



Eötvös Loránd Tudományegyetem
Gazdálkodástudományi Intézet

Jegyzetkivonat¹ a Vezetés és szervezés mesterképzési szak Szakmai ismeretek szigorlathoz

Szigorlati tárgyak:

Emberi erőforrások menedzsmentje

Minőség- és projektmenedzsment

Meggyőzőestechnika

Készült: Budapest, 2019. szeptember 5.

¹ A szigorlati jegyzetkivonat a szigorlati tárgyak oktatási segédanyagai alapján készült, azok – sok esetben – szó szerint, egy az egyben átvett fejezeteit, bekezdéseit tartalmazza.

I. Emberi erőforrások menedzsmentje c. tárgy témakörei

1. Munkaköri menedzsment

1.1. Munkakörelemzés

A **munkakör** a szervezet elemi egysége,

- szűkebb értelemben azon feladatok összessége, amelyeket egy ember képzettsége és kapacitása alapján elvégezhet.
- tágabb értelemben a munkakör a szervezet azon szabályozási egysége, melyhez nem csak a feladatot, hanem a munkavégzés helyét, a munkavégzés rendjét, a munkakör kapcsolatait és a hatás- és felelősségi kört is hozzárendeljük.

A munkakörök elemzése és értékelése az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeinek központi elemei, ezért stratégiai jelentőséggel bírnak. Az általuk szolgáltatott információk képezik számos további tevékenység alapját.

A munkakörelemzés fogalma, célja

A munkakörelemzés a munkakörök tanulmányozásából, az azokra vonatkozó adatok gyűjtéséből és a munkakörök leírásához és a munkavállalóval szemben támasztott követelmények meghatározásához szükséges véleményalkotásból álló, rendszerezett folyamat.

A munkakörelemzés az a szisztematikus folyamat, amelyben a munkakörre jellemző feladatokkal, felelőségekkel, hatáskörökkel, és a munka tartalmára és környezetére vonatkozó tényezőkkel kapcsolatos információk gyűjtése, elemzése, kiértékelése történik. A tevékenység az eredmények írásbeli rögzítésével zárul, ennek során elkészíthető vagy aktualizálható a munkaköri leírás és a követelmény rendszer (vagy munkaköri specifikáció).

Egy szervezet egészére kiterjedő munkakörelemzés erőforrás- és időigényes folyamat, ezért a munkakörelemzés megkezdése előtt meg kell fontolni a költség-haszon elv alapján, hogy milyen mélységű vizsgálatokra törekszünk. Egyes módszerek idő- és munkaigényesebbek, ugyanakkor több felhasználási célt is ki tudnak szolgálni. Mások egyszerűbbek, de eredményük csak korlátozottan hasznosítható.

A munkakörelemzés – bármely technikáját is alkalmazzuk – racionalizálási hatással is jár, hiszen a feladatok és azok megoldási módjának részletes áttekintése rákényszerít a folyamatok és az alkalmazott technológia kritikus átgondolására.

A felhasználás területei

Számos olyan emberi erőforrással kapcsolatos tevékenység van, amely a munkakörelemzés eredményeire támaszkodik. A munkakörelemzés jellemző felhasználási területei:

Az alkalmazottakkal való kapcsolatok

A munkakörelemzés során nyert információk leggyakoribb felhasználási területe a *munkaerő toborzása és kiválasztása*. Számos előny származik abból, ha a munkavállalók pontosan tudják, hogy a cég milyen munkakörre vár jelentkezőket, ha a potenciális érdekeltek meg tudják ítélni, hogy a munkakör milyen követelményeket támaszt. Ugyancsak jó alapot biztosít a megfelelő kiválasztási eljárás kialakításához, hiszen belőle vezethetők le az igényelt kulcskompetenciák és azok fontossági sorrendje.

A munkakörelemzés alkalmazásával a vezetés helyes képet kap az egyes munkakörök rangsoráról, hasonlóságáról és különbségéről is. Ezáltal lehetővé válik a *kulcsmunkakörök meghatározása, a munkakörök értékelése, besorolása és osztályozása*.

A *teljesítményértékelő rendszer* egyik összetevője a munkakör tervezett tevékenységeinek vizsgálata. Az alkalmazottak számára fontos, hogy tudatában legyenek annak, hogy a cégénél milyen feladatokat vesznek alapul, és milyen elvárások szerint történik ezek teljesítésének értékelése.

Hasonlóképpen fontos az elemzés eredményének ismerete a *munkavállalók szervezeten belüli előléptetésében, áthelyezésében és a karrier-tanácsadásban*. A emberek teljesítménykínálatát (tudását, képességeit, képzettségét, gyakorlatát) kell összehasonlítani a megcélzott munkakör támasztotta elvárásokkal, hogy el lehessen dönteni, hol fog az a leghatékonyabban érvényesülni.

Az alkalmazottak *fejlesztési és képzési tervének* elkészítése azt igényli, hogy ismerjük, milyen feladatokra kell felkészíteni az embereket, milyen fejlesztési igényekkel jár egy adott új, vagy megváltozott munkakör betöltése, ezért ezen a területen is alapvető inputként szolgál a munkakörelemzés eredménye.

Szervezeti igények, szervezetfejlesztési elképzelések

A szervezetek reorganizációja, fejlesztése, a munkakörök átalakítása az eddigi munkakörök alapos ismeretén nyugszik. A vállalat stratégiájához illeszkedően az emberi erőforrás-tervezés, az alkalmazottak potenciáljának legcélszerűbb felhasználása, a munkatanulmányozás, mind-mind olyan tevékenységek, amelyhez a munkakörelemzés elengedhetetlen.

A vezetés a méltányos bérrendszer kidolgozása során is hasznos információkat kaphat e folyamat eredményéből. A vállalatok jelentős részében a fizetési rendszer alapját a munkakörelemzésre épülő munkaköri érték szerint alakítják ki. A nehéz munka, a nagyobb felelősséggel járó feladatok, a specifikus képességek több fizetést érdemelnek, mint mások. A munkakör-értékelés elengedhetetlen feltétele a standardok ismerete mellett a vizsgált munkakör pontos ismerete.

Jogi követelmények

Annak érdekében, hogy a munkavállalással kapcsolatos törvényi követelményeket (pl. munkajogi, az egyenlő esélyekre, a munkabiztonságra vonatkozó előírásokat) betarthassuk, a munkakörelemzés elengedhetetlenül szükséges, mivel megmutatja a munkakör kritikus jellemzőit, azokat a tényezőket, amelyek bizonyos jogi következményekkel járnak, ill. amelyekkel kapcsolatban jogszabályi követelményeket kell érvényesíteni.

Munkaügyi kapcsolatok

A munkavégzéssel kapcsolatos körülmények változása esetén az érdekvédelmi szervezetekkel folytatott tárgyalásokban előnyös, objektív támpontot nyújt a munkakörelemzés nyújtotta információ, mint közös tárgyalási alap.

Az munkakörelemzés folyamata

Résztvevők

Attól függően, hogy milyen célra kívánják felhasználni a munkakörelemzést, illetve milyen elemzési technikákra van szükség, alakítható ki az elemzésben résztvevők köre. Amennyiben szükség van olyan speciális eszközökre, mint az interjú, a módszeres megkérdezés, vagy egyéb speciális elemzési eszköz, akkor célszerű azokat a *humán menedzsment osztály munkatársaival* előkészíttetni.

Szükség esetén *munkatanulmányozásban járatos szakembert* is be kell vonni a folyamatba. Általában ez az adott szervezet azon tagja, aki ebben képzettséggel vagy tapasztalattal rendelkezik. Ezen túlmenően fennáll az a lehetőség is, hogy *külső*, speciálisan munkakörelemzéssel foglalkozó *szakértőt* alkalmazzunk. A külső szakértő alkalmazása

költségigényes és azt a problémát is fölveti, hogy egy idegen személy nem ismerheti olyan jól a vállalati folyamatokat, mint a belső, ugyanakkor elfogulatlan és szélesebb körű tapasztalattal rendelkezik.

A munkakörelemzés elvégzésére kijelölhetjük *a munkakört betöltő alkalmazottat* is, hiszen ő az, aki a legkimerítőbb ismeretekkel rendelkezik az adott munkakörben jelentkező feladatokról, követelményekről és az elvégzéséhez szükséges képességekről. Ha a munkavállalói körre kívánjuk alapozni a munkaköri elemzést, akkor olyan tréning programokra van szükség, amelyben elsajátíthatják a hozzá szükséges ismereteket. A kizárólag a munkavállalóra építő módszer hátránya, hogy így olyan munkaköri leírások születnek, amelyek nem adnak módot az egyértelmű összehasonlításra. Így a munkakör-értékelésre építő bér-és jutalmazási rendszer kialakításában nehezen hasznosítható. A munkakörelemzés folyamatában azonban mindenképpen szükség van a munkakört betöltő személy együttműködésére.

Bármilyen módszert választunk a munkakör elemzésére, abban a *közvetlen felettes* részvétele elengedhetetlen. A gyakorlat azt mutatja, hogy legtöbb esetben maguk a közvetlen vezetők végzik a munkaköri elemzést, a humánpolitikai osztály munkatársai asszisztenciája mellett.

A szükséges információk köre és forrásai

A munkakörelemzés során – a felhasználási célnak megfelelő részletezettséggel – alapvetően a következő információkat, adatokat gyűjtik:

- A munkakör jellemző feladatai, résztevékenységei
- A feladatok előfordulási gyakorisága, fontossága
- Az egyes feladatok, résztevékenységek nehézségi, bonyolultságai foka
- Kapcsolatok (anyagi, információs) más munkakörökkel, a kapcsolatok tartalma, szabályozottsága
- Felelőségek és hatáskörök
- A munkavégzés jellemző körülményei (eszközei, helyszíne, kockázati tényezői, időbeosztása, stb.).

Minél több forrásra támaszkodunk a munkakör elemzése során, annál megbízhatóbb eredményre juthatunk.

▪ *A munkakör betöltője:* A munkakör betöltője rendelkezik a legrészletesebb információkkal, ezért szerepe kulcsfontosságú. A tőle nyerhető információk megbízhatósága azonban függ attól, hogy az érintett személy mit gondol a munkakörelemzés felhasználási céljáról. A munkakörelemzést gyakran összekapcsolják az idő- és mozdulattanulmányozással is, melynek kapcsán a munkavállalók úgy érzik, hogy a folyamat a velük szemben támasztott követelmények növelését vonhatja maga után, ez esetben az alkalmazottak együttműködési készsége csökken.

▪ *A közvetlen munkahelyi vezető:* A munkahelyi vezető azt tudja leginkább, hogy milyen követelményeket támaszt az adott munkakör és hogy ez milyen módon járul hozzá a szervezeti-és a csoportcélok megvalósításához. Gyakran előfordul, hogy a munkahelyi vezető csoportja vagy alkalmazottja vélt vagy valós érdekeinek védelmében félrevezető információkat ad.

▪ *A szervezet egyéb tagjai:* A munkakörhöz közvetlenül kapcsolódó munkatársak nem tudnak ugyan elégséges információt nyújtani a munkakör egészéről, de hasznos kiegészítő ismeretekkel rendelkeznek a közöttük és a vizsgált munkakör közötti kapcsolódási pontokról.

▪ *A meglévő írásos dokumentáció:* Az írásos dokumentációk értékes kiegészítéssel szolgálhatnak a munkakör betöltőjétől és a munkahelyi vezetőtől származó alapinformációkhoz képest. Tipikusan felhasznált anyagok a következők: jelentések (amelyek az adott munkakör teljesítményével foglalkoznak), a munkahely elrendezésének dokumentációja, korábban elkészített munkaköri leírások, statisztikák.

A munkakörelemzés eszközei

A konkrét munkakörrel történő információ gyűjtés legfontosabb eszközei:

▪ Az egyik csoportot az önfényképezés, az egyéni interjúk, kérdőívek, ellenőrzőlisták alkotják. Ezeknél a technikáknál a munkakör betöltője aktív szerepet játszik. Ezek közül az önfényképezés és az interjútechnika alkalmazása a leggyakoribb.

▪ Az információszerzés másik módja a megfigyelés. A munkavégzés közben történt megfigyelés számos apró részletet tárhat fel a feladatok gyakoriságáról, összetettségéről, a munkavégzés hatékonyságáról, a munkakörülményekről.

Kérdőíves módszerek

A kérdőívek felhasználásával a munkakörök olyan dimenzióit vizsgáljuk, számszerűsítjük, amelyek nem mérhetőek. A skálás megfogalmazású kérdéseknél a kérdőív kitöltője relatív értékeket rendel egy-egy munkaköri jellemző nehézségi fokához, gyakoriságához, stb. A skálák általában 3-9 elemet tartalmaznak, az egyes skála-elemekhez pedig előkészített szóbeli magyarázatok tartoznak.

A módszer alkalmazásának feltétele, hogy megfelelően kialakított kérdőívek álljanak rendelkezésre, ezek lehetnek standard kérdőívek vagy saját fejlesztésűek.

A kérdőíves módszer *előnye*, hogy képesek vagyunk nem kvantifikálható jellemzők számszerűsítésére, így azok a számítógépes feldolgozásba bevonhatók, a válaszok gyorsan és hatékonyan értékelhetők. További előnye, hogy a kitöltő nagyon gyorsan elkészítheti.

A kérdőíves módszer *hátránya*, hogy nincs lehetőség egyedi válaszok megfogalmazására, ami torzíthatja a valós véleményt, továbbá az, hogy kérdésfeltevésre, visszakérdezésre, értelmezésre nincs lehetőség. Így a válaszok megbízhatósága esetenként sérülhet.

Interjú módszerek

Az interjú módszer a leggyakrabban alkalmazott munkakör-elemzési eljárás. Rugalmasan alkalmazható, visszacsatolásra, módosításra, egyéni megjegyzések figyelembevételére is lehetőséget ad. Az interjú módszer feltétele egyrészt, hogy az értékelő jól strukturált kérdéseket fogalmazzon meg, másrészt, hogy gyakorlott legyen ilyen interjúk lefolytatásában.

Az interjú módszer *előnye* a viszonylagos egyszerűsége és rugalmassága, *hátránya* a szubjektivitás. A munkakör betöltője nem mindig képes a munkavégzéssel kapcsolatos kérdéseket világosan és strukturáltan megválaszolni és gyakran tapasztalható ellenállás az ilyen interjúkkal szemben. Az ellenállás oka a dolgozók attól való féltelme, hogy a munkakörelemzés révén nyert információk a teljesítményelvárások növeléséhez, vagy átszervezéshez vezetnek.

A feladatleltár

Christal dolgozta ki azt az eljárást, amelyben a munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják, azaz a munkakörhöz tartozó feladatokat elemi egységekre tagolják. Az „elemi feladategység” meglehetősen puha fogalom, lehet művelet elem,

munkamozdulat vagy mozdulatsor. A mélységi lebontás arra szolgál, hogy az egyes munkakörökhöz rendelt feladatokat összehasonlítható elemekre bonthassuk, amely elemek függetlenek az egyes munkaköröktől. Az így kapott leltár alapján összemérhetővé válnak olyan munkakörök is, amelyeket globálisan nehéz lenne összehasonlítani.

A munkaköri leltár módszer *előnye*, hogy alkalmazása (kész kérdőív alapján) könnyű, az információk elemzése informatika alkalmazásával gyorsan megoldható. Az elemzés eredményei pedig közvetlenül felhasználhatók a munkakör-értékelésben, a képzési, fejlesztési terv kialakítása során.

A módszer *hátránya* az, hogy előkészítése, a mélységi bontás kialakítása és a kérdőív kidolgozása munkaigényes.

Funkcióelemzés

A funkcióelemzés a megfigyelésen alapuló munkatanulmányozás legáltalánosabban alkalmazott módszere. Az elemzés során meghatározzák, hogy mi a munkakör célja, feladata az adott szervezeti keretek között. A következő lépés a feladatok leírása. Ennek során a feladatok ellátásához szükséges tevékenységet jelleg szerint osztályozni kell (a tevékenységek jellege szerint vannak fizikai, szellemi és személyközi tevékenység típusok). Ezután a munkavégzés során megvalósított feladatokat lebontják adatokra, emberekre vagy eszközökre irányuló elemekre, megadva ezek egymáshoz viszonyított arányait. A három dimenzióban skálák segítségével értékelik a jellemző tevékenységeket. A megfigyelések alapján a kiértékelésben meghatározzák a munkavégzéshez szükséges ismeretek, készségek és gyakorlat szintjét. Ez képezi aztán az elkészítendő munkaköri specifikáció alapját.

Ez a módszer alapvetően személyorientált, azaz a személy tevékenységét vizsgálja munkavégzés közben. A módszer alkalmazásának *hátránya*, hogy rendkívül sok időt igényel, ezért kevés szervezet alkalmazza.

Munkanapfelvétel

A munkanapfelvétel általában nem teljes körű, folyamatos megfigyelést jelent, hanem mintavételes eljárással készül. Az elemzés során a munkafolyamatokat – hasonlóan a feladat leltár módszeréhez – műveletekre, művelet elemekre, munkamozdulatokra bontják. A munkanap felvétel segítségével rögzítik ezen elemek gyakoriságát, időigényességét, megítélés szerinti teljesítményszázalékát. A munkakörelemzésben történő felhasználása csak akkor célszerű, ha a feladatok gyakran ismétlődnek, tehát a mintavételes eljárás révén valóban megismerhetjük a teljes munkakört.

E módszer *hátránya*, hogy speciális, gyakorlott munkaelemzőt igényel, mert ebben a megítélésben csak a tapasztalataira támaszkodhat, amennyiben az „átlagos, vagy elvárható” és az „egyéni” teljesítményt meg kívánja különböztetni. Az eljárást a végrehajtó folyamatokban gyakran használják normaidő meghatározásra is.

A munkanap felvétel a munkakörök tervezésében és átalakításában is hatékony segédeszköz lehet. *Előnye*, hogy a megfigyelés eredményeként nyert információk könnyen kiértékelhetők, statisztikailag elemezhetők.

