



MENEDZSER

A MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGÉNEK LAPJA

Vállalati kormányzás, ahogy az év menedzserei csinálják

Előadások és eszmecsere a Menedzserklubban

Gyakorló vállalatvezetők: „Az év menedzsere 2009” címmel kitüntetett Károlyi László, a Legrand Hungary Zrt. vezérigazgatója, és a 2009-ik év „Az év fiatal menedzsere” díjasa, Tibor Dávid, a MASTER-PLAST Group Zrt. vezérigazgatója, valamint egy elméleti és a tanácsadásban jártas gyakorlati szakember, dr. Gonda György, az IBS tanszékvezetője beszélt a corporate governance, vagyis a vállalati kormányzás mindennapi vállalati gyakorlatáról és változatos alkalmazási lehetőségeiről a Menedzserklub április 1-jei rendezvényén. A szokásos helyszín, az UniCredit Bank budapesti székházának földszinti konferenciaterme a nagyszámú jelentkező ellenére nem telt meg. Az előrehozott húsvéti kirándulás és az iskolai tavaszi szünet jelentősen befolyásolta a rendezvény látogatottságát. A közel 50 érdeklődő azonban nem bánta meg, hogy a „szakmát” választotta a pihenés helyett.

Felelős-e a felelős társaságirányítás

Először dr. Gonda György CMC (bejegyzett vezetési tanácsadó), az IBS Vezetéstudományi Tanszékének vezetője a corporate governance elméleti hátterét és európai, valamint hazai trendjeit mutatta be. Bevezetőjének ezt a címet adta: „Felelős-e a felelős társaságirányítás (a továbbiakban: FT)?” A szakirodalom számtalan meghatározása közül Gonda az OECD-ét idézte, azt találva a legkifejezettebbnek.

Az FT vagy vállalati kormányzás olyan rendszer, amely az üzleti vállalkozások irányítását és ellenőrzését szolgálja. Az FT struktúrája meghatározza és elosztja a vállalati élet résztvevői (igazgatóság, menedzserek, részvényesek és más érintettek) számára a jogokat és a felelőségeket, s útmutatást ad vállalati kérdésekben való döntéshozatal szabályaira, eljárásaira. Ezek mellett struktúrát biztosít a vállalati célok meghatározására, ezek megvalósítására és a teljesítmény nyomonkövetésére (OECD).

A vállalati kormányzás testületei, döntési szintjei is ennek megfelelően alakultak ki, úgymint az éves közgyűlés, az igazgatóság, az igazgatóság bizottságai, a felügyelő bizottság, a menedzsment, és ide sorolható még az auditor is. Mint minden rendszernek, a felelős társaságirányításnak is vannak erősségei és gyengeségei. Az erősségek közé lehet sorolni például azt, hogy szabályozza az érintettek (stakeholderek) viszonyát egymáshoz, különleges szervezeti cél- és megoldás-rendszert képvisel, szabályozza a vállalati életet, el- és felosztja a házon belüli erőviszonyokat, szinte kikényszeríti a társult vezetést és a hatalom-megosztást, valamint biztosítja a vállalati élet szereplőinek együttműködését. Az FT-rendszer gyengeségeit a gazdasági és pénzügyi világválság kapcsán szinte a saját bőrünkön érezzük/érezzük. A pénzügyi szervezetek működésének átláthatósága, az elszámoltathatóság, a felelősség kérdései, az auditálás problémái az újságok címloldalain szerepelnek, és e

rendszerek gyengeségeit, egyben a sürgős változtatás igényeit jelzik. Az intézményi befektetők óriási tényere, úgymond hatalomátvétele jelentősen befolyásolta a vállalati kormányzás működését, működtetését. Egy világcég esetében jószerevel senki nem tudja, hogy konkrétan ki/kik a tulajdonosai (gondoljunk csak az IBM 10 millió kisztrévesére), de a kisztréveses sem tudja, hogy melyik vállalatban szerez tulajdont, amikor a pénzt egy-egy alapkezelő gondjaira bízta. Ezt az új korszakot az előadó menedzserkapitalizmusnak nevezi, mivel a tulajdonosok ma már nem egyebek, mint kockázatvállalók és tőkepumpálók. Hiszen nem nagyon van több joguk mint hogy felvehetik az osztalékot és eladhatják a részvényeiket. A menedzserek viszont monopolhelyzetbe kerültek. Nem az igazgatóság, hanem egyedül a topmenedzserek rendelkeznek egy cégről minden információval, övék tehát az információs monopólium.

Gonda György ezután a legfontosabb – nem nagyszámú – nemzetközi modelleket ismertette. Röviden beszélt a legerjedtebb angol-szászról (nincs FB!), a német, francia, japán, és a kelet-európai modellekről. 1992-ben Lord Cadbury (a csokoládé-mágnás) vezetésével indult el és a mai napig is tart egyfajta sztenderdizálási hullám. Ebben a munkában óriási érdemet szerzett az OECD. A kulturális, történelmi különbözőségek miatt elképzelhetetlen, hogy valaha is egységes corporate governance

(Folytatás a 2. oldalon)

Kezdődik idei országos menedzser teniszbajnokságunk

A Menedzserek Országos Szövetsége idén már hatodik alkalommal rendez meg 6. Manager Opent, a menedzserek országos teniszbajnokságát, amelyen például az elmúlt évben hét helyszínén több mint 400 versenyző vett részt.

A bajnokság fővédnöke Taróczy Balázs wimbledoni bajnok, vállalkozó.

Bajnokságunkon a versenyszám: nyílt páros, azaz férfi, női és vegyes párok egyaránt nevezhetnek. Indulásra jogosult korhatár nélkül bárki, aki, vagy akinek a párja jelenleg bármilyen szintű vezetői funkcióval rendelkezik.

Most első ízben és új regionális helyszínként Győr városa látja vendégül a téréség menedzsereit május 1-jén, szombaton.

További állomások: május 15-én Salgótarján, júniusban Miskolc és Pécs, augusztusban Kaposvár és Balatonalmádi, szeptemberben Budapest, Eger és Nyíregyháza, majd az országos döntő szeptember 18-án, szombaton ismét Budapesten a Park Tenisz Klubban. Az országos döntőbe minden regionális viadalból az első 4 pár jut be.

További információk a www.manager.org.hu honlapon olvashatók.

A TARTALOMBÓL

SZERVEZETI ÉLET	
Rendezvény: Könyvvezetés euróban	4
VEZETÉS, SZERVEZÉS	
Hogyan építjük mások karrierjét?	4-5
JELENTÉSEK A GAZDASÁGRÓL	
Konjunktúra áprilisban	6
Gazdaságpolitikai kérdőjelek a stagnálás évében	7
SAKMAI KIVÁLÓSÁGOK NYILATKOZNAK	
Szemelvények menedzser-könyvünkéből – II. rész	9-12

Tanácskozás a vállalati kormányzásról

(Folytatás a 1. oldalról)

rendszer jön majd létre, de az alapelvekben kb. 20–30 éven belül meg lehet majd egyezni. Oka van annak is, hogy napjainkban ismét előtérbe került az FT. 2001-től kezdődően a nagy cégbotrányok: Enron, Tyco, Worldcom, Siemens, Mannesmann, Parmalat stb. szinte megrengették a világot. Ezek a botránnyok az FT gyengeségeire, az egységesítésre, az állami, társadalmi ellenőrzés fontosságára stb. irányították a figyelmet. Ezek miatt is még sokáig slágertéma marad FT!

A hazai állami, önkormányzati és magáncégek felelős irányítása

A továbbiakban a hazai gyakorlatot, azon belül is az FT-re vonatkozó szabályozást vette górcső alá az előadó. Annak ellenére, hogy hazánkban nincs külön FT-törvény, és nincs nemzeti kódex sem, a Gt.-törvény (1988, 1997, 2006 stb.), a tőkepiaci törvény (2002), a BÉT Felelős Társaságirányítási Ajánlása (2007) stb. elégséges keretet ad vállalatok szabályozott működéshez. A tőzsdére kerülő cégeknek igen szigorú FT-előírásoknak kell eleget tenniük, elsősorban a közzététel és a transzparens működés területén. Az FT-ről egyébként az említett jogszabályokon kívül a vállalati belső szabályozások, SZMSZ-ek, etikai kódexek (ha vannak!) rendelkeznek. Azt is megemlíttette, hogy a közhiedelemmel elentétben nem csak a részvénytársaságoknak lehet és van FT rendszerük.

– Kijelenthetem, hogy a hazai állami és önkormányzati cégek nagy részénél az igazgatósági (IT) és felügyelő bizottsági (FB) tagság többnyire politikai prédának tekinthető – mondta Gonda György. A tagok nem a tulajdonost, hanem a pártokat és saját magukat képviselik jelenős szakértelmi deficittel. Megélhetési, politikai kinevezettek ülnek ezekben a testületekben, akik „soha semmiről nem tudnak”, felelősséget semmiért nem vállalnak. Mindezekből következik, hogy formálisak és ritkák a testületi ülések. Ezek az ülések minimális szakmai teljesítmény nyújtanak a tagok, minimális gondossággal járnak el a cég ügyeiben, ám jelentős tiszteletdíjakat vesznek fel. A tagok feladatukat nem veszik komolyan, őket gyakorlatilag nem ellenőrizi senki, ha igen, az csak formális. Stratégiai, jelentősebb befektetési, felvásárlási stb. döntés nem várható el tőlük, a menedzsmentnek egyáltalán nem kell e testületektől „tartania”. A hazai állami és önkormányzati cégekre tehát – tisztelet a kivételnek – a nagyfokú IT- és FB-alkalmatlanság jellemző. Változást csak a privatizáció hozhat(na), addig csak „pártkatona-keringő” várható.

Más a helyzet a hazai magántulajdonú cégeknél, és különösen a tőzsdei vállalatoknál.

Esetükben az FT döntően megfelel a nemzetközi szokásoknak, szabályoknak.

