jelenlegi működési folyamatok és vezetési módszerek felülvizsgálatát követően, biztosítja a szervezeti sajátosságoknak megfelelően a szükséges irányba történő elmozdulás lehetőségét, a változtatások végrehajtását, melynek eredménye az emberi erőforrás hatékony felhasználása, a folyamatosan megújulni képes, rugalmas szervezet.

6. Az értekezés témakörében megjelent publikációk

Szakkönyvek

Vezetéstudományi és módszertani alapok, - társszerzővel - Sopron, 2000.

Vezetés – módszertani kézikönyv Sopron, 2003.

Szerkesztett tanulmánykötetek

1. Vezetés – módszertani esettanulmány gyűjtemény Sopron, 2004.
2. Emberi erőforrás menedzsment cikkgyűjtemény, Sopron, 2004.

Egyetemi/főiskolai jegyzetek

1. Humánmenedzsment a gyakorlatban Főiskolai jegyzet, Sopron, 2003.
2. Szervezetfejlesztés alapkérdései Főiskolai jegyzet, Sopron, 2003.

Konferencia előadások

1. Marketing szemléletű szervezetek a faiparban – társszerzővel Faipari Marketing Konferencia előadás Sopron, 2003.
2. A szervezeti kultúra hatása a szervezetek hosszú távú működésére Faipari Marketing Konferencia előadás Sopron, 2003.
3. Az erdészeti társaságok szervezeti átalakulásának hatása a működésre, kézirat, 2003.
4. A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében, SZVT Kerek-asztal Fórum Sopron, 2002.
5. A vezetési stílus és az érzelmi intelligencia, SZVT Kerek-asztal Fórum Sopron, 2003.
6. Hogyan feleljünk meg a XXI. század vezetői kihívásainak – vezetés módszertani összefoglaló dióhéjban, Pilots for Europe Nemzetközi Konferencia előadás, Sopron, 2004. megjelenés angol nyelven
7. Vállalati kultúraváltás a minőség szolgálatában, SZVT Kerek-asztal Fórum Sopron, 2004.
8. Társadalmi és kulturális tényezők hatása a munkáltatók szociális tevékenységére, Humánpolitikai konferencia, Siófok, 2006.

Szakkikkek, tanulmányok

1. GYSEV folyamatracionalizálási tanulmány, Sopron, 2005.
2. Munkavállalói elégedettségvizsgálat a KAEG Rábaközi Erdészeténél, Kapuvár, 2006.

3. A szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők, Humánpolitikai Szemle, 2006. megjelenés alatt
4. A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében, Humánpolitikai Szemle, 2006. megjelenés alatt
5. Szemelvények a vezetői munkából, Humánpolitikai Szemle, 2006. megjelenés alatt