Önfelmérés

A munkakör betöltője feljegyzések illetve naplővezetés formájában rögzíti saját tevékenységét, azaz azt, hogy milyen munkafeladatokat lát el, azok milyen fizikai, ügyességbeli, mentális és felelősségi követelményeket támasztanak, milyen kapcsolatokon keresztül és milyen munkakörnyezetben valósulnak meg. Ezt a munkakörelemzési módszert elsősorban olyan munkakörökben célszerű alkalmazni, ahol a feladatok komplexek, ritkán vagy nem ismétlődnek. Jellemző felhasználási területek: a vezetői vagy szellemi munkát igénylő munkakörök.

A módszer alkalmazásának feltétele, hogy a dolgozót megfelelően felkészítsük: ismernie kell az elemzés célját, az elemzés módszerét és a tőle megkívánt rögzítési módot.

A módszer *hátránya*: az elemzés magában hordozza annak veszélyét, hogy az adott személy tudatosan vagy tudattalanul torzítja az egyes feladatok arányát és nehézségi fokát.

A munkakörelemzés eredményei: a munkaköri leírás és a munkaköri specifikáció

A munkaköri elemzés eredményeképpen nyert információkból ***munkaköri leírást*** készítünk. A munkaköri leírás felhasználható a toborzás-kiválasztás folyamatában, elsősorban a meghirdetett pozícióval kapcsolatos információk szolgáltatására. A munkaköri leírás további felhasználási területe a teljesítményértékelés, amelynek során a munkaköri leírásban foglalt feladatok, felelősségek számonkérhetők. A munkaköri leírás információkat tartalmaz a közvetlen menedzser számára is a munkakör szerepéről a szervezeti egységen belül, ezért a közvetlen menedzser részvétele a munkaköri leírás elkészítésében elengedhetetlen.

A munkaköri leírással szemben követelmény, hogy tömör, jól strukturált formában fogalmazza meg a munkakörrel kapcsolatos információkat. A munkaköri leírás formátumára nézve nincsenek kötelező előírások, de a legtöbb munkaköri leírás a következő *fő elemeket* tartalmazza:

1. A munkakör azonosítására alkalmas információkat, ezen belül a munkakör nevét, kódját, fizikai elhelyezését, a szervezetben elfoglalt helyét, esetleg a közvetlen felettes személyét.
2. A munkakörhöz tartozó feladatokat, a munkakör célkitűzéseit, általános funkcióit, jellemző eredménymutatóit. A munkakör tartalmára, azaz az elvégzendő feladatok fajtáira, tartalmára, preferenciáira vonatkozó információk képezik a leírás döntő részét.
3. Szükség szerint tartalmazza a munkakörrel kapcsolatos felelősségeket, jogköröket, hatásköröket és kötelezettségeket.
4. A munkavégzés körülményeire vonatkozó információkat, pl. a munkakör kapcsolatai más munkakörökkel, a munkahely, a környezet, a munkaidő, a munkarend kérdései.
5. Kibővíthető olyan elemekkel, mint a képzettség és gyakorlat iránti igény, a bérezési és a jutalmazási forma, esetleg a teljesítményértékelés rendszere.
6. Esetenként tartalmazza a bizalmas információk kezelésére vonatkozó szabályokat, az utalványozási vagy szerződéskötési értékhatárokat, egyéb döntési felhatalmazást, ill. más, a munkakör szempontjából fontosnak vélt elemeket.

A *munkaköri specifikáció* (amit személyi specifikációnak, munkaköri követelménynek is szokás nevezni) meghatározza az ismeretek, képesség, és gyakorlat (kompetenciák) azon minimális szintjét, amellyel a munkakör betöltésére sikerrel lehet pályázni.

A munkakör specifikáció elsődleges felhasználási területe, a munkaerő toborzása, valamint a jelentkezők közötti választás elősegítése. Az egyéni munkakínálatra vonatkozó információk három fő területet érintenek:

Ismeret: Ez az elem általában a megkívánt iskolai végzettséget, az adott feladathoz minimálisan szükséges tudásszintet foglalja magában.

Képesség: A képesség fizikai, szellemi, felelősség vállalási és ügyességbeli követelményeket jelent, amelyekre az adott munkakör betöltése során, a munkafeladatok elvégzése érdekében feltétlenül szükség van.

Készségek: A munkavégzéskor megfigyelhető magatartásra, bizonyos feladatok elvégzésében való jártasságra vonatkozó elvárások, amelyek hasonló területen folytatott gyakorlat révén szerezhetők meg.

Gyakran előfordul, hogy munkakörelemzés hiányában, a specifikáció meghatározása során túlságosan magas követelményeket támasztanak. Ezt többnyire azért teszik így, hogy a jelöltek közül a legjobbat választhassák ki. E magatartásnak az a veszélye, hogy olyan jelöltek jelentkeznek, akik magasabb elvárást támasztanak a munkakörrel szemben, magasabb fizetési igényük van, mint az a munkakör értékéből következne, ugyanakkor a túl magasra állított követelmények miatt a munkakör betöltésére valóban legalkalmasabb munkavállalók viszont nem jelentkeznek.

1.2. Munkakörtervezés és -áttervezés

A munkakörelemzés, mint stratégiai funkció egy már meglévő munkakör vizsgálatával foglalkozik. A munkakörelemzés elvégzése után lehetőség nyílik arra, hogy a szervezeti célok elérése (hatékonyabb, gyorsabb, költségkímélőbb, jobb minőségű munkavégzés) és a dolgozók igényeinek (fejlődés, változatosság, jobb feltételek) kielégítése érdekében a munkakörök tartalmát, funkcióit és kapcsolatait áttervezzék.

A munkakör kialakítás vagy -tervezés – amikor új munkaköröket hozunk létre – és az átalakítás azonos elveken alapul, a két folyamat között csak időbeli különbségek vannak, ezért a két fogalmat szinonimaként is használhatjuk.

Cooper definíciója szerint: *a munkakörtervezés egy olyan folyamat, amelyben egy munkakör feladatait és funkcióit határozzuk meg adott szervezeti keretek között.*

A munkakör tervezése, a munkakör olyan kialakítását igényli, amely egyaránt szolgálja a szervezeti teljesítmény emelését és a dolgozó elégedettségét is, valamint hozzájárul az alkalmazottak motivációjának növeléséhez.

Módszerek: specializáció, rotáció, munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás

Ha a munkakör-tervezés és -áttervezés történetét vizsgáljuk, akkor alapvetően három fő korszakot különíthetünk el. Az első korszak a klasszikus menedzsmenttudomány kialakulásának időpontjára tehető, amikor a munkakör-tervezés legfontosabb szempontja a munkafeladatok racionális alapú specializációja volt. A következő korszakban a monotonitás okozta motiváció vesztést igyekeztek megakadályozni a változatosság biztosításával (bővítés, rotáció), míg a munkakörök gazdagítása a munkakörök vonzóságát, motivációs erejét hivatott növelni.

A specializáció során a komplex munkafolyamatokat olyan kis egységekre bontják le, amelyek nem igényelnek különösebb szaktudást, és pontosan leírhatók. Egy munkakörbe kevés számú, egyszerű feladatot sorolnak be, amelyek nagy gyakorisággal ismétlődnek. Ez a munkakörtervezési módszer a hatékonyság szempontjából előnyösnek bizonyult. A tudományos vezetés elmélete által támogatott nagyfokú specializáció ugyanakkor gondokat okozott a dolgozók munkamoráljában. Tapasztalatok szerint, a specializáció növeli a munkával való elégedetlenséget, a hiányzásokat, és hozzájárul a nagyfokú fluktuáció kialakulásához. Mindezek a specializáció következtében létrejött monotónia számlájára írhatók.

A munkakörbővítés a specializáció kiegészítése, azaz úgy tervezik át a munkaköröket, hogy a dolgozók azonos szintű feladatokból többfélét (megnövelt feladatkört) lássanak el, azaz a dolgozók eddig végzett feladatait kiterjesztik hasonló bonyolultságú, más feladatokra is. A munkakörbővítés technikája mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a feladatok számának növelése – a változatosság révén – csökkenti a monotóniát. Ez a feltételezés azonban nem állta

meg a helyét. A munkakör bővítő programok ugyan megváltoztatják a munka ütemét, de nem növelik alapvetően a munkakör mélységét, mert azonos képességek felhasználására építenek.

A **munkakör-rotáció** azt jelenti, hogy a dolgozókat meghatározott időközönként az egyik munkakörből egy másik munkakörbe helyezik át. A rotációba bevont munkakörök azonos szintűek, vagy közel ugyanolyan tartalmúak, de a szervezet más egységében helyezkednek el (pl. másik telephely). Igaz ugyan, hogy a rotáció csökkenti a munkavégzés egyhangúságát az új környezet kihívásai miatt, azonban nem a leghatékonyabb megoldás. A szervezet szempontjából azzal a hátránnyal jár, hogy a dolgozó a rotált munkakörben nem tud olyan hatékonyan termelni, mint az eredetiben. Előnye, hogy ennek révén az érintettek jobban megértik a hozzájuk kapcsolódó munkakörök problémáit, és ez javítja a munkakörök közötti összhangot. A munkaköri rotációt sok esetben ezért elsősorban képzési, továbbképzési célból használják.

A **munkakör-gazdagítás** az áttervezés olyan változata, amelyben a munkaköröket különféle feladatok kombinációjából alakítják ki, amelyek elsősorban a munkakör mélységét érintik. A munkakör-gazdagítás korunk válasza a specializációból fakadó problémák megoldására.

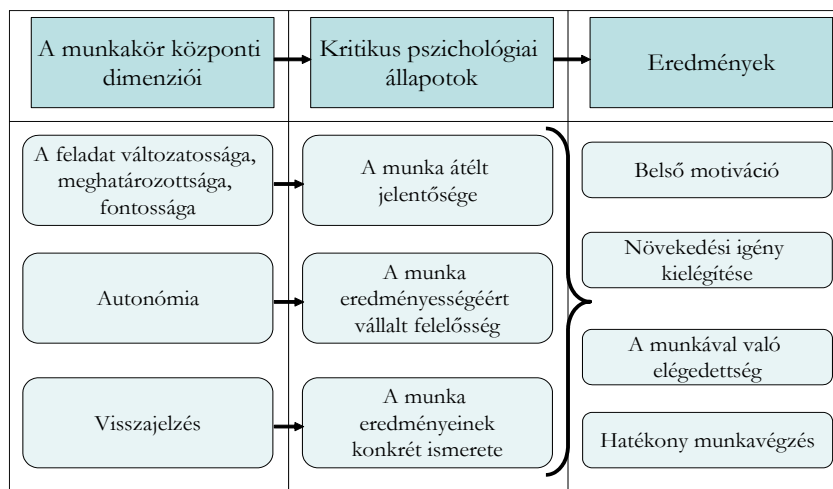
A munkakör-gazdagítás továbbmegy a munkakör bővítés módszereinél azzal, hogy eltérő mélységű feladatokat csoportosít egy-egy munkakörbe. Komoly megfontolásokat igényel, hogy hogyan lehet a hatékony munkavégzés érdekében a különböző típusú tevékenységeket kombinálni. Gazdagítható a munkakör például minőségellenőrzéssel, amelynek az a következménye, hogy az ezzel kapcsolatos felelősség is a dolgozóra hárul.

A munkakör gazdagítása tehát feladatok kombinálását, a felelősség vállalásának lehetőségét és kapcsolatbővítést jelent. A munkakör-gazdagítás minőségi munkavégzést, és elégedettséget nyújt egyszerre. Ennek következtében csökken a hiányzás, a távollét és a fluktuáció is a szervezetekben.

A munkakör-gazdagítás révén a dolgozók fejlődés iránti szükséglete is kielégíthető, hiszen az így kialakított munkakörök általában magukban hordják a képzés, továbbképzés szükségességét. A munkakör-gazdagítás eredményességét nagymértékben befolyásolja az a tény, hogy valakinek van-e valójában növekedési szükséglete.

A munkakör-gazdagítás koncepciója (Hackman–Oldham után) a munkakör központi dimenzióira építve valósítható meg.

1. ábra: Hackman-Oldham féle munkakörgazdagítási modell



Az öt alapvető **munkaköri dimenzió**:

- a feladat változatossága (szakismeretek sokfélesége): annak mértéke, hogy az adott munkakörben mennyire sokféle tevékenységet kell ellátni a munka elvégzéséhez oly módon, hogy azok a dolgozó személy számos különböző szakismeretét és tehetségét vegyék igénybe.
- a feladat meghatározottsága: annak mértéke, hogy az adott munkakör mennyire követeli meg a munkafeladatnak az elejétől a végéig történő elvégzését valamilyen látható eredménnyel.
- a feladat fontossága: annak mértéke, hogy az adott munkakör mennyire lényeges hatást gyakorol más emberek életére, akár közvetlenül a szervezeten belül, akár a kívüllágra.
- a munkakör autonómiája: annak mértéke, hogy a munkakör mennyire ad számottevő szabadságot, függetlenséget, és az egyén saját belátása szerinti cselekvésre a munka ütemezésében és az elvégzésekor használandó eljárások meghatározásában
- a visszajelzések rendszere: annak mértéke, hogy az adott munkakörben szükséges tevékenységek elvégzése mennyire szolgáltat közvetlen és világos visszajelzést a dolgozó egyénnek az általa nyújtott teljesítményről, az eredményességéről.

Egyes vélemények szerint ez a technika csak akkor igazán eredményes, ha a dolgozók a munkahelyükön kívánják az életminőséggel kapcsolatos igényeiket kielégíteni. Ha megvizsgáljuk a munkavállalók elvárásait, azt tapasztalhatjuk, hogy vannak olyan munkavállalók, akik rutinjellegű, nem túl igényes feladatokra vágnak, amelyhez meghatározott javadalmazási rendszer csatlakozik. A munkavállalók másik csoportja olyan munkakörökre vágyik, amelyben kiteljesedhetnek, amely előrejutási, fejlődési lehetőséget jelent számukra. A magasabb rendű igényekkel rendelkező alkalmazottak esetében a munkakör-gazdagítás technikája feltétlenül eredményes.

1.3. Munkakör-értékelés

A **munkakör-értékelés** olyan módszer, mely az egyes munkakörök súlyát, relatív fontosságát hivatott meghatározni a szervezeten belül.

A szervezeten belül egyes munkakörök fontosabbak, értékesebbek, ezeket jobban meg kell fizetni, ezek képezik a karrierépítés irányait az ambiciózus alkalmazottak számára. Különösen a nagy szervezetekben teszi lehetővé a méltányosság gyakorlását a jövedelmekben, segítségével különböző munkaterületek (pl. műszaki és gazdasági munkaköri családok) munkakörei összemérhetővé válnak. Az értékelés alapján történő besorolás, osztályképzés egyszerű, kevés munkakörből álló, könnyen kezelhető rendszert hoz létre.

Az ideális mérce a munkakörök fontosságát illetően az lenne, hogy az egyes munkakörök milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati működés eredményességéhez (hozzáadott érték). Erre a kérdésre nehéz pontos választ adni, mert a munkakörök többségénél nem mérhető az eredményhez való hozzájárulás, és még a mérhető teljesítményt nyújtó munkakörök esetén is problémás a kapcsolódó munkakörök hatásainak értékelése (az eredmények többsége egész csapat munkájának következménye).

A munkakör-értékelés tehát nem személyre szól, hanem a munkakörre. Egy szervezeten belüli azonos munkakörök között lehetnek kisebb különbségek, és persze az azonos munkakörben dolgozók teljesítménye eltérő lehet.

A munkakör-értékelés módszerei

A munkakör-értékelésben számos módszerre támaszkodhatunk. A szervezet nagysága, a menedzsment igényei és a munkakörelemzésben nyert információk minősége alapján választható meg az alkalmazandó módszer.

A módszerek egy része globális összehasonlításon alapul, azaz az egész munkakörök összemérése képezi az értékelés alapját. A másik módszercsoport a munkakörök tényezőkre bontásával, részleteiben vizsgálja a munkakörök értékét. Az összehasonlítás alapja lehet egy másik munkakör, vagy egy megfelelően kialakított skála.

A legismertebb munkakör-értékelő módszerek a következők:

Rangsorolás

A rangsorolás egy olyan összehasonlító eljárás, amelyben a vizsgált, besorolandó munkakört egy másik munkakörhöz viszonyítjuk. Az egyik lehetséges eljárás az, hogy a vizsgált munkakört a referencia-munkakörökhöz viszonyítjuk, majd ennek eredményeképpen besoroljuk. A másik lehetséges eljárás, hogy páros összehasonlítás segítségével (a preferencia és diszkvalifikancia mutatók kiértékelése alapján) meghatározzuk különböző munkakörök preferencia sorrendjét. A következő lépésben a súlyszámok segítségével csoportokat, és így szinteket képezünk.

A rangsorolási módszer nagyon egyszerű, globális eljárás. Kevés előkészítést igényel, elsősorban kisebb szervezetekben alkalmazzák. Az értékelés elvégezhető a munkaköri leírások alapján.

Tényező összehasonlító módszer

A mintamunkakörök kiválasztása után meghatározzuk a munkaköröket jellemző legfontosabb tényezőket. Ilyen munkaköri tényező lehet:

- A munkakört jellemző mennyiségi mutatók (pl. darab, érték, stb.)
- A munkakör célja (a célok megvalósításában betöltött szerepe)
- Fontosabb felelősségek (anyagért, eszközért, pénzért vagy emberek munkájáért vállalt felelősség)
- Szakismeret, tudás-igény (képzettség, képesítések, egyéb ismeretek)
- Problémamegoldás gyakorisága, önállósága, stb.
- Különleges munkavégzési körülmények.

A kellő részletességű munkaköri leírás alapján a vizsgált munkakör jellemzői azonosíthatók. Ezeket hasonlítjuk egy másik munkakör jellemzőihez és a tényezőkön keresztüli összehasonlítás alapján a vizsgált munkakört besoroljuk.

Osztályozásos módszer

Az eljárás alapja egy olyan osztályozási rendszer előzetes kidolgozása, amelyben adott szempontrendszer vagy jellemző paraméterek leírása alapján skálák segítségével osztályokat képezünk, amelyekhez munkaköri értékeket rendelhetünk. A vizsgált munkakör ismérveit összevetjük az osztályjellelmzőkkel, és a hasonlóság alapján besoroljuk valamelyik osztályba.

A módszer egyszerű, az értékelés különösebb tréninget vagy képzést nem igényel. Az értékelés a munkaköri leírás alapján elvégezhető. A hosszú távú alkalmazás megköveteli, hogy az osztályképzést a változó körülmények miatt gyakran felülvizsgáljuk, és szükség esetén kibővítsük.