A nem tőzsdei cégeknél számos *gyakori problémával* lehet találkozni. A részvényesi jogokat nem mindig publikálják, és – talán ezért is – a részvényesek ritkán gyakorolják jogaikat. A kisebbségi részvényesek érdekeinek képviselése nem mindig megfelelő. Nincsenek kellően szétválasztva a tulajdonosi és egyéb (szabályozó, menedzsment) funkciók. Sajnos itt is tapasztalható az a rossz gyakorlat, hogy az IT-, FB-tagok egy része nem szakember, hanem barát, jó ismerős, haver (ahogy a szakmai szleng mondja: „csókos”). Az is általánosan tekinthető, hogy az IT- és FB-tagok fix díjazásúak, díjazásuk tehát nem függ a vállalat teljesítményétől, továbbá, hogy az igazgatóságokban több a belső IT-tag a külsőnél (executive, non-executive). A nagyvállalatoknál és a multiknál nagy az átfedés az IT és a felső vezetés között, szinte alig van külső tag az igazgatóságokban. Gonda György szerint jelentős érdekütközést okoz az a tény, hogy az elnök-vezérigazgató ugyanaz a személy.

Előadásának hátralevő részében szólt még a tanszékvezető a hazai gyakorlat további anomáliáiról és a nemzetközi trendek várható alakulásáról. Végül pedig válaszolt az elején feltett kérdésre, vagyis, hogy felelős-e a felelős társaságirányítás. Mint mondta, mindkét értelemben igen! Elsősorban a tulajdonosok pénzével való sáfárkodásáért, a cégvagyon, a részvényesi érték növeléséért, a transzparenciáért, az elszámoltathatóságért, a teljesítményhez kötött díjazásért és a folyamatos teljesítmény értékelésért, a corporate governance működésének egyértelmű szabályozásáért és „üzemeltetéséért”, az etikus vállalati, üzleti, vezetői magatartásért és a folyamatos, külső szakértők által végzett megfelelőségi audit elvégzéséért.

Francia vállalati kultúra Magyarországon

Károlyi László, a Legrand Magyarország Zrt. vezérigazgatója cégbemutatóval és egy kis cégtörténettel kezdte előadását. A francia tulajdonú Legrand Csoport 24 országban legalább egy termékcsaládban világszerte vezető szerepre tett szert a villamosági rendszerek és informatikai hálózatok kialakításához gyártott termékek terén. Az anyavállalatok csaknem 100 évvel ezelőtt kezdték meg tevékenységüket, Budapesten 1919-ben Szalay Rt. néven, Franciaországban pedig egy családi vállalkozás, Legrand néven. A budapestiből nőtte ki magát 1948-ban a Kontakta-Kontavill, amelyet azután 1992-ben megvásárolt a Legrand Csoport. Szerencsés privatizáció volt – állapította meg a vezérigazgató, hiszen a gyártás és a fejlesztés is Magyarországon maradt.

Károlyi László elmondta, hogy nem a vállalat kormányzati szerveit szeretné bemutatni,

hanem a sokkal érdekesebb és komplexebb szervezeti hálót, hierarchiát. A Legrand Csoport – leegyszerűsítve – divíziókból, a beszerzés és a logisztika, a kereskedelem, és a stratégiai marketing egységeiből, igazgatóságai épül fel. Minden igazgatóság vezetője egyben tagja a cég igazgatóságának is. Összesen 12-en vannak az igazgatóságban. 2002-ben a Legrand családától pénzügyi befektetők tulajdonába került a cég, a legnagyobb befektetők is tagjai lettek a cég igazgatótanácsának. Ugyanakkor az egyes országok (Portugália, Magyarország, Lengyelország, Svájc, Ausztria, Oroszország stb.) egyrészt a vezérigazgatóság, másrészt pedig az egyes igazgatóságok, divíziók irányítása alá tartoznak. Mégpedig nagyon sok keresztszabályozással, ezért aztán sem az érdekérvényesítés működtetése, sem pedig a felelősség visszakeresése nem igazán egyszerű. Az egyes országok vállalatának igazgatótanácsában a vállalatcsoport igazgatói vesznek részt, igaz, operatív jelenlét és feladatkör, sőt ellenőrzési jogosultság nélkül. Az ellenőrzési mechanizmusról majd később lesz szó. A felügyelő bizottság Magyarországon és más országokban is csak formálisan működik. Ennek ellenére az egyes országok, egységek működéséről nagyon pontos ismeretekkel rendelkezik a cég legfelső vezetése, mivel az ellenőrzési kérdését a hatékonyság oldaláról közelítették meg. A Legrand Magyarország szervezetét egy háromdimenziós mátrixként lehet elképzelni. Az itteni igazgatóságok vezetői azonban nem tagjai a Legrand Magyarország igazgatótanácsának. A magyar igazgatótanács egyik tagja az itteni vezérigazgató, a másik hármat pedig a francia központ delegálja, jelesül az egyik divízióvezetőt, a vállalatcsoport stratégiai marketing igazgatóját és a vállalatcsoport elnök-vezérigazgatóját.

A kissé bonyolultnak tűnő szervezet azért tud gördülékenyen működni, mert tevékenységét a következő értékek vezérik: *innováció, erőforrásaink optimális és hatékony felhasználása, vevőközpontúság és etikus viselkedés*. 2004-ben alkották meg ezeket a célokat, amelyek annyira hatékonyak és időtállóan bizonyultak, hogy azóta sem kellett rajtuk változtatni. A vállalatcsoport etikai chartával rendelkezik, ami beépült a cégcsoport valamennyi dolgozójának munkaszervezésébe. Ezt olyan szigorúan veszik, hogy ha valaki vét a charta szabályai ellen, elbocsátással számolhat.

A vezérigazgató ezután a cégcsoport működéséről, stratégiájáról, döntési és ellenőrzési mechanizmusairól beszélt. Az ellenőrzés sajátos rendszeréről érdemes beszámolóban is külön szót ejteni. A tervezés 3 évre előre történik, amit lebontanak éves szintű büdzsére, és amit félévente felülvizsgálunk. A félévenkénti felülvizsgálat alkalmával ellenőrzik a külső és belső környezeti tényezőket, benchmarkot készítenek, a versenytársak, a trendek elemzésének hatására módosítják a hároméves terveket.

Az ellenőrzés több részből tevődik össze. A vállalatcsoport vezérigazgatósága mellett – szinte önállóan, a vállalatcsoport igazgatóságához rendelt – működik a cég controlling központja. Ez a központ végzi az éves ellenőrzéseket, egy alkalommal személyesen, egy alkalommal net-meeting keretében, vagyis virtuális találkozás segítségével. Mindkettőt megelőzi egy kb. 4–5 napos nagyon részletes audit. A controlling központ feladata, hogy garantálja a cégektől kapott információk hitelességét, megbízhatóságát, átláthatóságát. A döntések tehát komplex módon születnek, ezeknek az ellenőrzéseknek, vizsgálatoknak következményeként.

Vajon hogyan lehet a különböző érdekeket érvényesíteni ebben a meglehetősen soktényezős, bonyolult érdekszövevényű rendszerben? – tette fel a hallgatóságnak is a kérdést a Legrand Magyarország vezérigazgatója. Csak úgy, ha rész-stratégiákat próbálnak kidolgozni. És ezeket a rész-stratégiákat a networking kommunikáció segítségével el is fogadtatják a vállalat szinte minden érdekeltjével, stakeholderével. Többször alá kell húzni, hogy itt a jó előkészítésen, a networking kommunikáción van a hangsúly. A francia vállalati kultúra része a döntések hosszú előkészítése, átbeszélése, csoportszintű egyeztetése. Ennek hiányában a legjobb elképzelések, projektek is el tudnak bukni.

Magyar vállalati kultúrával a nyilvánvalóban

A következő előadó, *Tibor Dávid*, a Masterplast Group elnök-vezérigazgatója nem titkolta a közönség előtt, hogy vállalkozásukat egy garázsban indították el. Azt kívánta bemutatni, hogy növekedésük mely fázisában találkoztak először corporate governance kérdéskörével, és hogyan tudták beleilleszteni azt a magyar tulajdonú és magyar vállalati kultúrával rendelkező, majd később regionális, ma pedig multinacionális cégcsoport vállalati kultúrájába. A társával, barátjával, Ács Balázssal alapított cég jelenleg a közép-kelet európai régió egyik vezető építőanyag-gyártó és -forgalmazó vállalata, csoportszinten közel 700 munkatársat foglalkoztatnak. Termékeikkel energiatakarékos és költséghatékony megoldásokat kínálnak a hő-, hang- és vízszigetelés, teőfedés és szárazépítéset területén. A csoport fő tevékenységei közé tartozik a gyártás és az innováció, valamint az építőanyagok nagykereskedelme. Magyarországon működik a cégcsoport nemzetközi irányító, fejlesztő és képző központja. 2000-ben alapították meg Szlovákiában az első többségi magyar tulajdonú leányvállalatot, majd ezt követték a térség más országai, és ma már Kínában is jelen vannak.

A Masterplast Group növekedése, egyre erőteljesebb nemzetközi jelenléte, stratégiai tervei és tervezett – 5 éves stratégiai időtávon

belüli – tőzsdei bevezetése együttesen indokolták a cégcsoport gondos és felelős vállalatirányítási alapelveinek kialakítását. Tibor Dávid elmondta, hogy szinte naponta érzékelhetően alakították az ügyvezetők és a vezérigazgató által kontroll alatt tartható cégirányítást. 2005–2006-ban már erőteljesen érzékelték a régi irányítási struktúra hiányosságait. A döntés a cég tőzsdei bevezetéséről valójában kijelölte az utat a felelős vállalatirányításnak.

– Az elején nagyon utáltam! Egy csomó szabályozás, kötöttség... Beláthatatlannak és túl feszesnek éreztem, ahhoz a rugalmas működéshez képest, ami eddig volt – mondta az elnök-vezérigazgató. Aztán ahogy jöttek a kisebb-nagyobb pofonok, csalódások, visszaélések, jogi „félrelépések” a leányvállalatoknál, egyre inkább beláttuk, hogy mekkora szükség van az ellenőrzés és az egységes vállalatirányítás rendszerére. Tudomásul kellett venni, hogy a tulajdonos ebben a méretben már nem tudja a „saját feje után” irányítani a céget – jelentette ki az előadó.

Az FT mérőföldkövét 2007-ben rakták le, amikor egy valódi igazgatóságot állítottak a Masterplast élére. Az igazgatóságot szinte tankönyvszerűen alakították ki. Az 5 fős boardnak 2 executive és 3 non-executive tagja van. Vagyis a két tulajdonoson, Ács Balázson és Tibor Dávidon kívül nincs más „belső” tagja a testületnek. A közgyűlés által választott igazgatóság külsős tagjai teljesen más szakterületek képviselői, így elfogulatlanságuk megkérdőjelezhetetlen. Az elnök és a vezérigazgató azonban ugyanaz a személy. Tibor Dávid közölte: tisztában van vele, hogy ez nem a legegészségesebb állapot, de a cégcsoport működtetése szempontjából jelenleg ez a legjobb megoldás.

A corporate governance bevezetése kapcsán mégis a legnagyobb változást az ún. internal audit, vagyis a cégcsoport belső ellenőrzési rendszerének kialakítása jelentette, a nemzetközi audit sztenderdeknek megfelelően. A kidolgozott szabályozati rendszer és a független külsőauditáló cég (2009-től az Ernst & Young) biztosítja az átlátható működést. A rendszer bevezetése már önmagában csökkentette a cégcsoport kockázatait, a rendszer jó működése pedig növelte a cégcsoport hozzáadott értékét, versenyképességét. Közben kidolgozták a cégcsoport 5 éves vállalati stratégiai terveit, amelyeket évente felülvizsgálunk, szükség esetén módosítanak. Etikai kódexe előbb volt a Masterplastnak, mint ahogy bevezették az FT-t. Egy etikai kódex akkor jó, ha rövid, nem „fénymásolt”, és a valós vállalati értékeket tükrözi vissza – hangoztatta Tibor Dávid. Igen erősnek mondható a vállalat CSR-tevékenysége, ami főként szociális támogatásokban nyilvánul meg: gyerektáboroztatás, a Miskolci Autista Otthon és Halász Péter kortárs művész támogatása, a Masterplast a Jövő Generációja Alapítvány pályázata építészhallgatók részére és a Habitat for Humanity Magyarország Alapítvány munkájának segítése.

A Masterplast kanadai igazgatósági tagjától, *Szőnyi Andrástól* kapta meg Tibor Dávid annak a felmérésnek az eredményét, amit a világ egyik legnagyobb személyzeti tanácsadója, a Korn/Ferry International, a Patrick O’Callaghan & Associates közreműködésével végzett kanadai vállalatok körében (*Corporate Governance in Canada: Trends and Observations*). A kanadai vállalatok több mint 90%-ának igazgatósága független tagokból áll, és mindössze 16%-uknál ugyanaz a személy az elnök-vezérigazgató, ellentétben az USA-beli 49%-kal. Az átlag kanadai boardnak 9 tagja van, és ami még figyelemre méltó, az igazgatósági üléseken a részvételi arány 95%-os. 2008-ban az igazgatósági díjazás minden eleme nőtt az előző évekhez képest. A fiatal elnök-vezérigazgatót mindig is érdekelte, hogyan lehet az igazgatósági tagok díjazását optimalizálni, vagyis hogy „érdemtelenül ne keressék magukat agyon”. Ugyanis a vállalat felfelé ívelő szakaszában nem a valódi teljesítmény határozza meg a IT-tagok jövedelmét, hanem az, hogy megfelelő időpontban és megfelelő áramlatban működve „jó” helyen voltak/vannak. Az a jó IT, ahol teljesítményarányos a juttatás, és érvényesül „az együtt sírunk, együtt nevetünk” elv. Tibor Dávid egyáltalán nem ért egyet azzal, ha ezt a díjazást a részvényárfolyamok alapján mérik, mert a részvényárfolyam nem mindig tükrözi a vállalat valós teljesítményét. A kanadai vállalatok legnagyobb részben (83%) kettéválasztják az elnök és a vezérigazgató feladatait, ebből következően az igazgatóság kollektív vezetése kiemelt szerepet játszik, és rendkívül fontos tényezővé válik a board hatékonyságának meghatározásakor. A magyar vállalatok számára is példaértékűként sorolta fel előadónk a kanadai board-elnökök négy legfontosabb kötelezettségét: biztosítani a board stratégiájára való összpontosítást, segíteni a vállalati kultúra (és hangulat) kialakítását, menedzselni a vállalat külső kapcsolatait, és elérni az igazgatóság hatékony működését.

Hogy mit adott nekünk a corporate governance? – tette fel önmagának és hallgatóságnak is a kérdést mondanivalójának végén. Egy bizonyos vállalati méret fölött nagyon fontos, hogy a tulajdonosok átadják az irányítást egy nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező menedzsmennek. A fiataloknak kellő alázattal el kell sajátítaniuk az arra vonatkozó ismereteket, hogy egy nagyvállalat mitől működik jól és főként másként. A corporate governance címszó alatt összefoglalt eszközök meggyőzően bizonyították, hogy alkalmazásuk nem felesleges, és nem hiábavaló. A vállalatnak olyan, versenyképességet hoznak, valamint olyan pozitív kényszerpályára állítják a vállalatot, a tulajdonost és a menedzsereket ami alól nem szabad és nem is kell kibújniuk – foglalta össze válaszában Tibor Dávid.

Az előadások után élénk, érdekes szakmai eszmecsere alakult ki a résztvevők között.

-dégá

Menedzserklub, május 31.: rendezvény az euróban való könyvvezetésről

A Menedzserek Országos Szövetségének Menedzserklubja

**május 31-én
délután 16 órai
kezdettel**

újabb rendezvényt szervez, amelynek címe:

Könyvvezetés euróban.

Ha unja már,

- hogy a forintárfolyam ingadozása tönkreteszi az üzleti tervét,

- hogy a nem realizált árfolyamveszteség drasztikusan csökkenti cége nyereségét,

- hogy az év végi, nem realizált árfolyamnyereség után társasági adót kell fizetnie,

akkor jöjjön el és hallgassa meg szakértőnk előadását az euróban való könyvvezetésre történő áttérés lehetőségeiről!

ELŐADÓ:

Lambert Zoltán,
partner, nemzetközi adószakértő,
a HLB Klient Holding Kft.
ügyvezetője

HELYSZÍN:

UniCredit Bank Zrt.
konferenciaterme
(Bp. V. ker., Szabadság tér 5-6.)

PARKOLÁS:

a Szabadság téri (fizetős)
mélygarázsban
korlátlan ideig

A részvétel díjmentes.

A banki biztonsági előírások miatt a konferenciaterembe történő belépés csak előzetes regisztrációval lehetséges.

Ha e programon részt kíván venni, kérjük, hogy a jelentkezési lapot

május 27-én 12 óráig

szíveskedjék
faxon visszaküldeni.

Jelentkezhet
a www.manager.org.hu,

illetve

a menszov@t-online.hu
e-mail címen is.

VEZETÉS, SZERVEZÉS

Hogyan építsük mások karrierjét?

A karrier ma már nem szerencsén, nem a protekción múlik. A sikerért keményen meg kell dolgozni. Sőt, tervezni is érdemes. A sikeres karrierstratégiahoz elengedhetetlenül szükség van arra, hogy ismerjük munkatársainkat, és ők is önmagukat. Karrieriránytűnk csak akkor mutat a helyes irányba, ha tisztában vagyunk képességeikkel építve, mint hiányosságaikkal.

Önismeret / munkatársak ismerete

A hazai kutatások azt mutatják, hogy tíz emberből jó, ha három van tisztában saját erősségeivel és gyengeségeivel. A többségnek csak halovány sejtése van róla, s ha pontosan meg kellene fogalmaznia, akkor ez bizony nehezebbre esne. Az önismeret, illetve munkatársaink ismerete jelenti a kiinduló alapot minden döntésnél – legyen szó az indulásnál történő karrierválasztásról vagy más-

dik, harmadik karriermódosítási helyzetéről.

Ha lenne egy varázspálcánk, amivel munkatársainkat megérintve minden kérdésünkre választ kapnánk róla... A jó hír az, hogy az „őszintét” mindenki el is mondja nekünk, folyamatosan kommunikálja felénk. A rossz hír az, hogy a legtöbben nem értjük, nem beszéljük ezt a kódolt, de egyértelmű nyelvet.

A pszichológusok már régóta csoportosították az embereket viselkedésük alapján. Ezek a tulajdonságok megmutatják, hogyan viselkedünk, amikor különböző helyzetekben kerülnünk.

Szerepjátások

A sikeres emberek életútját vizsgálva kiderül, hogy számos gyengeségük ellenére lettek sikeresek abban, amit végül foglalkozásként, hivatásként választottak. Közös bennük, hogy jól ismerték magukat, erősségeiket, gyengeségeiket, és en-

nek megfelelő stratégiát dolgoztak ki a maguk számára az életben. Albert Einsteinról köztudott, hogy bukott diák volt, később mégis kiemelkedőt alkotott. Edith Piafra legtöbbször utcai énekesként gondolunk, s ő sem próbálta a nagyszonyt játszani, maradt nyers, egyenes, közvetlen, önmagát a világot jelentő deszkákon is őszintén vállaló művész, amilyen a hétköznapiakban is volt.

Ideig-óráig mindenki el tud játszani bármilyen szerepet, például egy kiválasztási interjú során, de hamar jön az ébredés, mert nemszeretem munkának nem lesz jó eredménye, és nem csoda, hogy az ilyen munkatárs nem váltja be a cég, a vezető reményeit. Nem tud olyanokkal versenyezni az ilyen jelölt, aki éppen erősségeit tudja kamatoztatni az adott munkakörben, tehát hiába az erős akarat, ez nem elég a sikeres karrierhez. Hosszabb távon biztos a kölcsönös boldogtalanság, ha elhisszük, amit a kiválasztási interjú során eljátszanak nekünk.

Erősségek, gyengeségek

Az iskolából hozott osztályzatok, és referenciák, vélemények nem jelentenek elegendő információt, mert nem mindig objektívek.

Azt kell tudnunk, hogy a dolgozók átlagához képest pontosan miben jobb a jelölt, mert ezek a készségek jogosítanak fel a sikerre, ezek a kompetenciák segítenek valakit a kiemelkedő teljesítményhez és eredményhez. Orvosi kutatások kimutatták, hogy a nem szívesen végzett munka beteggé tesz, mert pluszterhelést ró testre és lélekre egyaránt, s ezzel gátolja egy olyan ellenanyag termelését, amely megvédi a szervezetet a betegségtől.

Önmagából senki sem bukhat meg!