Pontozásos eljárás

Ez az eljárás részletes előtanulmányokat igényel. Miután meghatározták a munkakörre jellemző legfontosabb tényezőket, a munkaköri jellemzőkre egyedi, többfokozatú skálát dolgoznak ki. A skála egyes elemeit értelmező magyarázatokkal írják le, és pontszámokat

rendelnek hozzájuk. Az egyes tényezők különböző súlyúak lehetnek. A vizsgált munkakörök minden jellemzőjét ehhez az előre kidolgozott pontozási rendszerhez viszonyítják. A tényezőkre kapott pontszámok összege alapján történik a munkakör besorolása a különböző munkaköri szintekbe.

A legjelentősebb erőfeszítést a pontozásos rendszer kidolgozása igényli, amennyiben saját, vállalatra szabott értékelést kívánunk kialakítani. Ugyanakkor ez a munka megtérül, mert olyan informatikailag támogatott eljárás alakítható ki, amiben az egyes értékelők véleménye könnyen beépíthető, a munkakörben, és annak értékében bekövetkező változások könnyen lekövethetők. A pontozásos rendszer alkalmazása nagy szervezetekben célszerű, bevezetése és végrehajtása hosszadalmas folyamat.

Kompetenciaalapú összehasonlítás

Nemzetközileg elismert, „kompetencia-elemzésen alapuló” munkakör-értékelési rendszert dolgozott ki a HAY Management Group, melyet főleg a vezető beosztású, magasan kvalifikált alkalmazotti munkakörök vizsgálata és értékelése során alkalmaznak a multinacionális vállalatok. Ez a rendszer alapvetően tényező összehasonlító eljárás, amelyben az értékelésbe bevont munkaköri tényezők a feladat ellátásához szükséges kompetenciák.

A munkakör-értékelés révén kialakult besorolás, az értékelt tényezők részletes vizsgálata hasznos információt szolgáltat a menedzsmentnek és a munkatársaknak egyaránt:

- A szervezet számára a besorolási rendszer áttekinthető alapot nyújt többek között a méltányos bérszerkezet kialakításához, a munkaerő belső mobilitásának tervezéséhez, a karriertervezéshez, az utánpótlás tervezéséhez.
- Az alkalmazott számára is hasznos útmutatást jelent, hiszen segítségével egyértelműen fel tudja mérni munkakörének értékét, helyét a szervezetben. Segíti saját pályájának tervezésében, képzési, fejlődési döntéseinek meghozatalában.

2. Munkaerő-biztosítás

2.1. A munkaerőhiány betöltésének alternatív módszerei

Ha egy alkalmazott kilép a vállalatból, az adott munkakör megüresedik. Munkaerőhiány keletkezhet akkor is, ha a vállalat növekedése, terjeszkedése révén új egységek kerülnek kialakításra. Fel kell tenni a kérdést, hogy hogyan tölthető be ez a hiány: Új ember felvételével, vagy más alternatív módon? Ha új ember felvételével, akkor belső vagy külső jelentkezővel?

Nyilvánvaló, hogy vannak más megoldások is, mint új munkaerő felvétele. A hiány kezelésének alternatív lehetőségeit adják a(z):

- *munkakör áttervezés és munkaerő átcsoportosítás*: a munkaköröket a munkakör áttervezés segítségével át lehet szervezni, ennek révén elképzelhető, hogy a meglévő munkaerő-állománnyal a szükséges feladatok elláthatók. A munkafolyamatok elemzése révén a tevékenységi körök racionalizálhatók, átcsoportosíthatók, esetenként elhagyhatók. A megüresedett munkakör betölthető a szervezet más egységeiben szabaddá váló munkaerő által is.
- *túlóra*: többletteljesítményt lehet elérni a túlóra technikájának felhasználásával is. A túlórák teljesítésének azonban a szervezeten belül van határa. Hosszú távon a túlóra nem oldja meg a munkaerőhiányt.
- *a munka gépesítése, automatizálása, robotizációja*: azokban a munkakörökben, ahol az emberi munka gépekkel, automatizált rendszerekkel kiváltható, ez a technológiára építő módszer alkalmazható.

▪ *rugalmas munkaidő*: a rugalmas munkaidő bevezetése révén különböző alkalmazottak munkaidejének átfedésével kis mértékű munkaerő-hiány betölthető. Hosszú távon vagy jelentősebb munkaerő-hiány esetén ez a módszer nem nyújt jó megoldást.

▪ *részmunkaidős-foglalkoztatás*: a hiányzó teljes-munkaidejű alkalmazott helyett lehetőség van félállású, vagy részmunkaidős alkalmazott(ak) foglalkoztatására. Ez a megoldás előnyös korlátozott idejű munkavállalók, pl. kismamák foglalkoztatásában és általában nagy hatékonyságú.

▪ *outsourcing*: napjainkban gyakran alkalmazott technika, hogy azokat a munkafeladatokat, vagy feladatesoportokat, amelyekre nincs megfelelő saját alkalmazotti állomány (vagy amelyek nem működtethetők a szervezeten belül gazdaságosan), más vállalkozóknak adják ki. Ez a megoldás abból a szempontból is előnyös, hogy az alvállalkozóinkkal szemben nincsenek munkaadói kötelezettségeink. A megoldás hátránya az, hogy működésüket nem tudjuk ellenőrzésünk alá vonni.

2.2. Toborzás

A munkaerő-toborzás és kiválasztás az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei között azért kritikus pont, mert csak a megfelelő mennyiségű és összetételű munkaerő-állomány képes a vállalatok által kialakított stratégiák és tervek megvalósítására. A '90-es évek világszerte – demográfiai és egyéb okokból – új problémák elé állították a humánerőforrás menedzsereket. A munkaerő piac nem bővelkedik fiatal, jól képzett álláskeresőben, Európa szerte, így nálunk is igaz, hogy a népesség előregszik. További jellemző gond, hogy a technológia és a gazdaság fejlődése miatt számos olyan tevékenységi kör van, amire nehéz megfelelő munkaerőt találni. Így a munkaerő toborzása és kiválasztása, azaz a kívánatos munka-erőállomány biztosítása jelentős erőfeszítéseket igényel.

A **toborzás célja** a munkaerőhiány megszüntetése: a megüresedett munkakör(ök)be a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő felkutatása. A toborzás célcsoportjának megválasztásakor a minél szélesebb kör elérése törekednek, ugyanis minél több a jelentkező, annál nagyobb a beválás esélye.

A belső toborzás módszerei, előnyök, hátrányok

A megüresedett vagy újonnan kialakított pozíció az esetek túlnyomó többségében először belső toborzás útján kerül meghirdetésre. Ez működhet formális vagy informális úton: míg az előbbi esetben a cég intranet hálóján, üzemi lapban, vagy a faliújságon elhelyezett plakát segítségével toborozzák a munkavállalókat, addig az utóbbi a menedzserek személyes ajánlásait takarja. Ilyenkor a menedzser tesz javaslatot az általa legmegfelelőbbnek tartott beosztott előléptetésére vagy áthelyezésére. Ide sorolhatjuk még az egyre divatosabbá váló munkatársi ajánlási programokat is, melyek lényege, hogy egy adott pozíció betöltésére az alkalmazottak ajánlhatnak munkavállalókat, és ezért cserébe – a munkaerő beválása esetén – ajánlási díjat kapnak. Amellett, hogy költségkímélő megoldásnak mondható, még – a felelősségvállalás miatt – kultúraalakító hatása is van. További belső toborzási módszereket is használhatnak: áthelyezés, rotáció, előléptetés, újraalkalmazás, visszahívás, stb.

A belső toborzásnak a számos előnyös tulajdonsága mellett komoly negatívumai is vannak.

1. táblázat: A belső toborzás előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
A képzés megtérül	Belterjesség
Az előléptetések motiváló hatásúak	Kevés jelentkező
A beválás biztonsága magas	Szubjektivitás a kiválasztásban
Költségtakarékos	Korábbi munkatársak ellenállása
Könnyű a beilleszkedés	Konfliktus más pályázókkal
Segíti a megtartást	A külvilág és az újdonságok kizárása
Az alkalmazott elégedettsége és lojalitása nő	Nincs lehetőség munkaerőpiaci összehasonlításra

A külső toborzás módszerei, előnyök, hátrányok

A megüresedett munkahelyet először általában vállalaton belül hirdetik meg. Ha ez a folyamat eredménytelen, akkor kívülről kell munkaerőt szerezni. A külső forrásból történő munkaerő-utánpótlás esetén a lehető leghatékonyabb és leginkább költségkímélő megoldást célszerű választani. A munkaköri leírás és a személyi specifikáció segítségével megfogalmazhatók azok a követelmények, amelyeket a munkakör (munkáltató) a jövőbenő munkavállalóval szemben támaszt.

A külső forrásból történő toborzás célja az, hogy a követelményeknek megfelelő, nagyszámú munkavállaló jelentkezzen az állás betöltésére. A különböző toborzási módszerek jellemzői, valamint előnyei és hátrányai a következők:

▪ *Internetes álláskínáló/kereső site-ok, mobil meghirdetés, keresés közösségi oldaldalokon:* Különösen a fiatalabb generációk döntően és elsődlegesen az internetes források felhasználásával keresnek állást. A cégek egyre növekvő mértékben használják célzott megkeresésre azokat a site-okat, ahol az egyes személyek adatlapjaiból leszűrhető, hogy egy adott pozícióra potenciálisan alkalmasak. Egyes internetes cégek szolgáltatásai között szerepel, hogy automatikusan értesítik azon tagjaikat, akik profiljához egy adott állásajánlat illeszkedik. Az elektronikus meghirdetés előnye, hogy olcsó (60-70 %-os költségmegtakarítással jár) és gyorsan eljuthat az érdeklődők széles köréhez a felkínált állás. Az álláskereső ajánlata is automatikusan gyűlik, illetve az álláskereső közvetlenül hozzáférhetőek a toborzók számára. Hátránya, hogy nem célközönségre fókuszál, az ilyen oldalak tartalma gyakran nincs jól menedzselve, elavult, ill. hogy diszkriminatív lehet, és csak a megfelelő eszközökkel, internettel rendelkező és annak használatában járatos érdeklődők számára hozzáférhető. A toborzási szoftverek nagymértékben automatizálják a jelentkezők adatainak, önéletrajzáinak kezelését és a meghirdetett álláshelyekkel való egyeztetés folyamatát.

▪ *Személyes kapcsolatok:* a személyes kapcsolatok révén történő toborzás előnye, hogy olyan jelöltek jelennek meg a vállalatnál, akikért valaki garanciát vállal. A hátránya, hogy csak nagyon szűk körű toborzásra ad lehetőséget.

▪ *Professzionális személyügyi, vezetői tanácsadó cégek, vagy fejvadászok alkalmazása:* ezen cégek bevonása a toborzásba előnyös, mert működési területük általában globális és gondosan válogatják össze a jelölteket. Hátránya ennek a

megoldásnak a költségessége, valamint az a nem ritkán előforduló veszély, hogy egy következő keresési folyamatban a nálunk elhelyezkedett munkavállalót továbbcsábítják. Az alábbi táblázat a professzionális cégek három nagy csoportjának jellemzőit mutatja be:

2. táblázat: A professzionális cégek néhány jellemzője

Professzionális cég	Célcsoport	Költség	Jellemzők
Munkaerőközvetítők	Szakemberek Alsósztintű menedzserek	Éves fizetés 15-20% -a	Gyors, megbízható, szakszerű
Fejvadász cégek	Csúcsmenedzserek Hiányszakmák	Éves fizetés 25-30% -a	Diszkrét, alapos, megbízható
Munkaerőkölcsönzők	Minden szakma (fizikai és szellemi)	Magas kölcsönzési díj (napidíj)	Időszaki munkára, próbamunkára jó

▪ *Iskolai toborzás:* e módszer előnye az, hogy évente rendszeresen újabb és újabb potenciális munkavállalóval találkozhatnak a vállalkozások, kiknek tudása frissnek, aktuálisnak mondható. Hátránya, hogy az intézményi toborzás során jelentkezők legtöbbször tapasztalatlan a munka világában, továbbá a megjelenők többsége inkább érdeklődő pl. tanulmányi elején tartó hallgató), mint alkalmazott-jelölt. Ehhez a módszerhez szorosan kapcsolódhat a különböző állásbörzéken való megjelenés is.

▪ *Munkaügyi Központok igénybevétele:* a Munkaügyi Központok szolgáltatásainak igénybevétele azzal az előnnyel jár, hogy sok jelentkező közül tudnak válogatni, és gyorsan tudnak jelöltet ajánlani. A módszer hátránya az, hogy ezen cégek adatbázisában főként munkanélküliek szerepelnek, ezért velük szemben általában nem túl nagy a bizalom: gyakori, hogy olyan munkaerőt közvetítenek ki, aki csak rövid ideig marad a cégnél – már csak a munkanélküliekkel szembeni előítéletek miatt is.

▪ *Szórólapok, táblák, plakátok:* az egyik legkisebb költségigényű toborzási módszer: a kiadást csak a nyomdai költségek jelentik. A szórólaposztás veszélye abban rejlik, hogy az emberek többsége – az egyéb szolgáltatásokat hirdető szórólapokkal egy kalap alá véve – elolvasás nélkül eldobja. A plakátok esetében viszont az elhelyezéssel kapcsolatban adódhatnak gondok, a rendelkezésre álló felület egyre szűkebb teret biztosít a toborzás ilyen módjának. Ez a módszer inkább a belső toborzás esetén nyújthat megfelelő megoldást a megüresedett pozíció meghirdetésére.

▪ *Újsághirdetés:* a toborzás leghagyományosabb eszköze a megüresedett vagy új munkakör sajtóban való meghirdetése. Az újsághirdetés legnagyobb előnye, hogy könnyen, gyorsan, széles réteghez elér, az eredményesség azonban kritikus tényezők függvénye: ilyen a megcélzott szegmensnek megfelelő újság kiválasztása és a hirdetés megfelelő szövegezése. Előnye még, hogy közvetlen visszajelzést biztosít a cég munkaerőpiaci helyzetéről – a jelentkezők száma és minősége alapján. A gyakori hirdetés erősíti a vállalkozás ismertségét, jelentése azonban kettős: a növekedés mellett a fluktuáció magas értékét is mutathatja. Hátránya, hogy az esetleges pontatlan megfogalmazás miatt nem jelentkeznek a valódi potenciális jelöltek, ezzel szemben

nagyszámú olyan jelentkezővel kell tárgyalni, akik a munkakör betöltésére nem alkalmasak. A hirdetés részletesebb tárgyalására a következő alfejezetben térünk ki.

Álláshirdetés

Az álláshirdetés különféle módokon történhet, vagy egy professzionális céget bízunk meg az állás meghirdetésével és a jelentkezések begyűjtésével, vagy saját magunk szervezzük meg a hirdetési folyamatot. Az álláshirdetés eredményességének kulcskérdése az, hogy hol jelenik meg a hirdetés és milyen szöveggel.

A médium kiválasztása

A médium kiválasztása akkor racionális, ha olyan sitek-on, fórumokon, lapban, folyóiratban hirdetünk, amelyhez az általunk megcélzott potenciális munkavállaló valószínűleg kapcsolódik, azokat használja. Ha a statisztikákat vizsgáljuk, meg lehet belőle állapítani, hogy mindig vannak olyan médiumok, amelyet az adott időszakban mindenki szívesen választ. A napilapokban való álláshirdetés elsősorban az alacsony képzettséget igénylő munkakörökben hatásos. Az intellektuális tevékenységekre, a menedzseri feladatokra megfogalmazott hirdetéseket olyan speciális szaklapokban, internetes oldalon célszerű elhelyezni, amelyről valószínűsíthető, hogy a számunkra vonzó szakemberek köre olvassa, követi. A televízió és a rádió az álláshirdetések szempontjából azért nem igazán előnyös, mert az emberek az őket érdeklő hirdetést alaposan és többször meg akarják nézni, és erre ezek az eszközök nem alkalmasak.

A hirdetés szövege

A hirdetés szövegében teljes a szabadságfok. A szöveg megfogalmazása során azonban vigyázni kell arra, hogy figyelemfelkeltő, érdeklődést kiváltó és mozgósító legyen. Tartalmára nézve általában a következő fontosabb elemekre van szükség.

- *A hirdető cég neve, esetleg rövid jellemzése.* A név nélkül hirdető cégek általában gyanakvást keltenek.

- *A munkakör és a munkaköri kötelezettségek.* A hirdetés olvasója tudni akarja, hogy mi az a feladat, amire vállalkozik, mi az a státusz, amit ebben felajánlanak.

- *A munkaköri specifikáció kulcsfontosságú elemei:* tapasztalatok, képzettség, speciális készségek iránti követelmény.

- *Fizetés.* Sok cég nem teszi egyértelműen közzé, hogy milyen fizetést ajánl. Ez azokban az esetekben jogos, ha a fizetés valóban megállapodás kérdése. A hirdetés szövegében legtöbb esetben van utalás a megszerezhető jövedelem szintjére („versenyképes jövedelem”).

- *A jelentkezés feltételei:* A hirdetésnek tartalmaznia kell, hogy mit tegyen az érdeklődő, ha jelentkezni kíván. Kihez, milyen formában fordulhat, meddig, kinél lehet jelentkezni.

2.3. Kiválasztás, az alkalmazásról szóló döntés

A munkaerő-biztosítás következő lépése a kiválasztás. A **kiválasztási folyamat célja**, hogy a legalkalmasabb jelöltet találjuk meg a munkakör betöltésére. A kiválasztással foglalkozóknak – a munkakör lehető leggyorsabb betöltésének szükségessége miatt – rövid idő áll rendelkezésükre, hogy megismerjék, értékeljék a jelölteket, és alkalmazási döntést hozzanak, ezért a kiválasztási folyamat számos hiba lehetséges forrása, mely a későbbi alkalmazásra is jelentős hatással van.

Kiválasztási kritériumok

A kiválasztási kritériumok **Lewis** szerint három összetevőből állnak.