Milyen kompetenciákat érdemes vizsgálni? Munkakörtől függetlenül legalább három területen érdemes vizsgálni: a gondolkodásbeli képességek, az érdeklődés/motiváció és a viselkedésbeli tulajdonságok terén. A gondolkodásbeli tulajdonságok mérése többféle intelligencia vizsgálatát jelenti: a tanulási gyorsaság, a szókinccs, a szövegértés, a számolás és a számok értelmezése egyaránt fontos részei a vizsgálatnak.

Fontos tudni, hogy ez az értékelés nem vizsga, a tét nem a „mibukik vagy átmegeg” kérdése, hiszen önmagából senki sem bukhat meg! Ha valaki lassan tanul meg új információkat, az se nem jó, se nem rossz dolog önmagában, nem azt jelenti, hogy buta, pusztán akkor lesz „jó” vagy „rossz” tulajdonság, ha egy konkrét munkakörben szükséges szinthez mérjük.

A legszorgalmasabb, legmegbízhatóbb menedzser-asszisztensek sokszor a „lassan tanul” kategóriából kerülnek ki, de ha egyszer megtanulnak valamit, azt sohasem felejtik el. Szemben a gyors felfogóképességgel rendelkező, de épp ezért folyton újabb és újabb dolgok iránt érdeklődő munkatársakkal, akikből csapnivaló menedzser-asszisztens kerekedne, mert amint megtanulnak valamit, szinte azonnal meg is unják, mindig új tudást szeretnének magukba szívni. Belőlük nagyszerű kutató vagy marketingvezető lehet.

Érdeklődés és motiváció

Itt dől el, hogy mi az, amit szívesen fog csinálni a jelölt, és mi az, ami csak púp lesz a hátára, amit nem szabad elvállalnia, mert nem lesz eredményes, nem tud majd kiemelkedően teljesíteni.

Nem mindegy, hogy mélyebben érdeklődik valami iránt (tudni akarja például,

hogy mitől zöld a zöld), vagy inkább csak a dolgok gyakorlati oldala érdeklődik (zöld a fal, és nem sárga). Mennyi benne a vállalkozó kedv vagy az embereknek való segíteni akarás szándéka, és mennyire szeret gépekkel, szerszámokkal dolgozni, vagy éppen mennyire kreatív, innovatív az érdeklődése. Aki nagyon szeret szerszámokkal, gépekkel dolgozni, annak a lelkében egy kisgyermek lakozik, aki szereti minden nap végén a kezébe fogni a munkája eredményét, mert ez adja meg számára a sikeres, jól végzett munka örömét. Ha valakinek erős a vállalkozó kedve és a versenyszelleme is, akkor szívesen kockáztat, mindenáron győzni akar, és sikeresen felel meg például az értékesítők előtt álló folytonos kihívásoknak.

Viselkedésbeli másságok

Ritkábban gondolunk arra, mennyire lényeges a karrierválasztásnál az energiaszint. Ha ez alacsony, akkor nemcsak fáradékonyság az eredmény, de leginkább egyhelyben szeret majd dolgozni a jelöltünk. Egyszerre egy dologra tud majd odafigyelni, de arra alaposan és körültekintően. Számos munkakörben kincset ér az ilyen ember, gondoljunk egy hitel-elbírálóra vagy biztonsági őrre.

Ha a jelölt önérvényesítési igény szintje magas, akkor önálló munkát végez szívesen, és mások irányítását is nagy kedvvel vállalja. Fontos szempont a szabálykövetési hajlandóság is: jó, ha tisztában vagyunk azzal, mennyire szereti betartani a szabályokat. Akinek ez fontos igénye, nehezebben viseli a változásokat és jobban kitartóbb a gyakoribb rutinmunkában. Lényeges, hogy milyen gyorsan tud dönteni, zavarba hozzák-e majd a határidők, mert jobban szereti, ha alaposan tájékozódhat, minden adatot, információt begyűjthet, és megfontoltan dönthet.

Vannak munkakörök, ahol erre egyáltalán nem nyílik lehetőség, azonnal kell kisebb-nagyobb döntéseket hozni. Nem mellékes, hogy mennyire szeret önállóan vagy másokkal együttműködve dolgozni. Itt is igaz az alapszabály: egyik sem jó vagy rossz tulajdonság, csupán egy adott munkakörhöz képest válik előnyvé vagy hátránnyá. Ilyen az objektív értékítélet alkotásának képessége is: egy jogásztól, főként egy bírótól elvárjuk a teljes objektivitást, míg egy tanár vagy egy ügyfélszolgálatos munkakör esetében nagy előny, ha valaki tud a megérzéseire is hallgatni.

Guba a gubához?

A karrier építése során az objektív értékítés mellett nagyon fontos lehet az ún.

ipszatív (önmagához képesti tendenciákat mérő) vizsgálatok eredménye is. Mások munkastílusáról szóló megfigyeléseinket csak akkor tudjuk hasznosítani, ha önmagunkról is tudjuk, hogy melyik típusba tartozunk, milyen magatartásforma jellemző ránk. Ha például több domináns ember dolgozik együtt, egymás szavába vágnak, pontos elképzelésük van arról mit, hogyan és mikor. Micsoda hangzavar! Nem árt, ha valaki vissza tudja fogni magát, ha a leendő munkatársa ilyen. A cél, hogy elkerüljük a konfliktusokat. Jobb, ha kérdések formájában közöljük állításainkat, s a választás lehetőségét átengedjük, még ha ez nem is könnyű, és sok önuralmat követel tőlünk. Ettől azonban munkatársunk jobban fogja érezni magát. Ha mi magunk mások elismerésére vágyó, alkalmazkodó típusok vagyunk, akkor könnyű lesz átadni a döntési lehetőséget és a kezdeményezést. Ha pedig a részletekre szívesen figyelő, elemző embernek tartjuk magunkat, akkor bátran kérjünk számadatokat, kimutatásokat, leírásokat a munkával kapcsolatban.

Egy Martson nevű kutató még a múlt század közepén számos megfigyelést tett a viselkedésmódokkal kapcsolatban, s ezekre támaszkodva, valamint a motivációs energiaszintet figyelembe véve fejlesztette ki azt az értékelést, amelynek segítségével feltérképezhető, hogy ki milyen munkastílusban teljesít a legsikeresebben munkahelyén. Ez az elemzés a kapott információk alapján méri a teljesítőképességet, képes a munka minőségének előrejelzésére, megmutatja, hogy mennyire vagyunk kezdeményezők, együttműködők. A mérőeszköz egy kérdőívre adott válaszok alapján tükröt tart elénk: milyenek a jelölt stresszre adott válaszai, mi sarkallja a nagyobb teljesítmény elérésére. Másrészt: mi az, ami igazán fontos neki az életben.

A magánéletben és a munkában is mindenki önmagát adja, hiszen mindannyian úgy működünk, ahogy azt a saját „szoftverünk” diktálja. Működésünket ugyan tudjuk némi akarattal befolyásolni, de az mindig energiát von el, nem beszélve arról az apróságról, hogy ehhez komfortzónánkból kell kimozdulnunk, ami egyáltalán nem könnyű dolog...

(Folytatása következik)

Trizna Júlia

A szerző 2000 óta vezeti a humán kompetenciák mérésével, új tehetségmenedzselési módszerekkel foglalkozó Profiles International nemzetközi tanácsadó cég magyarországi képviseletét. A Profiles International egyszerre nyújt támogatást a munkavállalónak és a menedzmentnek. Szakterülete a kiválasztás, a kompetencia- és tehetségmenedzsment.

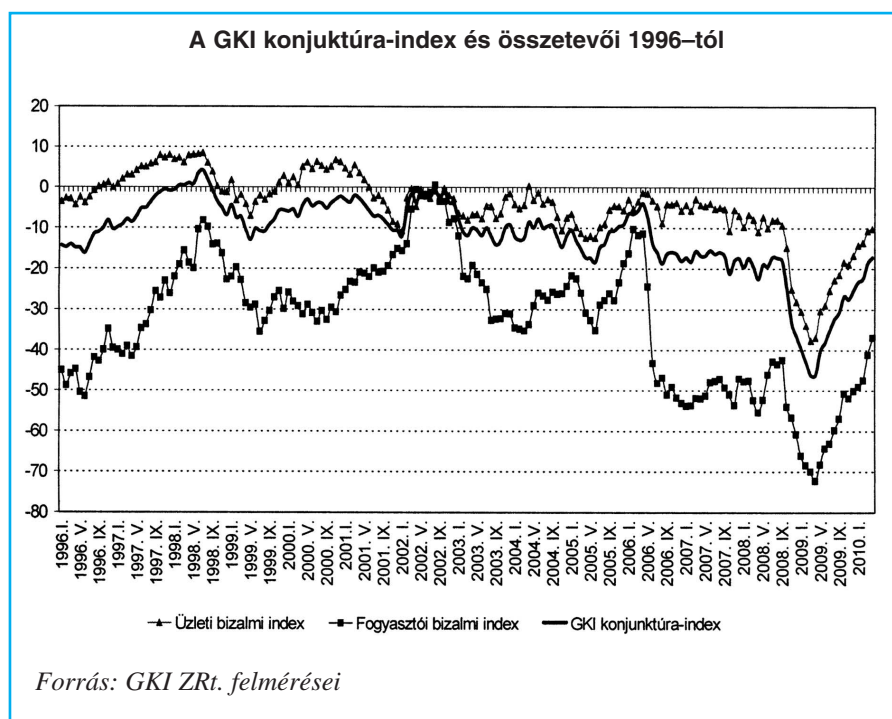
Tovább javultak a konjunktúra-várakozások

Áprilisban folytatódott a **GKI konjunktúra-index** (szezonalis hatásoktól megtisztított) értékének egy éve tartó emelkedése. A GKI Gazdaságkutató Zrt. (www.gki.hu) által – az Európai Unió támogatásával – készített felmérés szerint a fogyasztói bizalmi index nemcsak a válság előtti utolsó „békehónap”, 2008. szeptember szintjét haladta meg, de 2006 májusa óta nem volt ilyen magas. Már az üzleti várakozások sem sokkal maradnak el a válság előtti szinttől.