- A kritériumok első csoportja a *szervezet értékrendjének, kultúrájának való megfelelés* vizsgálatára irányul (szervezeti kultúra).
- A kritériumok második csoportja az *adott osztályba vagy részlegbe való beilleszkedéssel* kapcsolatos kérdéseket taglalja (csoportnormák).
- A harmadik csoport az *adott munkakör által támasztott követelményeknek való megfelelést* vizsgálja (munkaköri specifikáció).

A kiválasztás kritériumait célszerű a hatékony kiválasztás érdekében előre meghatározni és a megfelelés mérésére ellenőrző listát, szempontokat és értékelési fokozatokat összeállítani.

A kiválasztás eszközei

A kiválasztás során olyan eszközökre, információhordozókra van szükség, amelyek segítenek a kiválasztást végzőnek a jelentkező alkalmasságának minél pontosabb megítélésében. Minél többféle eszközt alkalmazunk, annál többoldalúan lehet a jelöltet megismerni, de annál idő- és költségigényesebb is lesz a feladat. Jellemzően a következő eszközök állnak rendelkezésre:

Jelentkezési lapok

Egyre inkább elterjedőben vannak a jelentkezési lapok. A jelentkezési lapok használatának előnye, hogy a személyes adatokon túl olyan kérdéseket is tartalmazhat, amelyek a jelentkező -a munkakör szempontjából fontos- speciális tulajdonságait, érdeklődését, készségeit is felméri.

Önéletrajz, resume

A jelentkezőktől általában önéletrajzot kérnek, melynek formájára nézve általánosan elfogadott konvenció, hogy rövid formában, tényszerű adatokat tartalmazzon a jelölt személyéről, képzettségéről, munkahelyi tapasztalatairól és esetenként személyes érdeklődési köréről. A resume az önéletrajzot kiegészítő összefoglalás a jelölt eddigi pályafutásáról, mely már értékelő megállapításokat is tartalmaz. Ilyen dokumentumot általában csak magasabb szellemi, menedzseri munkakörök esetében kérnek.

Referenciák

Magasabb beosztású posztok betöltésekor az alkalmazó cég kérheti a jelöltet referencia személyek megjelölésére. A referencia személyek strukturált vagy kötetlen formában, írásban, esetleg szóban teszik meg (telefonon) a jelölttel kapcsolatos ajánlásukat. A referencia annál értékesebb a cég számára, minél specifikusabb információkat nyújt arról, hogy várhatóan mennyire fog megfelelni a jelölt a megpályázott új munkakörben.

Értékelő központ (assessment center)

Az értékelő központ egy olyan kiválasztási eljárás, amely során több értékelő, több jelöltet, több fordulóban (különböző feladat kapcsán) vizsgál. A jelöltek teljesítményét az értékelők (elsősorban magas szintű menedzserek) egymástól függetlenül, véletlenszerű hozzárendelésben értékelik. Az eljárás jelentősen javítja a megítélés objektivitását, de rendkívül költség-, idő- és eszközigényes, így akkor célszerű alkalmazni, ha a betöltendő munkakör a szervezet szempontjából fontos, és megvannak a gazdaságosság feltételei (megfelelő számú jelölt).

Tesztek

A szelektálás során a cégek a leggyakrabban tesztek alkalmaznak. Ennek keretében objektívebb információt lehet nyerni a jelölt képességeiről, motivációjáról, magatartásáról és

személyiségéről, mint a személyes interjúk során. Az egyes jelöltek teszteredményei összeségében és részleteiben is összehasonlíthatók.

Interjúk

Szinte minden felvételi folyamat része a jelölttel folytatott személyes beszélgetés. Vannak olyan esetek, munkakörök és munkaadók, akik kizárólagosan interjúk révén választják ki a jelöltek közül a legmegfelelőbbet.

Tesztek

A tesztek alkalmazásának előnye a nagyobb megbízhatósága a jövőbeni teljesítményre vonatkozóan, valamint a pontossága és objektivitása. A tesztek alkalmazásának hátránya, hogy csak olyan információkat biztosít a jelöltről, ami a tesztben szerepel. A jelölteknek lehetnek olyan tulajdonságai, amelyek nem estek a vizsgáldás körébe, de a későbbi szervezeti alkalmazkodás és működés során nagyobb jelentőséggel bírnak, mint azok, amelyeket felmértek.

A tesztek alkalmazása jelentős előkészületeket igényel, természetesen attól függően, hogy külső, vagy saját előállítású tesztekéről van szó. Az alkalmazó igénybe vehet tesztközpontokat, akik megbízható eljárásokkal, szakemberekkel rendelkeznek és standardizált tesztsorokat biztosítanak. A vállalat másik lehetősége, hogy saját tesztkészletet fejleszt ki. Mindkettő költségigényes és mindkettőnek meg van a maga előnye és hátránya. A tesztközpontok által nyújtott szolgáltatás a nagyobb adatbázis és a standard formák alkalmazása révén, általában biztosítja a tesztek statisztikai érvényességét. Ugyanakkor a standardizált tesztek nem feltétlenül felelnek meg a konkrét munkakör kiválasztási kritériumaként. Amennyiben a vállalat saját tesztkészlet kidolgozása mellett dönt, amellett, hogy nagyon munkaigényes, még azzal a hibaforrással is számolni kell, hogy a munkakörök változékonyak, a tesztek pedig munkakör-specifikusak. Ha megváltozik a munkakör, akkor a teszteket is módosítani kell. A vállalati tesztkészletek csak akkor töltik be funkciójukat, ha azokat folyamatosan frissítik és megfelelő számú háttérvizsgálattal biztosítják azok eredményének megbízhatóságát.

Kritikus tényezők a tesztek esetén

Érvényesség

A tesztek előrejelző funkciója csak akkor teljesül, hogyha a teszteredmények valóban szoros kapcsolatban vannak a jövőbeli teljesítményekkel. Az összefüggést korrelációs együtthatóval mérik, a korrelációs együttható 0,4 körüli értékét (+1 és -1 között mozoghat) általában már elfogadhatónak minősíthetjük. A tesztek csak a – jelentős ráfordításokat igénylő – érvényességi vizsgálatokkal együtt jelentenek valóban megbízható eredményt.

Interpretáció

Bármilyen tesztet használunk, de azt csak megfelelően képzett szakértők értékelhetik. A teszt eredményeit nagyon óvatosan kell magyarázni, különösen, ha személyiségtesztekről van szó. Általában szakképzett pszichológusok végezhetik el ezek értelmezését.

Kapcsolata más információkkal

A tesztelés nem helyettesíti az interjút, de sikeresen kiegészíti azt. A tesztek általában az interjú lefolytatása előtt kiértékelésre kerülnek és orientálják az interjú lefolytatóit a fontosnak ítélt tulajdonság részletesebb vizsgálatára.

A tesztek nem mindig felelnek meg az alkalmazásbeli esélyegyenlőség követelményeinek, azaz olyan kérdéseket is tartalmaznak, amelyek nemi, vagy etnikai csoporthoz való tartozást, kulturális tényezőket érintenek. A tesztek kifejlesztése, lefolytatása

és értékelése ezért is mindenképp szakembert igényel, ellenkező esetben hibás interpretációhoz vezethet.

Az alkalmazott tesztek típusai

Alkalmassági tesztek

Az alkalmassági tesztek az egyén képességeit mérik valamely speciális területen. A képességet az alkalmasság és az adott területre vonatkozó ismeret kombinációjaként értelmezzük. Az alkalmassági tesztek kiértékelése során figyelembe kell venni azt is, hogy a munkateljesítményt az alkalmasságon kívül más tényezők is befolyásolják. Az alkalmassági teszteknek két fő csoportját különíthetjük el: a mentális képességek és a speciális képességek tesztjeit.

Intelligencia mérése – kognitív és érzelmi intelligencia mérésére

Az intelligenciateszteket (IQ-tesztek) a mentális képességek mérésére fejlesztették ki. Jellemző módon különféle szekciókból állnak, amelyek vizsgálják a logikai, az analógiaképzési, az elvonatkoztatási és a numerikus képességeket. Az intelligenciatesztek magas pontszámai az új tudás megszerzésére és az eredményes vizsgázásra vonatkozó képességgel függenek össze. Alkalmazásuk azon munkakörökben célszerű, ahol ezekre a tulajdonságokra valóban szükség van. Egyre inkább elterjedőben vannak az érzelmi intelligencia (EQ) mérésére alkalmas tesztek is. Általánosan elfogadott az, hogy az alábbi négy tényező az EQ alapja: az érzelmek pontos érzékelésének képessége, a gondolkodás érzelmek segítségével való előmozdítása, megértjük az érzelmek jelentését, tudjuk kezelni a saját és mások érzelmeit. A fontosságát az magyarázza, hogy mindenkinek vannak érzelmei, amik befolyásolják a mindennapokat, a viselkedésüket. Ezt saját magunkkal kapcsolatban is tudnunk kell kezelni, de csapatban akkor tudunk hatékonyan működni, ha mások érzelmeire is megfelelő választ tudunk adni.

Speciális alkalmassági tesztek

Ezek a tesztek a rátermettséget mérik speciális területeken, pl. szenzomotorikus képességek, verbális kifejező készség, stb. A képességeket mérő tesztek kidolgozására jelentős hatással volt a Vernon-féle képességszerkezeti modell, amely az általános intelligenciából kiindulva részképességekre tagolja az ember komplex képességeit. A feladat végrehajtása során az emberek a speciális képességek és az intelligencia együttes alkalmazásával lesznek eredményesek.

On the job teszt

Egy munkakör betöltésére való alkalmasságot a legközvetlenebb módon a munkapróba dönti el. Az on the job teszt megmutatja a tipikus munkaterületen való alkalmasságot. Gyakran alkalmazott módszerek ebben a körben pl. mechanikai, kalkulációs, stb. tesztek, esetleg szimulációk vagy a vezetői tesztosár (egy – a menedzserek által gyakran használt írásos anyagokból összeállított – minta, amelyben azt mérik, hogy képes-e a jelölt az információk feldolgozására, fontossági sorrend felállítására, gyors döntéshozatalra).

Személyiség tesztek

A személyiség tesztek általában a személyiség összetevőinek azon dimenzióit mérik, amelyek egy-egy pozíció betöltésénél elengedhetetlenül szükségesek. A személyiség tesztek alkalmazása csak képzett pszichológus bevonása mellett tanácsos. A személyiség tesztek hátránya, hogy megbízhatósága a tesztelt egyén őszinteségén is múlik.

Kiválasztási interjú

Az interjú személyes beszélgetésen alapuló információszerzést szolgáló eljárás (miközben az interjút lefolytató elsődleges célja az, hogy képet kapjon a jelöltről, a jelölt elsődleges célja, hogy képet kapjon a munkaköréről és saját lehetőségeiről a szervezetben). A személyes interjút semmilyen más értékelő eljárás nem pótolhatja. A személyiség megismerésében a verbális kommunikáció mellett a nonverbális jelek is döntő jelentőségű információkat hordoznak.

Az interjú egy olyan célorientált beszélgetés, amelynek nincsenek merev szabályai. Az interjú lefolytatójának azonban alaposan fel kell készülnie a rendelkezésre álló írásos anyagok és teszteredmények, valamint a munkaköri leírás és személyi specifikáció áttanulmányozásával. Az interjú folyamán mindkét fél érdeklődésének teret kell adni.

Az interjú lefolytatása az esetek többségében nem elég előkészített módon történik. Az interjúkérdések nincsenek strukturálva, az adható válaszok nincsenek osztályozva. Ez esetben az interjút folytató személy a jelentkező értékelésében csak saját személyes érzékelésére épít. Az érzékelési folyamatnak pedig számos hibaforrása van, pl. a sztereotípiák alapján történő ítélezés, az értékelő szubjektivitása vagy az első benyomás hatása.

Elmondhatjuk, hogy az interjút készítő felkészültsége, személyisége, ismeretei és gondolkodási folyamatai legalább annyira hozzájárulnak a kialakult értékeléséhez, mint maga a jelölt.

Interjústratégiák kiválasztáskor

Az interjúk lefolytatása során a vállalkozások különféle stratégiákat alkalmazhatnak. Ezek közül a legfontosabbak a következők:

- *Őszinte, nyílt beszélgetés:* ezt a stratégiát általában azért választják, hogy az interjúalanyt megnyugtassák a barátságos, nyugodt légkör révén, és a feltett kérdésekre őszinte, nyílt válaszokat kaphassanak. Ez a stratégia általában megbízható képet ad a jelölt képességeiről, mivel spontánabb megnyilatkozásokra ad módot. A stratégia további előnye, hogy a jelölt önbizalmában megerősödve távozik, ugyanakkor kedvező benyomást szerez a vállalatról is. Általában olyan pozícióknál alkalmazzák ezt a stratégiát, ahol a alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy.

- *Problémamegoldó stratégia:* az őszinte barátságos stratégia egyik variánsa a problémamegoldó stratégia, amely során a jelöltnek egy képzelt problémát kell megoldania. A kérdést a megpályázott munkakör alapján teszik fel, a jelöltnek pedig ezzel kapcsolatosan kell kifejtenie az általa javasolt problémamegoldást. Ezt az interjútipust szituációs interjúnak is nevezik.

- *Stressz stratégia:* a stressz stratégia azt jelenti, hogy az interjú vezetője támadólag lép fel a jelentkezővel szemben, védekezésre kényszerítve őt. Az ilyenfajta stressz stratégiák abból az elgondolásból indulnak ki, hogy bizonyos munkakörök, elsősorban a menedzseri munkakörök jelentős stressz-terheléssel járnak. Ezért egy ilyen helyzet szimulációja megmutatja, hogy képes lesz-e a jelölt ezeket a helyzeteket tolerálni, ill. miként oldja meg őket. Ezen stratégia biztos velejárója az, hogy azok, akiket nem vesznek fel, rossz véleményt alakítanak ki a vállalatról.

A kiválasztási interjú résztvevői

Azt, hogy hányan vesznek részt egy interjúban, a hagyományok és a választott stratégia fogja meghatározni. Ha a kiválasztási eljárás csak a személyes interjúra korlátozódik, az érzékelési hibák elkerülése miatt célszerű több személyt bevonni a folyamatba.

Az *egyéni interjú* akkor tanácsos, ha az alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy, azaz nem kulcsfontosságú munkakörökről van szó. A másik eset, amikor a nyílt barátságos interjú stratégiát választjuk. Ennek ugyanis alapfeltétele a kölcsönös bizalom megteremtése, ami négy szemközti beszélgetésben lényegesen egyszerűbb, mintha több ember venne részt a folyamatban. A hátránya az, hogy nagyobb a tévedés lehetősége, ami azonban folytatólagos interjú technikával kiküszöbölhető. A folytatólagos interjú azt jelenti, hogy a jelölt egyéni interjúk egész sorozatán megy keresztül.

A *csoportos interjúban* a vállalat részéről két vagy több személy vesz részt. A *páros interjúkban*, ahol két kérdező van jelen, a jelölt lényegesen nagyobb biztonságban érzi magát, mint a *panel interjúkban*. A barátságos légkör kialakítására a páros interjúban még van esély, jellemző résztvevői az adott munkakör irányítója és a humán menedzsment osztály képviselője. A panel interjúkban azonban már valamennyi érdekelt szervezet résztvevője jelen van, és kérdést tehet fel, ugyanakkor megoszlik a döntés felelőssége. A hátránya az, hogy a jelölt úgy éli meg a helyzetet, mintha bíróság előtt ülne, és ott ítékeznek tettei, kijelentései felett.

Döntés a kiválasztási folyamat után

Az alkalmazásról szóló döntés alapja valamennyi – a toborzási és kiválasztási folyamat alatt – összegyűjtött információ kiértékelése. A döntés során két követelménynek kell eleget tenni:

- Az egyik, hogy az adott munkavállalóval a megüresedett munkakört hatékonyan tudjuk-e betölteni
- A másik szempont az, hogy ez az alkalmazási döntés ne okozzon feszültségeket a szervezeten belül,

azaz annak a megítélését igényli, hogy a jelölt bére, státusza hogyan fog beilleszkedni osztálya, csoportja kialakult rendjébe. A döntés meghozatala után megkötik az alkalmazási szerződést.

Összességében a toborzási és felvételi folyamat sikerességét, annak előkészítettsége és a megfelelő módszerek választása garantálja. Ez a terület megérdemli azt a figyelmet, amit hagyományosan az emberi erőforrás menedzsmentben ráfordítanak, mivel jelentős befolyása van a vállalat humán tőkéjének alakulására.

3. A teljesítmény mérése

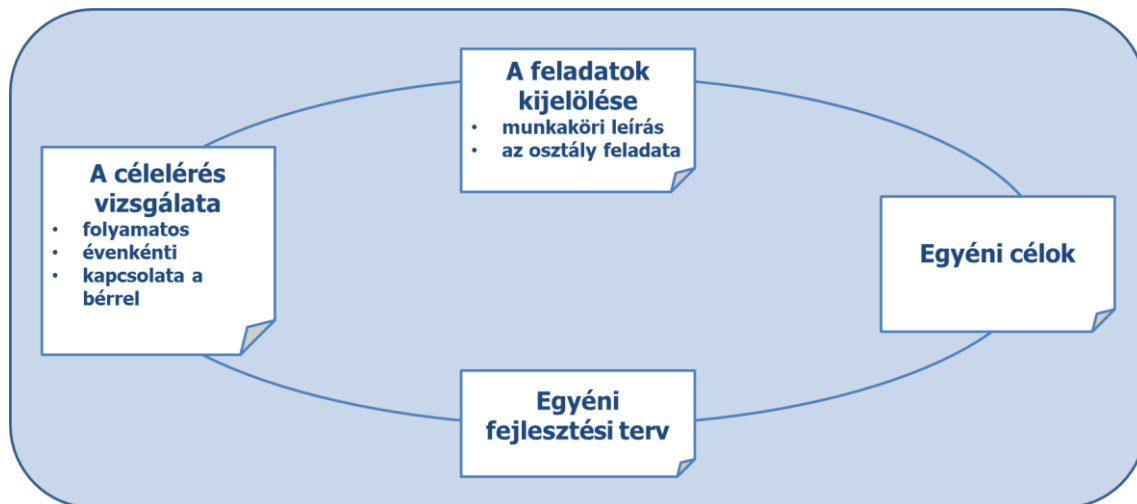
3.1. Teljesítménymenedzsment

Az utóbbi években a teljesítményértékelés és -menedzsment több szempontból is kiemelkedő jelentőségűvé vált a HR tevékenységek között.

A teljesítménymenedzsment magába foglalja mindazon folyamatokat (a feladatok és célok lebontása, az egyéni célok kialakítása, a fejlesztés, képzés és a teljesítmények értékelése visszacsatolása), amelyek lehetővé teszik a szervezet eredményességének folyamatos növelését. Ennek során az, hogy az alkalmazottak kimagasló eredményeket érhessenek el, legalább annyira fontos, mint maguk az eredmények.

A teljesítménymenedzsment túllép a mérésen, többet jelent annál: az az összetett folyamat, amely során a szervezet dolgozói megértik, és megegyezésre jutnak abban, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenniük ahhoz, hogy a vállalat stratégiai, taktikai és operatív céljai megvalósuljanak. E folyamat feltételeit megteremtve, a cselekedetek eredményét méri és visszacsatolja (teljesítményértékelés), s mindezt támogató és felhatalmazó vezetés mellett teszik.

2. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszer ciklusa



A folyamat lépései

▪ A feladatok kijelölése, a munkaköri leírás közös kialakítása, ill. felülvizsgálata. A csoportok, osztályok célkitűzésének megfogalmazása a szervezet stratégiai céljai alapján.

▪ Egyéni és teljesítmény célok megfogalmazása az előbbieken alapján, az értékelő és az értékelt együttes munkája révén. Ennek során elsősorban a konkrét eredményeket és azok ellenőrzésének módját rögzítik. A célkitűzés akkor jó, ha a célok egyben kihívást (fejlődési lehetőséget) is jelentenek az alkalmazott számára.

▪ A közösen kialakított fejlesztési terv részletezi a kívánt képzési, fejlesztési célokat és azok elérésének módját. A hangsúly a támogatáson, a segítő tevékenységen van, a menedzsment a nyomon követés és a megerősítés eszközeivel támogatja az alkalmazott egyéni fejlődését.

▪ A célok elérésének értékelése. A rendszeres, folyamatos áttekintés, amely a fejlesztésre koncentráló értékelés alapja, erősen motiváló hatású. Az éves értékelés az elért teljesítmény függvényében befolyásolja a bérezési, jövedelem megállapítási rendszer változását.

A teljesítménymenedzsment rendszer működése – integrált mivoltából adódóan – összetett lépések sorozata, melyek egyfajta ciklikusságot, – természetesen az eredmények beépülésével járó – örök körforgást mutatnak.

Az ábrából egyértelműen kitűnik, hogy a teljesítménymenedzsmentben az első lépés a hosszú távú, stratégiai (üzleti) célok definiálása (szervezeti küldetés), ezekből aztán a lebontás után megállapíthatóak az egyéni célok is, melyek kölcsönösen elfogadott, kihívó, fejlesztő, üzleti igényeket támogató jellemzőkkel kell, hogy bírjanak. A célkitűzéseket támogató fejlesztési terveket egyénre szabottan kell kialakítani, és menedzseri támogatással kommunikálni az alkalmazottak felé. A célkitűzések és az ennek érdekében biztosított fejlesztési lehetőségek megvalósulásának folyamatos vizsgálatával és értékelésével pedig visszacsatolás képezhető az újabb stratégiai valamint egyéni célok kitűzéséhez. Ezeknek a felülvizsgálatoknak rendszeres, motiváló, fejlesztésre irányuló, bérezéssel összekapcsolt értékeléseknek kell lenniük. A teljesítménymenedzsment kialakításának és működtetésének folyamata összehangolt, kiterjedt tevékenységeket tartalmazó, magába visszatérő vizsgálati, mérési, elemzési és visszacsatolási, fejlesztési elemeket foglal magába. Az egyes fázisok között nem lehet éles határvonalakat húzni, sőt az átmenet általában többszörös iterációban valósul meg. Az egyes lépések konkrét megvalósulása függ az adott szervezet jellemzőitől.

A teljesítménymenedzsment egyik nagy előnye, hogy kikényszeríti az alkalmazottak fejlesztésének formális tervezését, a másik fontos előnye, hogy a menedzsment és az alkalmazottak közösen, egyértelmű szerepeket fogalmaznak meg.

3.2. Teljesítményértékelés módjai, formái, irányai, technikák

Érdekes – és nehezen megválaszolható – kérdés, hogy mit nevezünk teljesítménynek, ennek megfelelően nincs is rá egységes mérési, értékelési mód. A **teljesítményértékelés** épp ezért egy összetett és szervezetspecifikus tevékenység, mely során a szervezeti, csoportszintű és egyéni teljesítményt – egyénileg kidolgozott vagy átvett – mutatószámok alapján, összehasonlítással (az elméleti és a valós érték összevetésével) próbálják mérni, elemezni és értékelni.

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése. Ezzel a tevékenységgel egyszerre több célt érhetünk el:

- szolgálja a teljesítmények fokozását,
- visszacsatolást nyújt az alkalmazottaknak munkájuk minősítéséről,
- növeli a motivációt,
- elősegíti a képzési igények megfogalmazását,
- lehetővé teszi az emberekben rejlő potenciális képességek felismerését,
- megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől,
- a karriertervezés eszköze lehet,
- a bér, jövedelem megállapítás alapjául szolgálhat és
- információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról.

Eredményei felhasználhatók a következő időszak (pl. év, projekt) feladatainak meghatározásában, a kiválasztási folyamat hatékonyságának mérésében, a humán erőforrás tervezésében és az utánpótlási tervek kialakításában.

A teljesítmény mérése különösen fontos több szempontból is:

- Az alkalmazottakkal járó költség az egyik legnagyobb vállalati tétel a kiadások között. Az elsődleges cél az erőforrások, így az alkalmazottak hatékony felhasználása, ezért minél szélesebb körű teljesítménymérés és -értékelés szükséges;
- Minden erőforrás teljesítményét mérni szoktuk, ezt az embernél se tehetjük másként
- A teljesítményértékelés jelentősége meghatározó azért is, mert sok egyéb, szervezeti HR döntést megalapoz.

Az elmúlt 30 évben a teljesítmény-értékelésben két fő tendencia mutatkozott meg: az egyik, hogy az értékelési módszerek a személyiségjegyeiktől és a kötetlen értékeléstől fokozatosan a magatartási és végeredmény alapú módszerek irányába tolódtak el. A másik, hogy egyre nő a teljesítményértékelés által kitűzött célok száma: míg a teljesítményértékelést kezdetben csak olyan adminisztratív jellegű döntések indoklására használták, mint az előléptetés, a fizetésemelés, elbocsátás stb., mára már előkerültek az alkalmazottak továbbfejlesztésére, a menedzsment és a szervezet fejlesztésére irányuló felhasználások, a vállalati szintű tervezés, valamint a kutatási célú alkalmazások is.

A teljesítményértékelés hatékony felhasználásának kulcsa, hogy a részét képezze a teljesítménymenedzsment komplex folyamatának.

A teljesítmény fogalmának kezelésekor fontos megkülönböztetni annak **szintjeit**: beszélhetünk *szervezeti (vállalati)*, *csoportszintű* és *egyéni* teljesítményszintről. Az egyértelmű, hogy a szervezetek alapvetően azért foglalkoztatnak embereket, hogy teljesítsék a szervezeti célokat (profit, növekedés, gazdaságosság), ugyanakkor valószínűtlen, hogy a szervezeti teljesítmény bármely irányú változása egyetlen személy vagy akár egy csoport tevékenységéhez lenne köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával, a csoportszintű teljesítményen keresztül jutunk végül a legkisebb egységig, az egyéni teljesítményig. Ebből látható, hogy bár az egyéni teljesítmények hatása a vállalati szinten nem érzékelhető, nem kimutatható, de ezek nélkül az „alapkövek” nélkül nem lenne szervezeti teljesítmény.

A teljesítmény értékelése ezért több szinten történik, ezeket fontos különválasztanunk egymástól. A teljesítményértékelés során először a szervezet szintjén kell meghatároznunk a teljesítményt, majd ebből bontjuk le azt, hogy ehhez az egyes szervezeti egységek, csoportok, illetve az egyének mivel és mennyiben járulnak hozzá.

A továbbiakban az egyéni szinttel, és az emberi erőforrás menedzsmentben alkalmazott formális teljesítményértékelő rendszerekkel foglalkozunk.

Az egyéni teljesítményértékelés módjai

A szervezeti élet természetes velejárója, hogy tagjai kölcsönösen értékítéletet alkotnak egymás teljesítményéről, hiszen közös céljaik elérése szempontjából fontos, hogy lehetőleg mindenki értse a vele szemben támasztott követelményeket és igyekezzon maximális teljesítményt nyújtani.

Általában kétféle **értékelési mód** él egymás mellett: a formális és az informális értékelés.

- Az *informális értékelés* spontán módon történik, a menedzserek állandóan figyelemmel kísérik beosztottaik munkáját, és arról ítéletet alkotnak. Az informális értékelés gyakran szubjektív, a személyes kapcsolatok minősége jelentősen befolyásolja.

▪ A *formális teljesítményértékelés* a szervezet által tudatosan kifejlesztett rendszer, melynek segítségével rendszeresen, és szisztematikusan értékelik az alkalmazottak teljesítményét. Bár a formális teljesítményértékelő rendszerben is megvan az esélye a szubjektivitásnak, de ez az értékelő rendszer az értékelt által is áttekinthető, valamint egyértelmű visszajelzést biztosít.

A teljesítményértékelés formái

Fletcher és Williams a **teljesítményértékelés két** alapvetően különböző **formáját** azonosította, amelyek egymással konfliktusban lehetnek:

- az alkalmazott munkáját *megítélő*, ill.
- az alkalmazott *fejlesztésének elősegítését szolgáló* teljesítményértékelés.

Az előbbi módszer minden szempontból a múltra koncentrál, azaz nem vizsgálja a jövőbeli lehetőségeket, míg az utóbbi fókuszja egyértelműen a jövő. Ennek megfelelően az ítélező teljesítményértékelés a teljesítmény növekedés kulcsát a jutalmazásban látja, a fejlesztő jellegű viszont felismeri, hogy ugyanezt inkább tanulással, a lehetőségek biztosításával lehet elérni. Az egyének sorba állítása is eltérő: az ítélező jellegűnél a rangsorolás, az osztályozás az alkalmazott módszer, a fejlesztő jellegűnél azonban a célkitűzések mennyiségével és minőségével értékelik az egyes teljesítményeket elérő embereket. Az értékelték bevonása szintén a második módszernél a fejlettebb, itt nem csak az értékelő nyilvánul meg, hanem egyenrangú partnerek az interjú során (míg az elsőnél az értékeltnek inkább védekező ill. passzív magatartását lehet megfigyelni).

Ha egy értékelő rendszer mindkét célt teljesíteni kívánja, azaz a teljesítmény fokozását az alkalmazottak és a szervezet továbbfejlesztésével, és a teljesítmény alapú bérezést, azaz a jövedelem-megállapítás alapjául szolgáló ítéletalkotást, akkor ez az értékelőtől a segítő és az ítélező szerep együttes felvállalását igényli. Az alkalmazott is nehéz helyzetben van, hiszen nem szívesen tárja fel a munkával kapcsolatos problémáit, hiányosságait, mert fél, hogy az veszélyezteti a jobb jövedelem elérését.

A teljesítményértékelés nemcsak a szervezet szempontjából fontos, az alkalmazottak is pozitívan fogadják, mert visszacsatolást kaphatnak saját munkájuk eredményességéről. Mindenki szeretné tudni, hogy erőfeszítései mennyire érik el saját elvárásait. A vezetés megerősíti, dicséri, bátorítja, segíti a teljesítmények jövőbeni fokozására irányuló szándékokat, és az alkalmazottak jövőbeli karrierjére vonatkozóan is adhatnak információkat.

Az értékelés irányi szerinti típusok jellemzői

A gyakorlatban leginkább az egyirányú, ún. *hierarchikus értékelés* található meg, amelyben az önértékelésen kívül a felettes végzi az értékelést. Ennek számos előnye és hátránya ismeretes, ezek a következők:

Előnyök:

- Viszonylag gyorsan lebonyolítható
- Kisebb adminisztráció
- Kevesebb idő és energiaráfordítás

Hátrányok:

- Értékelési hibák miatt kevésbé kiegyensúlyozott
- Egyfajta aspektusból szemléli az értékeltet
- Érzelmekkel telített, szubjektív

- Nem vesz figyelembe az értékelés szempontjából fontos információkat
- Több projekt, mátrix szervezet esetén nem alkalmas

A fenti módszerben rejlő nagyfokú szubjektivitás miatt egyre inkább elterjedőben van a **360 fokos értékelési módszer**, amely olyan teljesítményértékelési eljárás, melynek során a hagyományos, hierarchiára épülő értékeléssel szemben nemcsak a felettes végez értékelést, hanem a folyamat oldalirányban (munkatársak) és alulról-felfelé (a beosztottak értékelik a menedzsert), valamint kívülről-befelé (vevők, beszállítók, egyéb külső kapcsolatok értékelése révén) is működik.

Történhet anonim vagy nyílt módon; előre kifejlesztett értékelőlap alapján papír alapon (esetleg számítástechnikai támogatottsággal) vagy szóban. A 360°-os értékelési mód bevezetése nagyfokú óvatosságot igényel, mert csak akkor lehet sikeres, ha a szervezetnek már van tapasztalata a visszajelzések kezelésében, s a belső bizalmi légkör lehetővé teszi, hogy az addig meglévő értékelési rendszer továbbfejlesztésre kerüljön. Nagyon fontos, hogy a módszer céljának és az értékelés következményeinek kommunikációja transzparens legyen a szervezet felé és a folyamatban részt vevő összes szereplő tisztán lássa a saját folyamatban betöltött szerepét.

A 360°-os értékelés előnyei:

- Több forrásból származó tökéletesebb visszajelzés;
- Szolgálja a csapatépítést;
- A személyes mellett a szervezeti teljesítményt is fejleszti;
- A karrierfejlesztést szolgáló tökéletesebb információkat nyújt;
- Csökkenti a diszkriminációs kockázatot;
- Vevőkapcsolatok javulását segíti.

A 360°-os értékelés hátrányai, hogy idő és erőforrás-igényes (emberi, pénzügyi stb.). Az adminisztratív hatékonyság érdekében e technika alkalmazását informatikai eszközökkel célszerű támogatni. Az értékelési ciklusok rövidülése, a rugalmas alkalmazási formák ezt feltétlenül igénylik.

Az értékelés tárgya és eszközei

Az értékelési folyamatban többféle kérdést vizsgálhatunk: a), a személy tulajdonságait, b), a magatartását, c), munkájának eredményeit. A legegyszerűbb teljesítményértékelési helyzet akkor adódik, ha a munkavégzés eredményei jól mérhetők (pl. a kibocsátás darabszáma, az értékesítés nagysága, az ügyfél elégedettség mértéke).

Minden szervezet törekszik arra, hogy munkatársai teljesítményét ilyen egyértelmű, jól kommunikálható mutatók mentén értékelje. Az eredménymutatók alapján történő értékelés hibás lehet akkor, ha vannak ugyan mérhető mutatók, de az a teljesítmény szempontjából lényegtelen jellemzőket mér (pl. a kidolgozott tervváltozatok száma egy fejlesztőnél), valamint, ha olyan – a teljesítmény szempontjából lényeges – tényezőket mér, amelynek alakulására az értékelt nincs hatással, vagy értékét csak közvetett módon tudja befolyásolni (pl. visszatérő vevők száma a recepciós titkárnő értékelésében).

Sok munkakör esetén az a feltételezés, hogy egy adott tulajdonság (pl. együttműködési készség, a szükséges képzettség, a csoportmunkára való hajlandóság) megléte, vagy fejlődése jelenti a garanciát az eredményes munkavégzésre. Az értékelés tárgyát tekintve a megfigyelhető viselkedés (pl. bizonyos értékek, szabályok betartása, a munkavégzés pontossága) is gyakran kerül be az értékelési szempontok közé.

A mérés történhet kvantitatív vagy kvalitatív eszközökkel.

▪ A *kvalitatív* vagy *minősítő értékelés* gyakran egy egyszerű strukturálatlan leírás, más esetekben bizonyos szempontok szerint történik. A kvalitatív értékelés gyengesége az, hogy nagy az egyedisége, akár fontos kérdéseket is figyelmen kívül hagyhat és az így készített különböző értékelések nem összehasonlíthatóak.

▪ A *kvantitatív* értékelésben a mérhető tényezőkre koncentrálnak. Amennyiben egy fontos tényező nem mérhető vagy számszerűsíthető közvetlenül, akkor leggyakrabban skálás értékelést használnak. Az általában ötfokozatú skála a "kiváló" értékeléstől a "gyenge" vagy "nem megfelelő" értékig terjed.

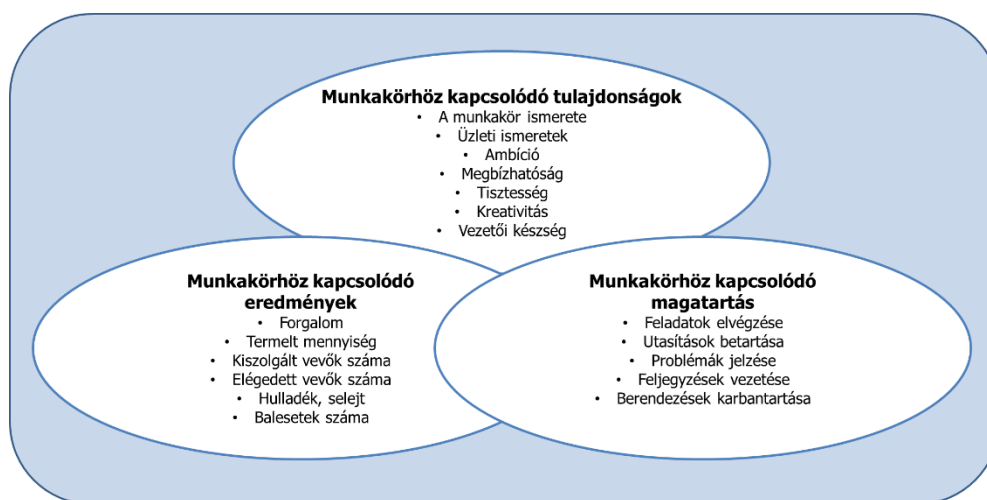
A korszerű gyakorlat egyre inkább eltér a minősítő típusú értékeléstől, és keresi a számszerűsíthető, kvázi kvantitatív megoldásokat. A kvantitatív típusnál használt skálás értékelésnél gyakran megfigyelhető közepes minősítés elkerülése céljából használhatunk páros számú fokozatot tartalmazó, pl. hatfokozatú skálát. A tendenciózusan közepes minősítés mögött a következő okok fedezhetők fel:

- az értékelő nem ismeri elég jól az értékelt személyt, nem képes a minőségi szinteket elkülöníteni,
- nem eléggé biztos a dolgában, vagy
- nem akar túl keményen ítélni.