Miközben márciusban az **üzleti szektor** várakozásainak kedvező változása kizárólag az ipari bizalmi indexnek volt köszönhető, áprilisban az ipari várakozások kissé romlottak, a **többi ágazat** viszont érezhetően emelkedett. Az **ipari** bizalmi index egy éve tartó emelkedése most másodszor tört meg. Stagnált a termelési kilátások, romlott a rendelésállományok és saját termelésű készletek megítélése, de javult az elmúlt időszak termelése. Az export-rendeléseket is gyengébbnek érezték a válaszolók. Az **ipari** várakozások áprilisi romlása azonban kisebb a márciusi emelkedésnél. Az **építőipari** bizalmi index értéke a márciusi csökkenés után áprilisban növekedett, de még jóval elmarad a válság előtti szinttől. Most egyaránt javult kissé az előző három hónap termelési színvonalának és a rendelésállományok megítélése. A **kereskedelmi** bizalmi index értéke 2010 első három hónapjában határozottan növekedett, majd áprilisban valószínűleg megugrott, s elérte a válság előtti szintet. Leginkább az eladási pozíció megítélése javult, de markáns növekedést jeleznek a rendelésállományra vonatkozó várakozások is, miközben a készletek átlagos színvonala nőtt márciushoz képest. A szolgáltatói bizalmi index szezonálisan kiigazított értéke az év elejére jellemző ingadozást követően áprilisban jelentősen emelkedett, s megközelítette a válság kirobbanását megelőző szintet. Legnagyobb mértékben a közeljövőre vonatkozó forgalmi várakozások javultak, de jelentősen javult az üzletmenet megítélése is.

A **foglalkoztatási** szándék az iparban kissé, a kereskedelemben erőteljesebben romlott, az építőiparban és főleg a szolgáltatások körében javult, s jelentősen csökkent a fogyasztók munkanélküliségtől való félelme.

Az iparban a következő három hónapban az eladási **árak** növekedésére számítottak. Az építőiparban az árcsökken-



Módszertani magyarázat

A GKI Gazdaságkutató Zrt. az EU módszertanának megfelelően – konjunktúra-indexének kiszámításakor az üzleti szférán belül az ipar, a kereskedelem az építőipar és a szolgáltató szektor várakozásait veszi figyelembe. (A szolgáltató szféra cégei közül – hasonlóan az EU gyakorlatához – a pénzügyi és a közszolgáltatások területén működő vállalkozások egyelőre nem szerepelnek a vizsgált szektorok között.) Szezonálisan kiigazított adatokat közöl, vagyis megfelelő matematikai módszerekkel kiszűri a szezonális hatások (például a téli és a nyári időjárás különbségei, a karácsony előtti nagyobb kereslet, a nyári szabadságok miatti kisebb termelés) okozta eltéréseket.

A fogyasztói bizalmi indexet a háztartások pénzügyi helyzetének jelenlegi és várt alakulására, az ország gazdasági helyzetének jelenlegi és várt alakulására, valamint a nagy értékű tartós fogyasztási cikkek vásárlására vonatkozó kérdésekre adott válaszokból számítják.

Az üzleti bizalmi indexet az ipari, a kereskedelmi, az építőipari és a szolgáltató vállalkozások üzletmenetére és várakozásaira vonatkozó kérdésekre adott válaszokból számítják. A szolgáltató szféra várakozásait kifejező index története rövidebb, mint a többi szektoré, ez a fajta felmérés 1998-ban indult. Ezért az 1996-1997-es évekre az üzleti bizalmi index újraszámításához felhasználásra kerültek az egyes szektorok bizalmi indexei közötti 1998 után tapasztalt matematikai összefüggések.

A GKI konjunktúra-index a lakossági bizalmi index és az üzleti bizalmi index súlyozott átlaga.

tésre számító cégek aránya továbbra is jelentősen meghaladta az áremelésre készülőkét, de a mélyépítésben már ez utóbbiak voltak enyhe többségben. Némileg erősödött a kereskedelmi és szolgáltató cégek áremelési törekvése, miközben a fogyasztók inflációs várakozása mérséklődött.

Áprilisban már alig voltak többen azok a cégek, amelyek a **magyar gazdaság kilátásait** romlónak, mint amelyek javulónak minősítették. A fo-

gyasztók véleménye is jelentősen javult a magyar gazdaság helyzetéről.

A **GKI fogyasztói bizalmi index** értéke a 2009. áprilisi mélypont után markáns növekedésnek indult. Értéke ugyan nagyon messze van a korábbi választási évek csúcspontjaitól, de csaknem négy éve nem volt ilyen magas. Érezhetően kedvezőbb lett a lakosság saját pénzügyi helyzetére vonatkozó várakozása, miközben a közeljövőben várható megtakarítási képességről alkotott véleménye nem változott.

Gazdaságpolitikai kérdőjelek a stagnálás évében

A GKI Gazdaságkutató Zrt. prognózisa a magyar nemzetgazdaság
2010. évi folyamatairól

A GKI Gazdaságkutató Zrt.-nek az Erste Bank együttműködésével készült előrejelzése szerint a magyar gazdaság 2010-ben stagnálás körüli állapotban lesz, kilábalás, szerény növekedés a második félévben várható.

A világválságból való kilábalás világszerte megkezdődött, de ennek sebessége bizonytalan, a folyamat törékeny. Az alacsony kapacitáskihasználtság korlátozza a beruházást, a még tovább romló foglalkoztatás pedig – amely egyúttal minimalizálja a béremeléseket is – akadályozza a lakossági fogyasztás emelkedését. A bank-szektor átstrukturálása Európában még nem fejeződött be, a bizalom még nem állt teljesen vissza, így a hitelkínálat is szűkös. A költségvetési eszközökkel való keresletélénkítés is folytathatatlan, mindinkább napirendre kerül az államháztartási egyensúly romlásának megállítása, majd javítása.

A visszaesés Magyarországon hét negyedéve tart. 2009-ben a GDP 6,2%-kal, a fogyasztás 6,7%-kal, a beruházás 6,5%-kal esett, a készletek zuhantak. 2010-ben az ipar és az export már az I. negyedévben nő, a munkanélküliség és a fogyasztás-visszaesés viszont ekkor tetőzik. A II. félévben viszont már szerény növekedés lesz, s az infláció érdemben lassul. A folyó külső és belső egyensúly európai összehasonlításban kiváló lehet, az utóbbi még esetleges szerkezeti változásokhoz vállalt többletkiadások esetén is bőven az EU-átlag alatt tartható. A magyar gazdaság helyzetét elsősorban a világban és az EU-ban végbemenő globális változások határozzák meg, ezért a választások után megalakuló kormány hatása a 2010. évi gazdasági folyamatokra valószínűleg kisebb lesz az általában gondoltnál (miközben az azt követő időszakot már jelentősen befolyásolhatja). A következő kormány gazdaságpolitikája sem lehet szembe a nemzetközi pénzvillág és intézmények elvárásaival: szigorú fiskális és jövedelempolitikát kényszerül folytatni, s csökkenő külföldi, és előbb-utóbb mérséklődő állam-

	2008.	2009. I-IX. hó	2009. becslés	2010. (előrejelzés)
1. A GDP volumenindexe (%)	100,6	93,7	–	100
2. Az ipari termelés indexe (összehasonlító áron, %)	98,9	82,3	103,4	103,5
3. Nemzetgazdasági beruházások indexe (összehasonlító áron, %)	97,0	91,4	–	103
4. Az építési-szerelési tevékenység indexe (összehasonlító áron, %)	94,9	95,7	86,5	103
5. A kiskereskedelmi forgalom volumenindexe (jármű- és üzemanyag-értékesítés nélkül)	98,2	94,8	94	98
6. A kivitel változásának indexe (folyó áron, euróban, %)	105,6	81,1	114,6	105
7. A behozatal változásának indexe (folyó áron, euróban, %)	105,6	75,3	102,7	107
8. A külkereskedelmi mérleg hiánya (milliárd euró)	-0,2	4,2	0,3	3
9. A folyó fizetési mérleg hiánya (milliárd euró)	-6,6	1,4	–	1,5
10. Az euró átlagos árfolyama (forint)	251,2	280,6	270,5*	265
11. Az államháztartás hiánya (helyi önkormányzatok nélkül, milliárd forint)	909	918,6	351*	880
12. A bruttó átlagkereset indexe	107,5	100,5	106,5	102
13. Fogyasztói árindex	106,1	104,2	106,1	104,3
14. Fogyasztói árindex az időszak végén (előző év azonos hónap=100)	103,5	105,6	105,7*	103,3
15. Munkanélküliségi ráta az időszak végén (%)	8,0	10,5	11,4**	10,5

*2010. I-II. hó, **2009. XII.-2010. II. hó
A tényadatok forrása: KSH, MNB, PM

adósság-rátát eredményező pályán kell tartania az országot. Rövid távon inkább csak gesztusértékű változásokra – például sok részletkérdésen változtatva, de a folyamatok fő vonalán nem módosító pótköltségvetésre – lehet számítani.

Ugyanakkor a kormánynak az év során (például egy aktualizált konvergencia-program keretében) érdemi **stratégiai döntést** kell hoznia arról, hogy még az adott kormányzati ciklusban (gyakorlatilag 2014-ben) **be akarja-e vezetni az eurót**. Ez kívánatos lenne, s további érdemi **átalakításokat, reformokat igényelne** például az önkormányzati rendszerben, az oktatásban és az egészségügyben.

Talán járható út egy **evickelő, konfliktus-minimalizáló**, gazdaságpolitika is. Ez a viszonylag tartósan 4% körüli – EU-összehasonlításban még évekig viszonylag kedvező – államháztartási hiányt az adócsökkentéssel, s az ehhez szükséges források minél kevesebb konfliktussal járó előterem-

tésével indokolná. E gazdaságpolitikában **nagyobb szerepet** kapna az – a következő kormány retorikájában minden bizonnyal hangsúlyos – **patrióta-etatista megközelítés** is, amely a magyar kvv-szektor, a magyar gazdák és az állami cégek állami pénzeszközökkel való segítését jelentené. Furcsa módon ez **aligha javítaná** a vállalkozások versenyképességét, viszont félt, hogy a növekedés és az állami szolgáltatások színvonala – a kiterjedtebb állami szerepvállalás, a kisebb hatékonysági követelmények miatt – az egyébként lehetségesnél gyengébb lenne.