Megfigyelhető, hogy a menedzserek gyakran ellenállást tanúsítanak a teljesítményértékelési rendszer bevezetésével szemben, nem szívesen értékelik munkatársaikat formálisan. Egyrészt nem biztosak az értékelés teljesszűrésében és objektivitásában, másrészt nem szívesen írják le és vitatják meg nyíltan a véleményüket a munkatársakkal, mivel a kritikus értékelés feszültségekhez vezethet, és az értékelő ív dokumentumként megmarad. Nem könnyű feladat mások minősítése, de megfelelő strukturáltság, jól kidolgozott szempontrendszer és értékelő technika esetén az objektivitás biztosítható.

A teljesítmény értékelése során annak *három dimenzióját* szokás értékelni, melyeket az alábbi ábra tartalmaz:

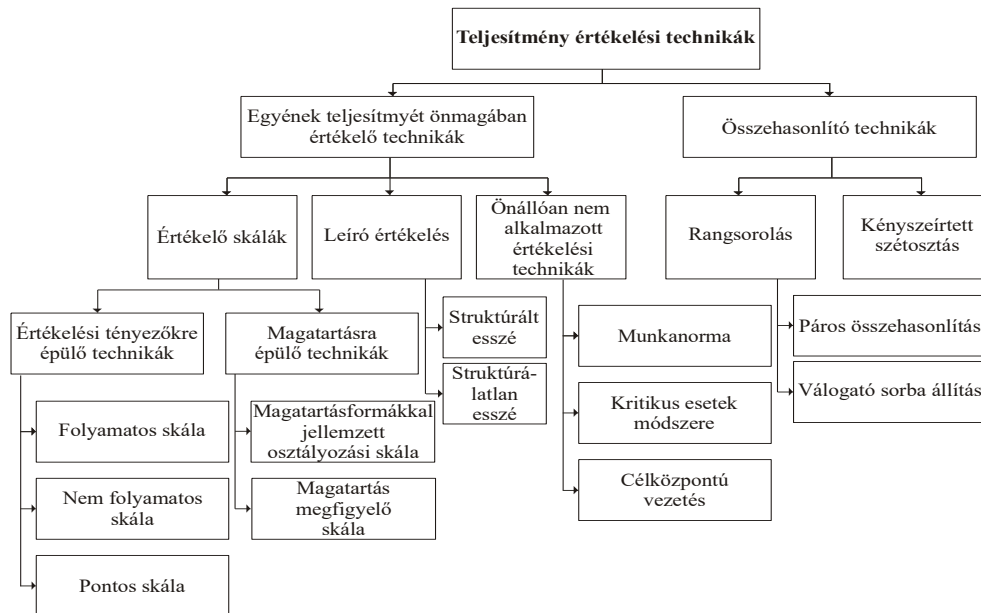
3. ábra: A teljesítmény dimenziói



A teljesítményértékelés technikái

Az alábbi ábra összefoglalóan tartalmazza az alkalmazható értékelési technikákat:

4. ábra: A teljesítményértékelés során használatos technikák



Egyéneket értékelő technikák

Az egyik legrégebbinek minősülő értékelési technika az *osztályozó vagy értékelő skála*, mely alkalmas mind fizikai, mind szellemi munkakörök értékelésére. Ez az értékelési mód a kiemelt és fontosnak ítélt teljesítménytényezők elemeit sorolja fel, ahol a szintek fokozatai különböző formában jelennek meg. Ez a legáltalánosabban elterjedt módszere a személyiség értékelésnek, ahol leggyakrabban egy 5 -; 7 vagy 10 fokozatú skálán kell az értékelőnek egy-egy tulajdonság erősségét jelölni. Ha a skála úgy van kialakítva, hogy csak a végpontjai vannak valamilyen értékelő megállapítással ellátva az eredmény nem túlságosan megbízható, mert nem világos, hogy mit fejeznek ki a közbenső skálaértékek, ezért optimálisabb, ha a skála egyes fokozataihoz jellemzőket, magyarázatokat adnak. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az értékelők elkerülik a negatív pozíciókat a skálán, a válaszok a skála egyik felére tömörülnek, így nem adnak egyértelmű képet. A módszer negatívuma elsősorban abból fakad, hogy a választott értékelési kritériumok azonos értelmezhetősége sokszor nehézségekbe ütközik, ettől függetlenül rendkívül elterjedt módszer, hiszen az értékelő skálák kifejlesztése és alkalmazása nem túl időigényes; és a számszerűség miatt alkalmas az összehasonlításra. A rendszer előléptetési és ösztönzési-elosztási célra használható, fejlesztési célra azonban csak korlátozottan. A kifejlesztés erőforrásigénye alacsony.

A fizikai munkakörök értékelésére az ideális értékelésnek a *munkanorma* módszerét tartják. A munkanorma az átlagos termelési outputot határozza meg az alkalmazottak számára idő vagy teljesítmény formájában, amit akár műszaki becslés alapján, akár munkatanulmányozás segítségével meg lehet határozni. A rendszer előléptetési és ösztönzési-elosztási célra használható, fejlesztési célra azonban csak korlátozottan. A kifejlesztés erőforrásigénye magas.

Elsősorban adminisztratív – szellemi munkakörben alkalmazható a *kötetlen formájú jelentés /esszé/*, mely azt kívánja az értékelőtől, hogy írásban fogalmazza meg az értékelt erősségeit és gyengeségeit, mely kihat a betöltött munkakör ellátásához. A szervezet elő is írhatja, hogy az értékelő térjen ki bizonyos területekre ill. teljes egészében rábízhatja a

szempontok kiválasztását. Alapvető hátránya a rendszernek, hogy nehezen valósítható meg az alkalmazottak összehasonlítása és az értékelők írás készsége komoly korlátot jelenthet a hatékony értékeléshez. A rendszer előléptetési és ösztönzési-elosztási célra nehezen használható, fejlesztési célra azonban egyértelműen. A kifejlesztés erőforrásigénye alacsony.

A *kritikus esetek módszere* ma már önmagában ritkán használt módszer. Lényege, hogy az értékelő egy adott időszakon belül összegyűjti az értékelt pozitív és negatív munkamagatartását. Ezáltal a visszajelzés során ténylegesen objektív képet kaphat mind az értékelő, mind az értékelt, tehát a szubjektivitás szinte teljesen kizárható. Előnye, hogy nagyon munkakör specifikus és konkrét magatartás mintával alátámasztott módszer. Hátránya viszont, hogy időigényes, összehasonlításra nem alkalmas. Osztályozó skálák kiegészítéseként azonban hatékonyan alkalmazható. A rendszer előléptetési és ösztönzési-elosztási célra nem könnyen használható, fejlesztési célra azonban egyértelműen. A kifejlesztés erőforrásigénye közepes.

A *magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála (BARS)* tulajdonképpen az osztályozó skálákat kombinálja a kritikus esetek módszerével; tehát a skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálja. A BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) módszer első lépése, hogy a vizsgált teljesítménydimenzióhoz kapcsolódó eseteket, magatartási mintákat gyűjtenek, majd ezeket különböző értékelők a skála egy-egy eleméhez hozzárendelik. Azokat az eseteket tartják meg a későbbi értékelési skála kritikus (magyarázó) elemeként, amelyeket az értékelők következetesen a skála adott pontjához rendeltek hozzá. Az így létrehozott, mintákra épített skálás értékelési módszer szolgál útmutatóul a vizsgált személy magatartásának megítéléséhez.

A skála egyes fokozatait egy vagy több magatartási minta segítségével írhatjuk le. A módszer előnye az, hogy az analógiák révén megkönnyíti, objektívabbá teszi a skálás értékelést, továbbá bevonja az értékelőket az értékelési rendszer kialakításába, és ezzel magabiztosabbá és elkötelezettebbé teszi őket alkalmazásában.

A *magatartás megfigyelő skála (BOS)* az előző módszerhez hasonlóan a kritikus esetek módszerére alapozó, gyakoriságait vizsgáló skálás értékelési rendszer. A BOS skála (Behavioural Observation Scale) esetén a vizsgált magatartási dimenziókhoz definiálják jellemző állapotokat, majd megítélik vagy mérik, hogy ezek a magatartásformák milyen gyakorisággal figyelhetők meg az értékelt személy esetében.

A BOS skálák esetében is célszerű a gyakorisági skála elemeihez mennyiségi jellemzőket rendelni, hogy az egyes értékelők eredményei összehasonlíthatók legyenek.

A magatartásformákkal jellemzett értékelési rendszerek elsősorban a fejlesztési célok meghatározásához nyújtanak jó alapot.

A *célközpontos vezetés (MbO – Management by Objectives)* a célélérés (az eredmények) mérésére épülő értékelésként az eddig vázolt értékelési rendszerekkel ellentétben a jövőbeli teljesítmény elvárás definiálására helyezi a hangsúlyt. A közös célkitűzések biztosítják az értékeltnek az önellenőrzés és az önértékelés lehetőségét. A módszer során a közvetlen vezető és a beosztottja közösen definiálják előre azokat a célokat melyeket a meghatározott időszakban (féléves, éves, havi) el kell érnie az értékeltnek, és természetesen ösztönzi a módszert a résztvevőket, hogy a célokat mérhető formába adják meg. A vitathatatlan előnye a részvételen alapuló értékelés, hátránya, hogy készséget és elkötelezettséget igényel a célmegfogalmazás és az értékelés iránt, ill. általános bizalmat a vezető és beosztott között. A rendszer előléptetési, ösztönzési-elosztási és fejlesztési célra is egyaránt felhasználható. A kifejlesztés erőforrásigénye közepes.

A célélérés alapú értékelés gondja az, hogy olyan tényezők akadályozhatják, sőt esetleg meg is gátolhatják a célok teljesülését, amelyekre az értékelt személynek nincs ráhatása. További problémát okozhat az, hogy az egyéves időszak alatt olyan változások következnek be a szervezetben, hogy az eredetileg kitűzött célok érvényüket veszítik.

Rane és Freeman ráirányítja a figyelmet arra, hogy a fenti nehézségek nyomán fennáll a veszély, hogy " túl könnyű " célok kerülnek megfogalmazásra. További gond, hogy az egyes alkalmazottak céljai közötti összehasonlíthatóság nem biztosított, rövidtávú célok kerülnek előtérbe a hosszú távú célokkal szemben. Ugyancsak előfordul, hogy a konfliktusos helyzetben levő középszintű menedzserek kitalált, jól hangzó, de nem megfogható célokat fogalmaznak meg. Így reagálnak arra, hogy a felső vezetés nyomást gyakorol rájuk a minél magasabb szintű, a beosztottak pedig a minél könnyebben megvalósítható célok kitűzése érdekében.

Amennyiben a fenti problémákat sikerül kiküszöbölni, a célkitűzésen alapuló értékelés nagyon hatékony, és az egyének szempontjából motiváló hatású.

Több személyt vagy csoportokat egyidejűleg értékelő módszerek

Az előző részben ismertetett módszerek mindegyike kizárólag egy munkatárs értékelésére adott lehetőséget. Természetesen jogos igény a szervezet részéről, hogy egyszerre több alkalmazottat is értékelhessen egyidejűleg, vagy esetleg csoportokat hasonlíthasson össze.

Több munkatárs egyidejű összehasonlítására az egyik lehetséges módszer a *rangsorolás*. A rangsoroló módszer használatkor az értékelőnek sorba kell állítania a beosztottjait a legjobb teljesítményt nyújtótól a legrosszabbig. A módszer hátránya, hogy ha a beosztottak száma meghaladja a tízet, akkor ez rendkívül nehéz feladat. További nehézséget okoz, hogy az értékelőnek meglehetősen objektíven kell szemlélnie a beosztottjait kizárva a szubjektivitást. Könnyítésképpen lehetséges, hogy az értékelő a *páros összehasonlítást* alkalmazza, tehát az alkalmazottakat páronként összehasonlítva kiválasztja a jobbat ill. gyengébbet. A rendszer előléptetési célra használható; ösztönzési-elosztási célra nem egyszerű felhasználni, míg fejlesztési célra azonban egyáltalán nem alkalmas. A kifejlesztés erőforrásigénye alacsony.

A *kényszerített szétosztás* a rangsorolás egy speciális válfajának is felfogható értékelés, ahol az értékelőnek beosztottjait egy előre meghatározott arány szerint kell szétosztania különböző teljesítmény kategóriákba. A rendszer előléptetési és ösztönzési-elosztási célra egyaránt felhasználható, míg fejlesztési célra egyáltalán nem alkalmas. Változatlan csoportoknál az a hátránya, hogy a kategóriákból nehéz kilépni, rontva a motivációs hatást. A kifejlesztés erőforrásigénye alacsony.

Az értékelő interjú

Az értékelési folyamat fontos része az értékelő megbeszélés. Ez ad lehetőséget a menedzserek számára az elvárt magatartás kommunikálására, a dolgozó számára pedig ahhoz, hogy megértse a vele szembeni elvárásokat, elmondhassa saját elvárásait és problémáit.

Ha az értékelési folyamat lezárul anélkül, hogy az értékeltet tájékoztatnák annak eredményéről, akkor az értékelő megbeszélés lefolytatása nagyon nehéz. Nem lehet rá felkészülni, és szorongással terhes helyzetet teremt.

Az értékelő interjú során Maier szerint *háromféle stílust* követhetünk: a "közlő és meggyőző", a "közlő és figyelő", valamint a "problémamegoldó" stílust.

- A "*közlő és meggyőző*" stílus lényege, hogy az értékelő közli az értékelt erősségeire és gyengeségeire vonatkozó megállapításokat, és azt, hogy hogyan tudna továbbfejlődni.

- A "*közlő és figyelő*" stílus képviselője a saját megállapításai és javaslatai közlésén túl nyitott az értékelt véleményének befogadására is.

- A "*problémamegoldó*" stílusú értékelő beszélgetés során az értékelő és értékelt közösen tárják fel a munkakörrel kapcsolatos problémákat és azok lehetséges

megoldásának módját. Ez a stílus engedi a legnagyobb teret az értékelt részvételeinek a gondok feltárására, és a megoldási módok meghatározására.

Napjainkban a menedzserek és a humán szakemberek tréningje során a harmadik stílus alkalmazását tanítják és javasolják.

3.3. Értékelők és értékeltek

Az *értékelést végzők* a szervezet különböző szintű dolgozói közül kerülnek ki, de külső értékelő központot is igénybe lehet venni.

- Legtöbb esetben a *közvetlen felettesek* végzik az értékelést. Ennek előnye, hogy ők ismerik legjobban a feladatokat és azok teljesítésének módját, ugyanakkor az interszónális kapcsolatokban előnyös az évenként egyszeri komplex értékelés, mert ez az aktus szerencsésen zárja le az alkalmazott és a főnöke közötti évközi folyamatos értékelést.

- A *közvetlen irányító felettese* kétféleképpen is bevonható az értékelésbe. Az egyik jellemző megoldás, hogy a közvetlen vezető által készített értékelést ellenjegyzí, tanúsítva, hogy az alkalmazott minősítése a vállalati elveknek megfelelően történt. A másik lehetőség az, hogy az értékelést személyesen végzi el. Erre akkor szokott sor kerülni, ha az értékelés célja olyan személyek kiválasztása, akik a menedzseri utánpótlás szempontjából figyelembeveendők. A felsőbb szintű értékelés révén elkerülhetők azok a hibák, amelyek a közvetlen irányítók különböző értékelési mércéiből adódhatnak.

- A *humán menedzsment osztály munkatársai* akkor kerülhetnek értékelő pozícióba, ha nincs olyan közvetlen irányító, aki egyértelműen kompetens egy adott személy értékelésében, pl.: mátrix vagy projekt szervezetekben. Előfordulhat, hogy az alkalmazott több munkacsoportban dolgozott az év során és az egyes munkacsoportokban végzett munkát a mindenkori projektmenedzser értékelte. Ezen értékelések összesítését készítheti el az EEM szervezet munkatársa, amelyet az alkalmazottal megbeszél.

- Az *önértékelés* egyre inkább terjedőben lévő értékelési eljárás. Az észleléssel és a személyiség megítélésével foglalkozva már rámutattunk azokra a tipikus hibákra, amelyeket mások értékelése során elkövethetünk. A kísérletek azt mutatták, hogy az egyének képesek és hajlandók saját teljesítményük értékelésére, bár a másokkal való összehasonlításban kismértékben hajlamosak túlértékelni magukat.

- Az értékelést végezhetik még a *munkatársak és a beosztottak* is. Az előbbieket értékelése általában megbízható és hiteles, hiszen kiválóan meg tudják ítélni az értékelt személy teljesítményét, de nem szívesen vállalkoznak a feladatra. Ha a kollegák értékelésére kívánunk támaszkodni, akkor célszerű egy olyan platformot kialakítani, ahol ez gyorsan és korrekt módon történhet. A vezetők beosztottak általi értékelése nem gyakori, esetenként akkor fordul elő, ha más értékelői körökkel együttműködve készítene értékelést.

- Az *értékelő központokat* elsősorban a menedzseri munkakörben dolgozó, illetve az utánpótlási tervben szereplő, vagy a tehetséggondozásba bevont személyek munkájának megítélésében alkalmazzák. Az értékelő központok kombinált módszereket és adatbázisokat alkalmaznak a vizsgált személy teljesítőképességének megítélésében. Általában több értékelő, többféle eszközzel, különböző szituációban és eltérő feladatok kapcsán értékei a munkatársat. Ennek előnye, hogy a vizsgált személy potenciális teljesítőképességének megítélése nemcsak a pillanatnyi eredményekre épül.