Elvileg elképzelhető egy **osztogató**, az **államháztartási hiányt és államadósságot megemelő**, a nemzetközi szervezetekkel való **nyílt konfrontációt** vállaló gazdaságpolitika is, ez azonban már viszonylag rövid távon olyan következményekhez – leértékelődés, kamatemelés, magasabb infláció, tartós stagnálás, tőkemenekülés – vezetne, amelyek miatt erre **reálisan nem lehet számítani**.

Ne történjen több hiba!

A munkahelyi balesetek és a károkozás gyakorisága olyan mértékben csökkenthető, hogy az egymillió munkaóra jutó balesetek száma a nullához közelítsen. Ugyanilyen ütemben csökkenthető a dolgozók által elkövetett hibák aránya.

Legyen nagyobb a nyereség!

A válságban a vállalkozások árbevétele és fedezete jellemzően csökken. A nyereség szinten tartásához vagy növeléséhez szigorú költséggazdálkodás szükséges. Javaslatainkkal hozzásegítjük az eredményességhez!

Vegye igénybe a segítségünket!

www.zeroincidents.hu

Tel: 06 309424804

ZERO[®]
INCIDENTS
Nincs baleset - nincs arány - nulla kár

KÜLDETÉSÜNK AZ EGÉSZSÉG!

**Egészségmegőrző tevékenységünk alappillérei
a gondosan és szakmailag igényesen kidolgozott szűrőprogramjaink:**

- ÁLLAPOTFELMÉRŐ SZŪRŐVIZSGÁLATOK
- EGÉSZSÉGTERV KÉSZÍTÉSE
- MENEDZSERSZŪRÉS
- KARDIOLÓGIAI SZŪRÉS
- SZAKORVOSOK (urológus, nőgyógyász, fül-orr-gégész, szemész, ortopédia)
- ÜZEMORVOS

Szezonális ajánlatunk:

- MOBIL CSONTSŪRŰSÉG MÉRÉS
- BŐRGYÓGYÁSZAT
Anyajegyszűrés
Allergológiai vizsgálat
Gyermekebőrgyógyászat
- ALLERGIA KEZELÉS
Proetz kezelés

Vizsgálatainkat szervezeten, magas szakmai színvonalon, kiváló szakemberekkel végezzük, exkluzív környezetben.

Országos hálózatunk mindenhol a segítségükre van.

Hungária Med-M Kft.

Rendelő:

1135 Budapest, Jász u. 33-35.

Tel./fax: 1-236-0175, 1-236-0176

Mobil: +36-30-633-0961

E-mail: hungariamed@hungariamed.hu

www.hungariamed.hu

Mestermenedzserek műhelytitkai

Szemelvények nemrég megjelent interjú-kötetünkéből (II. rész)

Mint már beszámoltunk róla, szövetségünk pár hónapja a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság (SZVT) közreműködésével könyvet adott ki, amely az 1955-ben alapított „Az év menedzsere” pályázatunk és díjünk 12 edigi nyertesével készült interjúkat tartalmazza. A „Mestermenedzserek műhelytitkai” címmel megjelent, több mint 200 oldalas kötetben szakmánk e kiválóságai nyilatkoznak sokoldalú felkészültségükön alapuló vezetési és szervezési módszereikről, elveikről és tapasztalataikról, sikeres munkásságuk tényezőiről és esetleges kudarcaik tanulságairól egyaránt. Valamennyi interjú előtt közöltük a kitüntetett menedzserek részletes életrajzát, szakmai pályafutásának adatait is.

Könyvünk méltán keltett élénk érdeklődést tagjaink, kollégáink körében. Úgy gondoljuk azonban, hogy anyagának ismertetését érdemes folytatni lapunk hasábjain az interjú-kötet és a benne foglalt sok-sok közérdekű tudás és tapasztalat iránti figyelem erősítése végett. Ezért mostantól több számunkban szemelvény-sorozatot adunk közre az interjúkból, mégpedig a könyvbéli sorrendtől eltérő, téma-alapú csoportosításban. A díjnyertesekkel lezajlott beszélgetéseink során igen sok szakmailag alapvetőnek számító kérdést csaknem mindegyiküknek feltettük valamilyen formában, de ezek és a rájuk adott válaszok a kötetben – annak személyenkénti szerkezete miatt – természetesen elszórtan szerepelnek. Most kezdődő sorozatunk viszont az ilyen fő témákat összefüggően idézi fel: az egy-egy azonos jellegű kérdésre kapott válaszok legfontosabb részeit egymás mellé sorakoztatja. Ezzel bizonyára megkönnyítjük és meggyorsítjuk az egybetartozó tartalmak áttekintését.

Szöveg-tallózásunkhoz szükségképpen hozzá tartozik, hogy közöljük a könyvben nyilatkozó interjú-alanyok teljes névsorát „Az év menedzsere” díjuk elnyerésének időpontja szerinti sorrendben, feltüntetve akkori munkahelyüket és beosztásukat, valamint jelenlegi tevékenységüket is. A kötet szereplői:

• „Az év menedzsere” 1995-ben: **Sebesvári László**, a kecskeméti Petőfi Nyomda vezérigazgatója (jelenleg a Zalai Nyomda Zrt. igazgatóságának elnöke)

• „Az év menedzsere” 1996-ban: **dr. Járai Zsigmond**, a Magyar Hitel Bank Rt. vezérigazgatója (jelenleg a CIG Közép-európai Biztosító Zrt. felügyelő bizottságának elnöke)

• „Az év menedzsere” 1998-ban: **Fodor István**, az ERICSSON Hungary vezérigazgatója (jelenleg a Bölcsek Tanácsának tagja, tavaly májustól pedig Óbuda díszpolgára)

• „Az év menedzsere” 1999-ben: **Straub Elek**, a MATÁV Rt. elnök-vezérigazgatója (jelenleg a Graphisoft Zrt. igazgatóságának tagja)

• „Az év menedzsere” 2000-ben: **dr. Beck György**, a COMPAQ Computer Magyarország vezérigazgatója (jelenleg a Vodafone Hungary Zrt. vezérigazgatója)

• „Az év menedzsere” 2001-ben: **dr. Orbán István**, az EGIS Rt. vezérigazgatója. (2006 januárjában, 67 évesen elhunyt, így könyvünkben emlékezésül a vele korábban készült interjúk részleteivel idéztük meg kiváló emberi és menedzserei képességeit.)

• „Az év menedzsere” 2002-ben: **Fekete István**, a Henkel Magyarország Kft. elnök-vezérigazgatója (jelenleg a Hungarian Interim Management Kft. ügyvezető igazgatója)

• „Az év menedzsere” 2003-ban: **Terták Ádám**, az Ernst & Young Kft. elnöke (jelenleg Magyarország főkonzulja Hongkongban)

• „Az év menedzsere” 2004-ben: **Csonka Tibor**, a Debreceni Hőszolgáltató (Z)Rt. vezérigazgatója

• „Az év menedzsere” 2005-ben: **Takács János**, az Electrolux középkelet-európai holdingjának vezetője, az Electrolux Lehel Hűtőgépgyár Kft. vezérigazgatója (jelenleg a Menedzserek Országos Szövetsége elnöke is)

• „Az év menedzsere” 2006-ban: **Mosonyi György**, a MOL Nyrt. vezérigazgatója

• „Az év menedzsere” 2007-ben: **Wáberer György**, a Wáberer's Holding Zrt. elnök-vezérigazgatója.

Sorozatunk nyilván csak egy részét tudja visszaadni a könyv tartalmi gazdagságának. Reméljük azonban, hogy szemelvény-összeállításunkkal valóban sikerül tovább növelnünk a „Mestermenedzserek műhelytitkai” iránti kíváncsiságot, segíteni a minden menedzser számára hasznosítható érdekes és értékes mondanivalók megismerését.

Nem titkoljuk: e sorozatot aféle „kedves-nálóként” azoknak az olvasóinknak is szánjuk, akik még nem szerezték meg a könyvet. (Megrendelhető a Menedzserszövetség főtítkárságán, www.manager.org.hu honlapunkon.)

KÉRDÉS

Ön szerint ma melyek a legfontosabb vezetői kompetenciák? Szükségesnek látszik-e egy új vezetési stílus és ebből fakadóan egy új vezetési kultúra meghonosítása a XXI. században?

VÁLASZOK

Sebesvári László

– Ma a legfontosabb vezetői kompetencia megítélésem szerint

- a működési környezet tökéletes ismerete,

- a belső és külső környezeti feltételek folyamatos elemzése,

- azokból gyors és bátor üzleti, pénzügyi, HR döntések meghozatala.

A tanult képességek iránti igény jelentősen megváltozott. A szakmai kompetenciák helyett az

- általános áttekintés,

- elemző képesség,

- kockázatvállalás,

- határozott HR,

- erős vezetői ambíció és motiváció szükségeltetik.

Tipikusan magyar, kelet-közép-európai vezetői kompetenciák:

- az általánosnál erősebb lobbi-képesség,

- a hiányos infrastruktúra miatt a

szokásosnál erősebb beszállítói fejlesztés igénye,

– a versenyképességre rendkívül hátrányos magyar gazdasági környezet ellensúlyozására való képesség és eltökéltség.

– A csúcs-menedzseri stílus és kultúra nagyrészt átalakult, adekvát a pénzügyi és gazdasági világválság előtt kialakult globális vezetési trendekkel.

Azt gondolom, hogy a működési környezet javítására vonatkozó eltökéltség és könnyörtelen egyéni és korporális tevékenység Magyarországon sok feladatot jelent.

A gazdasági–pénzügyi világválság rapid módon megváltoztatta a vezetői munkával szembeni igényeket. Ma a legfontosabbak:

- válságmenedzselés,
- alkalmazkodás a drámaian megváltozott környezethez,
- rendkívüli óvatosság a pénzügyek menedzselésében,
- az átrendeződő piacokban megnyíló új lehetőségek feltárása és megfontolt kihasználása.

Fodor István

– A vezetői képességeket két szinten lehet megfogalmazni: vannak az alapképességek, amelyekkel egy jó menedzsernek rendelkeznie kell, függetlenül attól, hogy milyen környezetben dolgozik, milyen feladatokat lát el (részben lásd az első pontnál). És vannak „aktuális” képességek, amelyek az adott szakmai környezettől, az adott feladattól függenek. Nem azonos feladat például egy nagy áruházat, egy autógyártó céget, egy színházat, egy kutatószervezetet és fejlesztéssel is foglalkozó vállalatot, vagy egy polgármesteri hivatalt vezetni. Az alapképességeken túl az egyiknél a fegyelem megkövetelése, a másikonál a rugalmasság, a harmadikonál az empátiakészség, a negyediknél a taktikai érzék, a politikus hajlam, az ötödiknél az improvizációs készség, a hatodiknál a tolerancia, a hetediknél a szigor (és így tovább) a kívánatos aktuális képesség. Természetesen mindezeknek a hatékonyságot, az eredményességet, a minőséget és a folyamatos fejlődést kell szolgálniuk.

Az első számú és a beosztott vezető közötti különbség a felelősség mértékében, a feladat összetettségében és az ebből származó szükséges készségekben van, de nem a menedzseri jellegében. Ami az alapképességeket illeti: nagyon sok folyamatot, és az ebben

dolgozó embereket hasonló jelleggel kell irányítani például egy hatósági ellenőrzést végző közigazgatási intézmény csoportvezetőjének és egy multinacionális cég elsőszámú vezetőjének. A minőség, az eredményorientáltság, a hatékonyság, a vevői elégedettség, a tisztesség, a következetesség és még további tulajdonságok és célok egyaránt érvényesek majdnem mindenütt. Természetesen sorolhatók az eltérések is. A gazdaság szereplőire, a versenyszférára, valamint menedzsereire nagy nyomás nehezedik. A kilencvenes években felerősödött globalizáció versenyintenzitás-növekedést gerjesztett, és emiatt a cégek menedzsereinek követniük kellett az e változások okozta trendeket. Példaként a változás érzékeltetésére: a lojalitás, tisztelet, alkalmazkodás, kötelességtudat, minőség vállalati értékek részbeni megtartása mellett ma már sokkal fontosabb a hatékonyság, a sebesség, az alkalmazhatóság, a hozzáadott érték, a fejlődési készség, az eredményesség. Ami az évtizedeken keresztül hangoztatott egyik dolgozói erényt, a lojalitást illeti: mit kezdünk azzal a dolgozóval, aki bár hű a cégéhez, de átlagosan vagy az alatt teljesít? Hol van egy profitorientált cég szociális érzékenységének határa az egyre gyilkosabb versenyben? Mi egy menedzser mozgástere, lehetősége és a legjobb megoldása például egy ilyen kérdésben?

Változnak a menedzserekkel szembeni elvárások, de nem változnak a legfontosabb vezetési alapelvek, legfeljebb egyes elemei hangsúlyosabbá válnak, mások pedig elhalványulnak. Minden ellenkező látszat ellenére továbbra is érvényes, hogy mindig tovább lehet jutni elkötelezett, motivált, egymásra odafigyelő, csapatot alkotó munkatársakkal, mint falanszter-szerű szervezettel. Ugyanúgy fontos a változtatás képessége. A fejlődés filozófiájának tekintem azt a szabályt, amely szerint: „a jövő sikerének egyik titka, ha készek vagyunk akár mindent megváltoztatni, amikor úgy tűnik, hogy minden rendben van.” Nem akkor kell változtatni, amikor baj van, nem a korrigálás a legjobb megoldás, mert az fájdalmasabb, költségesebb. Ha rend van, akkor lehet a legjobb lépéseket megtenni, természetesen nem öncélúan, hanem értelmesen. Egy szervezetben belül ez a készség nem jön létre magától, tudatosan kell kialakítani.

– Nem hiszek abban, hogy az alapképességek terén a két század között

lényeges különbségek lehetnek. Nem hiszem, hogy jellemző változásokat a naptár kerek számai vezérelnének. Az új évezred valóban hozott frissülést, majd csalódást. Előbb a globalizáció felerősödése követelt változást, majd a 2008-ban megjelent felelőtlen menedzseri magatartás okozta pénzügyi világválság. Nagyon pontosan tetten érhető, ha a felelős menedzser szolgálat helyett hatalmának, saját és környezete érdekeinek rendeli alá feladatát. Ha ez a felfogás egy adott ágazatban a személyi kiválasztódást is vezérli, azaz a zsák megtalálja feljárt, bekövetkezhet a válság. Lám, mennyire összetett és fontos szakma a menedzseri! Mindezek a legutóbbi események az embert arra készítik, hogy határozottan kimondja: ne keressünk itt új vezetői kultúrát, kövessük az eddigi alapértékeket és emeljük be melléjük frissen és rugalmasan a helyzetnek megfelelő aktualitásokat. Tessék csak megfigyelni, hogy a pénzügyi világ legfelső rétegeinek menedzseri köreiből mekkora zavart okoz ez a válság! Gondoljuk végig, hogy miként jutott ide a világ!

Fekete István

– Minden alkalommal egy mixet gondolok ebben is. Hogy melyiket kell elővenni egy adott situációban, az helyzetfüggő. Amikor csábítottak, sokan elképedtek, hogy a Henkeltől merőben más helyekre hívtak el. Első számú vezetőként nem tudok mosóport gyártani, megbuknék, ha leküldenének a Henkel szolnoki gyárába. Ha elvállaltam volna a vágóhíd vezérigazgatói állását közbe, ott sem volna számomra előírva a kötelesség, hogy lemenjek leoljni egy marhát, vagy felszeletelni, mert nem az a feladatom, hanem hogy az egészet vigyem valamilyen, a tulajdonosok által meghatározott irányba, mely iránnyal én is egyet tudok érteni.

Amikor egy dohányipari céghez hívtak, olyan jövedelmet ígértek, ami csillagászati volt, de nem tudtam azonosulni a termékkel, ami nagyon fontos probléma. A mosóporral, kozmetikumokkal tudtam azonosulni, a dohányjal már nem. Amit a dohány-gyárak csinálnak (marketing, pr), az messze áll tőlem, mármint az ahhoz szükséges lobbizás. Én ezt nem tudnám hitelesen csinálni.

– Egy multinacionális cég magyar-

országi leányvállalatánál az első számú vezető keze is nagyon meg van kötve. A menedzserek, akik az elmúlt években kétségkívül rengeteget tanultak a nemzetközi háttérű cégeknél, egyre inkább érzik e lét korlátjait. Az alternatívák: rezignálni; külföldön folytatni; magyar tulajdonú magáncégek vezetését elvállalni; állami vállalathoz menni, azt piacéretté tenni. De lehet azt is tenni, amit én teszek, amit interim menedzserségnek nevezünk. Egyre több vállalatnál értik meg, hogy bizonyos esetekben célszerűbb egy átmeneti időszakra kívülről hozni vezetőt. Ilyen helyzet például az, amikor hirtelen megüresedik egy felsővezető széke. Ha az átmeneti időre a helyettest bízzák meg a cég vezetésével, és végül mégsem őt nevezik ki, akkor középtávon nagy biztonsággal elvesztenek egy jó menedzsert, aki később alkalmassá válhatott volna az önálló vezetésre. Egy új üzletág felépítésénél is hasznos a külső szakember bevonása, hiszen ő a lehető legjobb rendszer kiépítésében érdekelt, nem pedig abban, hogy a lehető legkényelmesebb állást teremtsen magának. Hangsúlyozom: nem tanácsadókról beszélek, akik a szervezetten kívül maradnak, hanem olyan vállalkozó menedzserről, aki adott időre, meghatározott feltételek mellett elvégez egy feladatot.

Minden vezetőnél az értelem és az érzelem keveredik a vezetési stílusában. A magas érzelmi intelligenciával (EQ) és tapasztalattal rendelkező vezetők lesznek (ahol már nem azok) a jövő sikeres vezetői, szemben a magas hagyományos intelligenciával (IQ) rendelkezőkkel. Mely EQ tulajdonságok szükségesek egy jó vezetőnek? Az empátia, a társas kapcsolatok kezelése, az önrányítás és az érzelmek kezelése.

A jövő vezetőjének feladata a saját személyiségével hozzájárulni a vállalat eredményeihez. Új vezetői képességekre lesz szükség, mint

- a fantáziára,
- a befolyásoló képességre,
- a bizalomkeltés képességére,
- és a hatalom gyakorlásának konfliktív formáira.

A vezetők karizmatikus egyéniségek lesznek, a személyiségük miatt követik őket. A magas emocionális intelligenciával rendelkező fiatalok sokszor a humán menedzseri pályára képezik magukat. Ebből következik az a tendencia, hogy a következő évtizedben a vállalat vezetése egyre inkább a humán menedzsment felé fog eltolódni.

Terták Ádám

– Ma mind több magyar menedzser, aki nemzetközi vállalatnál dolgozik, jut egyre előrébb a ranglétrán, a nemzetközi porondon. Ezért nem igazán különböztetnék meg tipikus magyar kompetenciákat. Ha csak azt nem, hogy sajnálatos módon a kkv-k esetében inkább domináns az „adó-optimalizálás” mint a bővülés és nemzetközi piacok felé fordulás. Márpedig ez utóbbi egy olyan nyílt gazdaságban ahol az export és import együttesen az éves GDP 155–160 %-ával egyenértékű, nem lehet befelé fordulni.

– Én nem új vezetési stílusnak nevezném, amire manapság szerintem szükség van. Egyszerűen nyitott, a cég fő tevékenységi területét(eit) nemzetközileg is ismerő, nyelveket beszélő vezetőkre van szükség. Értékelnem kell tudni, hogy a nemzetközi hatások milyen befolyással bírnak/bírhatnak a cég piacaira (beszerzés és értékesítés) egyaránt, a kutatás-fejlesztés hol tart, milyen irányokba mehet el stb. Ha ezekkel az ismeretekkel nem rendelkeznek, akkor inkább el kellene menni „cukorka-árusnak”, de talán ott sem lehet kihagyni, hogy ismerjem a vevők, szállítók igényeit, lehetőségeit, mert ott is a piac diktál. Különösen a mai válságos időkben.

Csonka Tibor

– A mai világ vezetői kompetenciái rendkívül széleskörűek, egyben összetettek. Ebben a körben az én 12 pontom a következő:

1./ *Stratégiai gondolkodás*, amelynek kiindulása, hogy a vezetőnek van víziója, képes célok meghatározására és képes mindezeket tömören érthetően összefoglalni.

2./ *Analitikus gondolkodás*, amellyel a vezető képes lebontani a problémákat, látja az összefüggéseket és számításba veszi a lehetőségek legszélesebb skáláját.