Vizsgálva az *értékeltek* körét, megállapíthatjuk, hogy hagyományosan a menedzsment tagjaira, az irányító tevékenységben résztvevő munkatársakra és a szellemi munkát végzőkre terjed ki. Az utóbbi évtizedben átfogó, minden alkalmazotti körre kiterjedő értékelési rendszereket dolgoztak ki: mivel a teljesítményértékelési rendszer fontos eszköze a szervezeti kultúra megerősítésének, ezért a minden alkalmazottra kiterjesztett rendszer ebből a szempontból különösen előnyös.

4. Képzés-fejlesztés

4.1. Képzés-fejlesztés jelentősége, szükségszerűsége, módszerei

Az emberi erőforrások fejlesztése tudatos folyamat. Célja, hogy felkészítse az embereket a megkívánt magatartás elérésére. A változtatást a környezet, a technológia és a stratégiaváltás befolyása idézi elő.

Az emberi erőforrás fejlesztése magába foglalja az alkalmazottak képzését, továbbképzését, és készségeinek, képességeinek fejlesztését is. A fejlesztés szükségszerűsége minden alkalmazotti állományra igaz. Azaz, nemcsak az alkalmazottakat, az alacsony munkakörben dolgozó embereket kell bevonni a fejlesztési folyamatba, hanem a vezetést is. A környezet változásainak való megfelelés kulcskérdése a vezetés filozófiájának, stílusának változása. A fejlesztés tevékenysége mindig előremutató.

Napjainkban olyan globális változásoknak vagyunk tanúi, amely kényszerítő erővel hat a vállalatokra, változtatást igényelve tőlük. Ilyen globális hatások az élesedő verseny, a technológiai váltások felgyorsulása, a munkaerő jellegének (összetételének és képzettségének) változása, a gyakori tulajdonos váltás, a szervezeti formák átalakulásai.

Mindezek jelentős hatással bírnak az emberi erőforrások fejlesztési szükségszerűségére: a végrehajtó munkakörökben a technikai, technológiai készségek fejlesztését, a menedzseri területen pedig a menedzseri képességek fejlesztését igénylik. Nagy jelentőségűvé válik a kommunikáció fejlesztése, az elemző és döntéshozó képesség javítása. Ahhoz, hogy a vállalatok ennek a kihívásnak megfeleljenek, tudatosan felépített képzési programokra van szükség.

A vállalatok a környezet változásához való alkalmazkodásuk folyamán, képzési rendszereket hoznak létre, hogy ezzel segítsék alkalmazottaikat az adaptáció folyamatában. A legjellemzőbb képzési célok a következők:

- a szervezeti rugalmasság növelése
- a munkahelyi elégedettség növelése
- a szervezeti kultúra átalakítása
- a munkahelyi balesetek csökkentése
- a költségek minimalizálása
- a minőség javítása
- a termelékenység növekedése
- az új technológia bevezetésére való felkészülés.

A képzési célok tehát alapvetően kétféle irányultságot mutatnak:

- a jövőre kívánják felkészíteni az alkalmazottakat, ill.
- a képzettségbeli hiányokat kívánják megszüntetni.

A szervezetben a fejlesztésre fordított pénzüsszegeket nem költségként, hanem az emberi erőforrásba történő beruházásként kell értelmezni. Ez a szemléletmód a fejlett országok vállalataitól már nem idegen.

Az emberi erőforrások fejlesztésének módszerei

Napjaink legelterjedtebb erőforrás fejlesztési technikái a következők:

- *kiscsoportos képzési technikák*, mint az esettanulmányok feldolgozása, üzleti játékok, szerepjáték módszerek. Itt egyre inkább előtérbe kerülnek a blended learning módszerek.

- *egyéni képzési technikák*, például a távoktatásos módszerek alkalmazása, az önálló irányított tanulás módszerei, a betanítás, illetve az iskolarendszerű képzésben való részvétel. Egyre nagyobb szerephez jutnak – többek között – a peer-to-peer típusú fejlesztés (mentoring, shadowing, coaching) és az önképzés módszerei.

- *az egész szervezetet érintő technikák* a konferencia jellegű módszerek, a videó és mozifilmek felhasználása, stb. Manapság egyre meghatározóbb a tudásközösségek jelenléte is.

A tanuló szervezet a világ számos nagyvállalatánál alapvető szervezeti működési renddé vált. A felmérések azt mutatják, hogy pl. USA-ban, a menedzserek többsége évente átlagosan 25 napot tölt képzésben való részvétellel, a bérezési rendszer bizonyos részeit az év során elsajátított ismeretekhez, azaz a tréningben vagy tanulásban való részvételhez köti. A vállalatok döntő többsége alkalmazottainak fejlesztésére tanfolyamokat szervez, és a munka közbeni (on the job) tréninget preferálja.

4.2. Menedzsment fejlesztése

A menedzsmentről alkotott hagyományos kép szerint a szervezet menedzserei örökre megtartják menedzseri képességüket, nem igényelnek fejlesztést, fejlesztési programokat, hanem a munkájuk végzése során a szükséges tanulási igényt önképzéssel oldják meg. A korábbi felfogásban elképzelhetetlen lett volna olyan elemzési programok elvégzése, amely a menedzsment képesség- és képzésbeli hiányosságainak megállapítására irányul.

A szervezetek fejlődése, a környezeti változások, a szervezetek belső komplexitásának növekedése azonban kikényszerítette ezen nézetek megváltoztatását. Napjainkban a menedzserek folyamatos és igen időigényes képzésekben vesznek részt, amelyek egy-egy szakterületre (pl. a minőségfejlesztésre), vagy egyéni képességeik szélesítésére (pl. nyelvtudás, interkulturális képességek) és interperszonális képességeik növelésére (pl. kommunikáció, prezentáció, stb.) irányulnak.

Kezdetben e képzési programok kevésbé tudatosan igazodtak az adott menedzseri munkakör követelményeihez. Az elmúlt évtizedekben viszont már olyan teljesítményértékelési technikákat fejlesztettek ki, amelyek a menedzseri munkakörökben is alkalmazható dimenziókra építenek. A teljesítményértékelés során nyert információk lehetővé tették, hogy az általános képzési programok helyett az egyéni fejlődési igényeknek megfelelő programokat szervezzenek.

A **menedzsmentfejlesztés célja** a menedzserek (és a menedzser utánpótlási tervben szereplők) ismereteinek, képességeinek és attitűdjének megváltoztatása, melynek eredményeképpen munkafadataik ellátásában és a szervezetben vállalt szerepeikben a korábbiaknál sikeresebbé válnak..

A menedzsentfejlesztési programok tartalmának meghatározásánál jelentős nehézségeket okoz az a tény, hogy nagyon nehéz pontosan megfogalmazni, mit is tesznek valójában a menedzserek. Ennek a megállapításnak a fényében alapvető fontosságú, hogy a programok kidolgozása módszeresen végzett igényfelmérésre épüljön. A menedzsentfejlesztés gyakorlatának alakulását vizsgálva, azt látjuk, hogy hangsúlyeltolódás tapasztalható ezen a területen.

- Egyrészt a tevékenység végzéséhez kapcsolódó képességek felé fordult a menedzsentfejlesztés, szemben a korábbi tudásközpontú képzéssel.

- Másrészt új témakörök kerültek be a menedzsentfejlesztési programokba, lényeges témakörre vált a szervezeten belüli társadalmi kapcsolatok ápolása (a beosztott-vezető viszony, a csoportképzés, a team-munkában való jártasság), a döntéshozatali és problémamegoldó képesség fejlesztése, és az utóbbi időkben az etika, a vállalati felelősségvállalás kérdései.

A képzésben, fejlesztésben résztvevők kiválasztása

Általában közvetlen feletteseik választják ki azokat a menedzsereket, akiket a menedzserképzési programokba beiskoláznak. Azokat a szervezeti tagokat célszerű ebbe a programba bevenni, akik potenciális utánpótlásait jelentik a menedzseri munkaköröknek.

A menedzser utánpótlás-tervezés tehát olyan rendszereket és folyamatokat foglal magába, amely a vezetés minden szintjén biztosítja a képzett és megfelelő készségekkel rendelkező menedzseri utánpótlást. A képzési programokban résztvevők kiválasztása során elsősorban erre a körre kell koncentrálni.

A kiválasztás akkor sikeres, ha a képzési programba bevont szervezeti tag elkötelezettséget érez a képzés iránt, és megérti, hogy ez egy lehetőséget nyújt számára a későbbi menedzseri poszt betöltéséhez szükséges készségek és képességek elsajátítására. Ebből a szempontból is nagyon előnyös, ha készül menedzser-utánpótlási terv, mert a fiatalabb alkalmazottak, ezen keresztül érzékelik annak esélyét, hogy az általuk kívánt pozíciót elérhetik.

A képzési szükséglet meghatározása

Annak folyamán, ahogyan a teljesítményértékelési rendszerek felhasználási célja megváltozott – korábban az elsődleges felhasználási cél a bérezés megállapítása volt, jelenleg a fejlesztési igény meghatározására irányul elsősorban – az alkalmazottak egyre inkább hajlanak arra, hogy az értékelő folyamatban őszintén vegyenek részt. Így megnyílik annak a lehetősége, hogy egy adott munkatárs fejlesztési igényeit – önértékelése és a szervezet más tagjainak (pl. főnöke, munkatársai, beosztottjai) értékelése alapján – valóban megismerjék.

A jövőbeni kompetenciák elemzése és a jelen képzettségekkel, készségekkel való összevetése felismerhetővé teszi az alkalmazott számára is a képzési hiányosságait az előrelátható karrierút teljesítéséhez.

A menedzsentfejlesztésben alkalmazható képzési, fejlesztési formák:

- *Formális képzés, fejlesztés: iskolarendszerű és testre szabott programok*

A formális képzési programok, az iskolarendszerű képzés továbbra is kulcstényezői lesznek a fejlesztési programnak. Az iskolarendszerű képzés jelentős előnye minden mással szemben a megbízható és korszerű tudás, a látókör szélesítése, a széleskörű kapcsolatrendszer építésének lehetősége.

Korábban az volt az általános gyakorlat, hogy a menedzser-utánpótlás szempontjából figyelembe vett alkalmazottakat valamelyik üzleti iskola fokozatszerző kurzusába beíratják. Ma már nagy számban vannak olyan fiatalok, akik első diplomaként ilyen képzésben részesülnek. Így fontossá vált, hogy az üzleti és vezetéstudomány bevonuljon a munkahelyekre.

Gyakran tapasztalhatjuk, főként nagyvállalatok esetében, hogy testre szabott, azaz a szervezet igényeihez illesztett képzési programokat igényelnek, amelyeket az egyetemek és főiskolák, vagy más professzionális képzőintézmények többnyire a vállalati munkavégzéshez igazodva, hétvégeken vagy esti formában szerveznek. Az ilyen képzési forma alkalmazásából két lényeges előny származik: a képzés tartalmában, felépítésében és módszerében igazodik a vállalat szükségleteihez, valamint az együtt-tanuló csoport későbbi pályafutása során problémamentesen tud együttműködni.

A tapasztalatokból való tanulás

Az eredményes tréningprogramoknak ma már csak kb. 30 %-a az ismeretátadás, a többi időben a résztvevők egyrészt az egyéni tanulással foglalkoznak, másrészt a megtanult ismereteket alkalmazzák azonnal. A hatékony menedzsmentfejlesztési programokban ez úgy nyilvánul meg, hogy a néhány napos tanítási blokk után a résztvevők saját területük problémáiból kiindulva, azonnal alkalmazzák a megszerzett tudást, pl. projektfeladatokat készítenek.

A módszer egyrészt felnőttoktatási szempontból rendkívül előnyös, mert a felnőttek oktatási sajátosságai közé tartozik, hogy a tapasztalatokból szerzett tudást könnyebben megtartják, mint a tanítottat vagy olvasottat, másrészt ezek a projektek a szervezet valódi problémájának megoldását nyújtják, amiből a szervezet közvetlenül és azonnal profitálhat.

A menedzser társak bevonása a képzésbe (mentorálás, shadowing)

A menedzsmentfejlesztés sajátos eszköze, ha egy fiatal menedzser-jelölt egy idősebb, tapasztaltabb menedzser irányítása mellett készül fel a feladataira. A képzési folyamat során a "tanuló" nemcsak tudásra, ismeretekre tesz szert, de ellesheti a tapasztaltabb társ magatartási mintáit, fogásait. Ezt a tanuláselméletben mintakövetéses magatartásnak nevezzük. A mentorálás során a mentor aktívan fejleszti a képzés alanyát, a shadowing programokban viszont a tanuló „árnyékként követi” azt a menedzsert, aki mellett képzési helyet kapott.

Az ilyen párok kialakítása mindkét fél számára előnyös lehet, a mentor, vagy a patronáló menedzser a módszerei átadása során sok esetben maga is változtathat kialakult szokásain és munkamódszerein. A mentori támogatás általában eredményesen segíti a tanulót a karrierjében való gyors előrehaladásban.

Coaching (munkahelyen folyó teljesítménynövelő tréning)

Az elmúlt évtizedben megjelent és megerősödött az a szolgáltatás, amely kifejezetten egyénre szabva segíti a menedzserek fejlesztését. A coaching a sikeres menedzserek egyéni fejlesztésének eszköze, melyben a coach pl. a 360 fokos visszajelzés alapján segít problémás magatartási jellemzők megváltoztatásában, anélkül, hogy az egyén meglévő erősségeit gyengítené.

A coaching folyamata és sikeressége olyan tényezőktől függ, mint pl. hogy mennyire átfogó a szervezet bevonása a coaching folyamatába, mennyire elkötelezett iránta az egyén, ill. a vállalat kultúrája mennyire befogadó. A magatartásbeli változások jellemző módon három-hat hónapon belül kezdenek megmutatkozni, amint a menedzser a kezdeti coaching munka közvetlenül jelentkező eredményeit leartatja.

Menedzsment-tanácsadás (szakértői támogatással történő problémamegoldás)

A menedzsment tanácsadó nem tréner, hanem egy olyan személy, aki saját korábbi pályafutása alapján rendelkezik olyan ismeretekkel, tapasztalatokkal, amelyek egy szervezetben felmerülő menedzsment probléma megoldására felkínál. Számos menedzsment

tanácsadó cég működik hazánkban, amelyek gyakran témaspecifikus vagy ipárgspecifikus ismeretekkel jelennek meg a piacon. A tanácsadói közreműködéssel történő feladatmegoldás egyben egyéni és szervezeti tanulást is eredményez.

Önképzés

Továbbra is fontos része marad a menedzsmentfejlesztési programoknak az önképzés. Az önképzés nemcsak egyedi, hanem csoportos formában is történhet, amikor a "tanuló" kortársaival, vagy hasonló helyzetben lévő kollégáival együtt fejlesztí képességeit, készségeit.

4.3. Karrierfázisok jellemzői és képzési szükségletei

A karriertervezés egy olyan folyamat, amelynek során a munkáltató, a szervezet igényei alapján előléptetési lehetőséget biztosít az alkalmazottak számára, azok igényeivel és fejlődési törekvéseivel összhangban. A karriertervezés szinte minden humánerőforrás-menedzsment funkcióval összefügg. Alapja a munkaerő-tervezés, amely kijelöli a lehetséges karrierpályákat, ill. a munkakörelemzés, melynek révén feltárhatók a munkakörök által igényelt képességek, készségek.

Ennek eszköze lehet a számos vállalat esetében kidolgozott **karriermodell**. A modell bemutatja a szervezet egyes munkaköri csoportjainak, vagy szakági munkaköreinek egymásra épülését, valamint azokat a feltételeket, amelyek teljesítése elégedhetetlenül (pl. képzettség, egyéb készségek, gyakorlati évek száma, stb.) fontos a magasabb szintű / komplexebb munkakör eléréséhez akár egyértelműen lineáris mozgásról (a szervezeti hierarchiában való előre lépésről), esetleg horizontális (szakterületek közti) vagy szervezetek közti (globális) mozgásról legyen szó adott esetben. Ez különösen hasznos a költséges és időigényes (esetenként több éves) menedzsmentfejlesztési programok résztvevői számára. A karriermodellnek nem célja, hogy átjárhatatlan, merev és kötött rendszerét rögzítse az előmeneteknek. Azonban azzal, hogy támpontot és kapaszkodót jelent a munkatársak részére a várható átlagos előmenetellel kapcsolatban, segítheti őket, hogy ne túlzó, és a valóságtól elszakadt karrier-elképzeléseket hajszoljanak, hanem a kimagasló teljesítmény elérésére törekedjenek. A karriermodell egyes szintjein maradv a munkavállaló több pozíciót is betölthet horizontális rotációk eredményeként.

A karriertervezés az egyén oldaláról, arra az életútra vonatkozó elképzelés, amelyet egy személy ezen a szervezeten belüli pályája folyamán megvalósíthat. A karriertervezés lehetősége önmagában motiváló erejű. Ha bizonyos munkakörökből nincs vertikális (előrelépési) vagy horizontális (szakmai oldalra lépési) elmozdulási lehetőség, akkor az erős növekedési szükségletekkel rendelkező munkatársak kívánnak a szervezetből.

Az ideális állapot az, ha az egyén érdekei és céljai találkoznak a szervezet szükségleteivel. Ebben a helyzetben, az alkalmazott elkötelezett a szervezettel szemben, mivel számára hosszabb távú perspektívát biztosít, szívesen vesz részt fejlesztési programokban és vállal kihívást jelentő feladatokat.

Az egyéni karrier fázisai

Az alkalmazottak életük különböző fázisaiban más-más módon élik meg a munkakörükhöz kapcsolódó viszonyt. Egy alkalmazott életpályájában különféle karrier fázisokat különíthetünk el. A karrierfejlődésben egy bizonyos ív figyelhető meg.

Az első szakasz, a *kezdeti szakasz* az egyéni tanulása. Ebben az időszakban az egyén megismeri képességeit, tapasztalatot gyűjt, tudást halmoz fel. Ugyanakkor megismeri a munkahellyel összefüggő követelményrendszert, és a munkahely által támasztott igényeket. Ez az a korszak, amikor a legrugalmasabban képes alkalmazkodni a szervezet hatásaihoz,

kihívásaihoz. A mai változó világunkban az egy munkahelyhez való kötődés ideje gyakran lényegesen rövidebb, mint amit ez a tanulási szakasz igénybe vesz. A munkaszervezet szempontjából a tanulási fázisban lévő alkalmazottak innovatívak, rugalmasan alkalmazkodóak, nagy munkabírásúak és nem utolsó sorban korszerű ismeretekkel rendelkeznek, ezért az egyik legértékesebb munkaerő-csoportot képezik.