3./ *Fogyasztó-orientáltság*: a vezető a fogyasztót helyezi a középpontba, azonosítja és kielégíti a fogyasztói igényeket, és mindezt személyes felelősséggel vállal.

4./ *Külső érzékenység*: a vezető figyel és megérti a külső környezet változásait és képes előre megérezni a következő változásokat.

5./ *Teljesítmény-orientáció*, amellyel a vezető eredményorientált kultúrát alakít ki, rugalmas célokat tűz ki,

és biztosítja a megfelelő eredményességi szintet.

6./ *Üzleti érzék*, amellyel a vezető felismeri és megragadja az üzleti lehetőségeket, s ezeket tervszerűen és hatékonyan aknázza ki.

7./ *Minőségi orientáció*, amelynek során tudatos benchmarkinggal a vezető megismeri a cége tevékenységével kapcsolatos legmagasabb normákat, és igyekszik elérni az általa megismert legjobb gyakorlatot.

8./ *Változás-orientáltság*: a vezető célként jelöli meg szervezete számára, hogy az gyorsabban változzék, mint az őt körülvevő környezet.

9./ *Jól megválasztott vezetési stílus*, amely bizalmat ébreszt és biztosítja az emberek bevonhatóságát a közös célok elérésébe.

10./ *Csapatjátékos vezető*, aki külső-belső csapatszellemet hoz létre, bátorítja a csapatmunkát, és önmaga is másokkal együttműködve dolgozik.

11./ *Befolyásolás*: a vezető világosan fogalmaz, tényekre alapoz, ezzel másokra hatni tud, és a meggyőzés céljából rugalmas taktikát alkalmaz.

12./ *Fejlesztés*, amelynek során a vezető szakértelmét másokkal megosztva pozitív elvárásokat fejez ki, bátorítja a tehetséget, megfelelő környezetet teremt a fejlesztéshez, gondoskodva az egyének képzéséről is.

A felsorolt kompetenciák létező követelmények voltak már eddig is. A verseny kiéleződésével a válsághelyzetek kezelhetőségével kapcsolatosan felértékelődik a higgadt, de ugyanakkor gyors változtatás befogadására és menedzselésre való alkalmasság. Személy szerint nem látok tipikusan magyar menedzseri képességet, megjegyezve, hogy széles körű nemzetközi kapcsolataim, tapasztalataim nincsenek.

– A világ „simán vette” az ezredfordulót. A társadalom és a gazdaság fejlődése folyamatos, így szerintem egy adott időponthoz nem köthetők változások a „követelmény-füzetben”. Ebben a megközelítésben a dohányzásról sem feltétlenül újév napján kell eredményesen leszokni, hanem akkor, amikor az összes feltétel megérlelődött a sikerhez, bármely hónap, bármely napján és attól a naptól kezdődik egy új, más korszak az életünkben.

Mindemellett látszik az, hogy a tudás felértékelődésével és hiánycikké válásával az emberi erőforrás kritikus sikertényezővé vált, így a jelenben és jövőben ezt az erőforrást hatékonyan birtokolni és pozitív értelemben kihasználni képes vezetők jelenthetik az újhullámot.

Takács János

– A szakmai vagy tárgyi tudás nélkülözhetetlen követelmény, hiszen egy vezetőnek – akármilyen magas pozícióban van is – át kell tudnia látni a technológiai folyamatokat: tudnia kell, hogyan gyártják a terméket, vagy mi módon állítják elő azt a szolgáltatást, amit a vállalat kínál. Nem élhet elefántcsont-toronyban vagy a felhőkben. Amikor egy vezető stratégiában gondolkodik, figyelembe kell venni ezeket az elemeket, ezekre kell építeni. A szakmai tudásnak meg kell lennie azért is, hogy az irányítása alatt dolgozó kollégák minden szinten elfogadják, tiszteljék és becsülik. Fontos, hogy mindenkit megértsen, mindenkivel szót értsen a kékgallérosoktól a vezetőtársain keresztül az összes érdekelt partnerig (stakeholder). Egy jó vezetőnek folyamatosan tudnia kell, hogy mi történik a vállalatánál, hogyan teljesülnek a célkitűzések, hogyan lehet elérni az eredményeket, hogyan és mikor kell korrigálni az esetleges hibákat.

A mai globális világban minden vállalat ugyanazokból a forrásokból (nyersanyagok, eszközök, technológiák) tud meríteni. Ami az igazi különbséget jelenti, az alkalmazott emberi tőke, az egyének képessége és tehetsége. A marketinget és az értékesítést is fontosnak tartom, hiszen az értékesítés váltja értékékké azt, amit előállítottunk a gyárakban. Egy nagyvállalat első számú vezetőjének persze nem kell és nem is szabad értékesítési szakembernek lennie, ne ő próbálja eladni a terméket, szolgáltatásokat.

A szakmai tudásra – mely egy jó alapot kell hogy képezzen – szükséges ráépíteni azokat a kompetenciákat (soft skills), melyek elsősorban a személyiséggel, a vezetővel, mint emberrel függenek össze. Ilyenek az empátia; a kommunikációs készség; az a képesség, hogy előbb próbáljunk valakit megérteni, és csak utána várjuk el, hogy ő értsen meg bennünket. Nyitottnak kell lenni a változásra és a változtatásra, folyamatosan keresni kell az újat, az innováció lehetőségét. Nagyon fontos a meggyőző képesség, de be kell tudni fogadni mások ötletét és véleményét is, meg kell tudni teremteni a konszenzust. A mai globális világban lényeges követelmény, hogy nem szabad „erőből” vezetni. Az autokratikus vezetési stílusnak egy fejlett piacgazdaságban nincsen helye.

Az én vezetési stílusomhoz legkö-

zelebb a participative management – vezetés a kollégák részvételével, bevonásával – áll. Amennyiben ezt az elvet megfelelőképpen alkalmazzuk, pozitív üzenetet küld a kollégák részére, javítja a munkahelyi környezetet és biztosítja a döntések pozitív eredményét. Munkatársainkat be kell vonni a döntéshozatalba, hogy érezzék, részesei a döntésnek, ám ennek megfelelően viselniük kell a felelősséget is. Ez egy pozitív, nyitott vezetési stílus, amely befogadja a különböző ötleteket és véleményeket, és ebből próbálja kihozni a legjobb, konszenzuson alapuló döntést. Így a döntéshozatal folyamata hosszabb ideig tart, de a siker kódolva van, hiszen azok, akik úgy érzik, részt vettek a döntéshozatalban, nagyobb elkötelezettséggel sorakoznak fel ezen döntések mögé és biztosítják a sikeres kivitelezést. A 21. századi vezető már nem lehet magányos farkas. Tudnia kell, hogy egyedül nem megy, ezért nagyon fontos egy jó csapat felépítése, és a vezetőnek oda kell figyelnie kollégái folyamatos képzésére, fejlődésére is. Az erős, jó képességű vezető erős, jó képességű munkatársakkal veszi magát körül.

Wáberer György

– A XXI. században nagyban felértékelődnek az olyan vezetői kompetenciák, mint a szakmai hozzáértés, a lojalitás, a kitartás, a határozottság, a döntésképeség, a példamutatás, a konfliktus-megoldó képesség. A sikerhez sokféle képességre van szükség. Technikai know-howra, a számokkal való bánni tudásra, üzleti szellemre, a szervezési tehetségére, kreativitásra, bátorságra – és természetesen egy kis szerencsére.

Az elmúlt tizenöt évben gyökeresen javult a versenyszférában dolgozó vezetők szakmai felkészültsége, válságtűrő képessége. Ennek egyik oka, hogy felnőtt egy új menedzseri generáció, amely már nem cipeli magával a szocialista gazdálkodásban kialakult tudati terheket. Nem sokan maradtak talpon a „régiek” közül, akik pedig mégis, azok képesek voltak elsajátítani a folyamatos alkalmazkodás képességét.

Tipikusan magyar menedzseri erénynek érzem a problémák kreatív megoldásának képességét. Erre egyrészt a kiegyensúlyozatlan magyarországi gazdasági környezet, a meg nem nyugvó szabályozók, a nehezen áttekinthető adminisztratív folyamatok

nevelik a magyar menedzsereket. Másrészt következik ez az általános üzemméretekből: egyszerűen nem áll rendelkezésre annyi eszköz, technológia, pénz, szakértelem, hagyomány, hogy a menedzser a vállalat jól bevált, sokszor kipróbált mechanizmusaira támaszkodva konzervatív döntéseket hozhasson.

Jó hír a magyar vállalkozások számára, hogy a gazdasági világválság túléléséhez éppen erre a kreatív vezetési modellre van szükség. A rossz hír pedig az, hogy változatlanul szükség lenne a magyar vállalkozásokat segítő konzervens gazdaságpolitikára, olcsóbb államra, egyszerűbb adórendszerre, és persze pénzügyi tartalékokra.

Amiben a legkisebb előrehaladást tapasztalom, az a menedzseri példamutatás, az első számú felelős szerepének vállalása.

– A tulajdonosi érdekek fokozottabb szem előtt tartása szükséges. Vonatkozik ez az állami és a magántulajdonra egyaránt. A tulajdonos érdeke a hatékonyság és az eredményesség. Hosszú távon ugyanezek a szempontok szolgálják legjobban a dolgozók érdekeit is. A menedzsernek mindkét kritériumot érvényesítenie kell, még akkor is, ha az áldozatokkal jár. A vezetési stílusban ez szigorú következtességet követel meg, azaz nem lehet tekintetbe venni olyan szempontokat, amelyek következményei az üzleti partnerek vagy a munkavállalók számára csak átmenetileg kedvezőbbek. A késlekedés az eredményesség feltételeinek fenntartásához szükséges intézkedések meghozatalában csökkenti a munkahelyek megtartásának és a szociális feltételek megőrzésének várható időtartamát. Az új vezetési kultúrát szerintem az átgondoltan gyors és rugalmas döntések, a merészség és a következtesség jellemzi.

 MENEDZSER <small>A MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGÉNEK LAPJA</small>
Kiadja: a Menedzserszövetség főtítkársága 1027 Budapest, Fő u. 68. III. emelet 326. Telefon: 225-8791, 225-8792 E-mail: menszov@t-online.hu www.manager.org.hu
Felelős szerkesztő: DÉNES GÁBOR
Nyomás: PRINT 17 Budapest ISSN 1219-6843