A második szakasz az *érettség szakasza*. Az érettség szakaszában a munkavállaló szilárd viselkedési sémákkal rendelkezik, ismeri a szervezet követelményeit, munkamódszereit, értékes hálózattal rendelkezik. Mindezek alapján elmondható, hogy a munkavállaló ebben a korszakban érhet karrierje csúcsára. Azok a munkavállalók, akik eddig nem érték el az általuk kívánt pozíciót, vagy nem látják karriercéljaik megvalósításának esélyét, vagy lemondanak róla, vagy kilépnek a szervezetből. Mindkét reakció károkat okozhat a szervezetben, az első esetben az alacsony motivációs szintből, a második esetben az értékes munkavállaló elvesztéséből és a pótlásból fakadó veszteségek miatt.

Az életpálya utolsó szakasza a *hanyatlás fázisa*. Amint az alkalmazott a nyugdíjas éveikhez közeledik, a szervezet általában elkezd leírni. Bár mindenki tudja, hogy az adott személy a munkaszervezet szempontjából értékes tapasztalatokkal rendelkezik és kimutatható, hogy a mentális képességek nem csökkennek radikálisan a kor előrehaladtával, mégis a szervezetek gyakran lemondanak a munkavállalók tapasztalatainak értékesítéséről. A tudatosan karriertervező cégek ezen alkalmazottaikat konzultánsi, tanácsadó jellegű feladatokkal bízzák meg. Stabil vállalatoknál még az állandó munkaviszonyból való kilépés, a nyugdíjazás után is ápolják a kapcsolatokat a volt munkatársakkal.

A karrier fázisainak megfelelően átgondolt karrierterv készíthető a munkavállaló és a munkaszervezet közös erőfeszítése alapján. Ennek alapja a lehetséges karrierutak definiálása, amely a munkakör-értékelés eredményeképp meghatározható, a tervezett karrierlépések megvalósításában az új feladatokra való felkészítés, azaz a munkaerő-fejlesztés jelentős szerepet játszik, mely szorosan összefügg az egyes életpálya-szakaszok képzési szükségleteivel is.

Az életpálya-szakaszok képzési szükségletei

Próbálkozás: a karrier elején a különböző munkakörök megismerése, az önmegvalósítási lehetőségek felkínálása/megismerése és a tapasztalatcsere van előtérben.

Megszilárdulás: során már a felkészülés a különböző munkaköri kihívásokra, a kreativitás és innovációs készség fejlesztése, a 3-5 évenkénti váltásra való felkészülés, illetve a vezetői, üzleti tudás fejlesztése válik meghatározóvá.

Középső karrierszakasz: a technikai naprakészség, mások képzése, a látókör és kapcsolatok szélesítése, valamint a rugalmasság lesz mérvadó.

Késői karrierszakasz: a karrier végén általában eltolódnak a hangsúlyok a nyugdíjba vonulásra való tervezés és az utánpótlás-nevelés irányába. Szerepváltás következik be hatalomgyakorlóból tanácsadóba, amikor már a tapasztalatok átadása, az értékelés és a szervezeten kívüli kapcsolatok ápolása válnak kritikus fontosságúvá.

Az adózás Magyarországon is alkotmányos kötelezettség. Vagyis az adókötelezettség fogalmát, mint az állampolgárok kötelezettségét a magyar alkotmány definiálja a következőképpen:

II. Minőség- és projektmenedzsment c. tárgy témakörei

1. Minőségrendszerek

1.1. TQM modell alapelvei

A teljes körű minőségmenedzsment (TQM) vezetési filozófia és vállalati gyakorlat, amelynek középpontjában a minőség áll és a szervezet valamennyi tagjának részvételén alapszik. Célja a hosszútávú siker, mely egyrészt a vevőkön kívül az érdekelt felek, partnerek elégedettségén is alapul. Ez a komplex minőségszemlélet hatékonyan csak átfogó, minőségorientált szervezeti kultúrával érhető el. Ennek legfőbb üzenete, hogy a minőségért valamennyi alkalmazott felelős a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével. Másrészt fontos a szervezeti működés folyamatos fejlesztése is a hatékonyabb működés érdekében, melyet az erős folyamatszemlélet alapoz meg. A minőség magasabb szintjének elérése alacsonyabb költségek mellett a versenyképesség növekedését okozza. A TQM vezetői szintről kiindulva építkezik, átfogja az egész szervezet működését, és nemcsak a folyamatokra terjed ki, hanem az irányításra és az erőforrásokra is. A minőségügyi szakemberek feladata az oktatás, tréningek, minőségprogramok tervezése, célok rendszerbe foglalása. (Kövesi, Topár, 2006).

Vevőközpontúság

A TQM vezetési filozófia legmeghatározóbb alapelve a vevőközpontúság, sikeres alkalmazása a szervezet hosszú távú fennmaradásának nélkülözhetetlen eleme. Alkalmazásával a vevők elvárásainak akarunk minél jobban megfelelni. Sőt a valódi célnak azt kell tekinteni, hogy szervezet által piacra bocsátott termékek és szolgáltatások megvásárlásakor a vevő úgy érezze, számára értéktöbblet keletkezett. Ezt a gyakorlatban csak úgy lehet biztosítani, ha pontosan sikerül tisztázni, hogy kik a vevőink, mik az elvárásaik és hogy a vevő szempontjából milyen teljesítmény nyújtunk (és milyen a konkurenseink). A vevőközpontúság alapelveinek alkalmazása kapcsán erre a három kérdésre igyekszünk eredményes és hatékony szervezeti módszerek alkalmazásával választ találni.

Ki a vevő?

A vevő azonosítása során arra az egyszerű kérdésre keressük a választ, hogy ki a vevőnk. A gyakorlatban pontos választ adni azonban nem mindig egyszerű. Függetlenül attól, hogy szervezeti vagy fogyasztói piacon tevékenykedünk törekedni kell arra, hogy kiderítsük, ki a vevőnk (milyen piaci szegmens) és mi jellemzi. A minőségügyben ezt a csoportot külső vevőknek nevezzük, ők a szervezeten kívüli személyek és szervezetek, akiknek értékesítjük termékünket, szolgáltatásunkat. Ennek a csoportnak a pontos azonosítása és körültekintő vizsgálata is nagyban hozzájárul a szervezetek sikerességéhez.

A TQM filozófiában a vevőközpontúság alapelve kiterjesztésre kerül a belső vevőkre is, azaz a szervezetben dolgozóknak azonosítaniuk kell a szervezeten belüli vevőiket is, és kiemelt figyelemmel kell lenniük az ő elvárásaikra és visszajelzéseikre is. Valamennyi szervezeti folyamat megvalósítása során az adott résztvevőnek, szervezeti egységnek a belső vevői azok lesznek, akik a szervezeten belül átveszik a (félkész) termékeket, igénybe veszik a nyújtott szolgáltatásokat. Ezeket az átadás-átvételeket, interakciókat a külső vevőkhöz hasonló módon kell kezelni, vizsgálni: azonosítsuk azt a személyt, szervezeti egységet, akinek munkánk termékét adjuk, és tőle kérjünk információkat azokról az igényekről, elvárásokról és követelményekről, amelyeket nekünk ki kell elégítenünk. Ennek jelentősége könnyen belátható a szervezet minden szereplője számára. Ez a megközelítés azt hangsúlyozza, hogy egyetlen szervezet sem lehet képes sikeresen kielégíteni külső vevőinek igényeit, ha az alkalmazottak által egymástól átvett termékek, szolgáltatások nem megfelelőek.

Minőségügyi szempontból – az előbbi két értelmezést figyelembe véve – a vevő az, akinek továbbadjuk munkánk eredményét.

Mit akarnak a vevők?

Miután sikerült megállapítani, kik a vevőink arra, amit előállítunk, már érdemben tudjuk vizsgálni azt is, mit várnak el, mit igényelnek, azaz mire van szükségük tőlünk, a szállítótól. Fontos emlékeznünk arra, hogy a minőséget a vevő határozza meg, és ez a vevő szükségleteinek és elvárásainak való megfelelés. Olykor előfordul, meglepő módon nem csak fogyasztói piacon, hogy a vevők maguk sem ismerik egész pontosan saját szükségleteiket és elvárják, hogy a szállító segítsen igényeik tisztázásában. Ez lehetőséget teremt "partneri viszony" kialakítására, mely számos előnyt jelenthet mindkét félnek, és megalapozhatja a hosszú távú együttműködést.

A TQM filozófia elvárja követőitől, hogy minden alkalommal képesek legyenek a vevői elvárások teljes skálájának diagnosztizálására és maradéktalan kielégítésére. Ehhez az azonosított vevők (piaci szegmens) kapcsán az elvárásokkal kapcsolatban az alábbi kérdéseket kell tisztázni a követelmények kapcsán (a vevő által elvárt termék és a szolgáltatás jellemzői mielőtt azt még megtermelték, vagy leszállították volna):

- Milyen jellemzőket akarnak a vevők?
- Milyen teljesítményszint szükséges egy egyes jellemzők kapcsán elvárásaik kielégítéséhez?
- Milyen a különböző jellemzők viszonylagos fontossága?

A vevők elvárják, hogy értéket kapjanak a megvásárolt vagy használt termékben vagy szolgáltatásban. Számos modell segít annak tisztázásában, hogyan definiálja a vevő a minőséget vagy az értéket.

Mennyire elégedett?

A vevők általánosan megfogalmazva minden helyzetben azt akarják, hogy elvárásaikat következetesen és teljes egészében kielégítsék. Leegyszerűsítve, a minőséget úgy észlelik, hogy az adott terméket vagy szolgáltatást összehasonlítják azzal az elvárással, amit hozzá kapcsoltak mielőtt még megvásárolták volna. Ahogy korábban jeleztük: szervezeti oldalról nehezíti a megfelelést, hogy ezeket nem biztos, hogy pontosan meghatározták. Az összevetés eredményeképpen a terméket vagy szolgáltatást ki nem elégítőnek ítélik, ha az elvárásaikat nem teljesíti (elégedetlenség); kielégítőnek, ha azoknak megfelel; és több mint kielégítőnek, ha azokon is túltesz (elégedettség).

A vevők szükségletei és elvárásai állandóan nőnek, mivel miközben aktuális igényeiket éppen kielégítik, a konkurenciától újabbnál újabb lehetőségekről értesülnek. Azok a cégek, amelyek túlzottan befelé összpontosítanak, és nem kísérik figyelemmel a piac változásait, idővel elveszítik vevőiket és ezzel együtt piaci részesedésüket. A minőség elérésének lényege a vevők nem csak a kimondott, hanem a lappangó igényeinek azonosítása, s ezeknek minden alkalommal történő kielégítése. Ehhez szükség van arra, hogy valóban értsük a vevőink szükségleteit és elvárásait, de arra is, hogy mennyire elégedettek a nyújtott jellemzőkkel.

A vevőktől a szervezet felé nem csak a követelmények információinak kell áramolnia, hanem visszajelzéseknek is; visszacsatolásnak arról, hogy a vevőnek mi tetszett és mi nem tetszett a számára elvégzett munkából. Ezek az információk lehetőséget teremtenek a működés korrigálásával folyamat- és szervezetfejlesztésre. Segítségükkel elkerülhetővé válik az elégedetlenség újbóli kialakulása, vagy megerősíthető lesz az elégedettség ismételt kiváltása.

Folyamatszemlélet és folyamatos fejlesztés

A TQM filozófiának és napjaink összes meghatározó minőségmenedzsment irányzatának egyik fő elve a folyamatszemlélet. A szervezeti méret növekedésével általában a funkcionális szervezeti egységek kerülnek előtérbe, az alkalmazottak a szervezeti egységükön belül élik mindennapjaikat, és munkájuk célja nem a belső vevők igényeinek, hanem felettesük

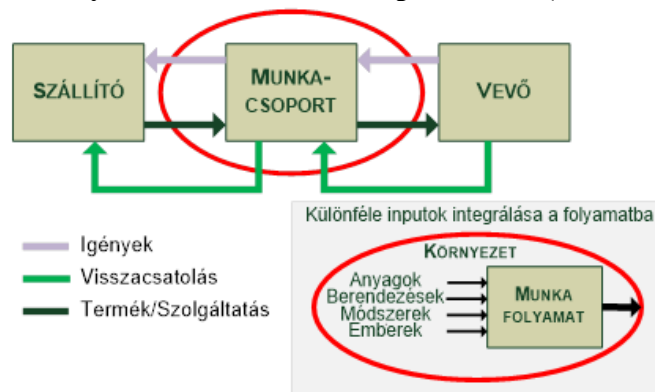
elvárásainak való megfelelés lesz. A szervezet sikerét azonban azok a tevékenységsorok határozzák meg valójában, amelyek a külső vevők igényeinek kielégítését szolgálják, és ennek elkerülhetetlen eleme a belső vevőkre való koncentráció. A folyamatszemplélet alkalmazása szervezeti mérettől függetlenül azt tűzi ki célul, hogy ezek a tevékenységsorok kerüljenek a figyelem középpontjába, ezek legyenek a meghatározók a szervezeti működés megvalósítása és fejlesztése kapcsán. Így a szemlélet alkalmazása megköveteli, hogy azokkal a tevékenységsorokkal foglalkozzunk, melyek átszelik a szervezetet, és nincsenek tekintettel a szervezeti egységek határaitra.

Folyamatszemplélet

Számos, kisebb mértékben különböző folyamat definíció létezik, így könnyen adhatunk egy általános érvényű meghatározást: több, meghatározott sorrendű tevékenység láncolata, amely bemeneteket (inputokat) értéket jelentő kimenetekké (outputokká) alakít egy partner vagy egy másik folyamat számára erőforrások (személyek, módszerek, eszközök) segítségével. (Tenner, DeToro, 2004 alapján)

A szervezeti folyamatok megértését számos modell segíti. A makroszintű, szerepekre és interakciókra fókuszáló megközelítést az alábbi, 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A folyamat résztvevői és kapcsolataik (Tenner, DeToro, 2004)



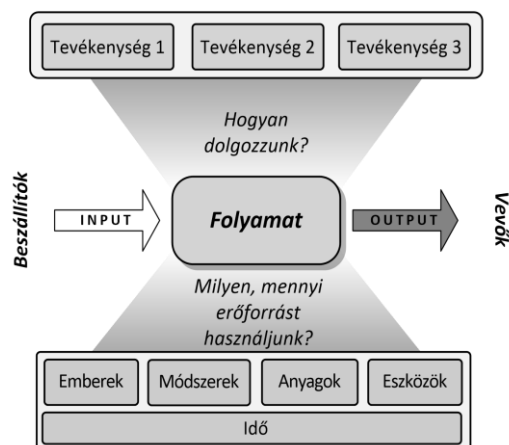
Amint azt az előzőekben ismertettük, a szervezetnek két típusú információra van szüksége a működése, folyamatai hatékony menedzseléséhez:

- igények (Annak leírása, amit a vevők akarnak, elvárnak, és amire szükségük van. Ez alapján szabják meg, hogy mit kell a folyamatnak létrehoznia.)
- visszacsatolás (Annak megértése, hogy a vevő elvárásaihoz képest a terméket milyen jól (vagy milyen rosszul) szállították le. Ez a visszacsatolás létfontosságú a folyamat javításához.)

Az információ, valamint a termékek áramlása a szállítóhoz tükörképe azoknak a folyamatoknak, amelyek a munkát végző csoportot annak vevőéhez kapcsolják.

A folyamatokban való gondolkodást szemlélteti a mikroszintű működésre fókuszáló alábbi modell (2. ábra), mely segít megérteni a két kapcsolódó alapvető kulcskérdést.

2. ábra: A folyamatban való gondolkodás két kulcskérdése (Hammer, 2001 alapján)



A folyamatok fontosságának felismerése hívta életre a folyamatmenedzsment szakterületet. A folyamatmenedzsment megközelítés a szervezetet, mint folyamatok rendszerét, hálózatát tekinti, mely magába foglalja a javítás, fejlesztés összehangolt törekvéseit is. A folyamatmenedzsment komplexitását bizonyítja, hogy a szervezeti folyamatok kapcsán szervesen együtt kell működni többek között a HR, az IT, a kontrolling területekkel, ill. figyelembe kell venni a szervezeti stratégiát és annak megvalósítását támogató struktúrát.

A folyamatokkal kapcsolatos teendők főbb területei: azonosítás a szervezeti működés megértése céljából, szabályozás a rögzített és elvárt teljesítmény, eredmény elérése érdekében, ill. fejlesztés a meglévők optimalizálásával vagy újak létrehozásával. Az azonosított és szabályozott folyamatok egyrészt biztosítani tudják, hogy egyértelműen és standard módon működjön a szervezet, másrészt lehetőséget teremtenek a mérések és ezáltal a megalapozott fejlesztések megvalósításához.

Folyamatok fejlesztése

A szervezetek részlegei, alkalmazottai hagyományos módon a funkcionális célokra összpontosítják figyelmüket, arra, hogy elvégezzék, fenntartsák és irányítsák a felügyeletük alá tartozó műveleteket, tevékenységeket. A folyamatok gazdáinak (folyamatért és annak eredményeiért felelős személy) az egész, átfogó rendszerre kell összpontosítaniuk, amely termékeket és szolgáltatásokat szállít a vevőknek, valamint e rendszer teljesítményének javítására.

A TQM vezetési filozófia a minőség javítását egyrészt megelőzéssel, másrészt pedig a kulcsfontosságú folyamatok szisztematikus javításával éri el. Ezek a javítások, fejlesztések sosem tűzoltómunkát jelentenek, azaz elsősorban nem a rövid távú eredményekre összpontosítanak. A hosszabb távú perspektíva megalapozásának egyik kulcsa az, hogy erősítsük a háttérben lejátszódó üzleti folyamatokat ahelyett, hogy minden konkrét termékkel, megrendeléssel és minden eltéréssel külön-külön foglalkoznánk.

A folyamatok fejlesztésére, javítására számos megközelítés és módszer áll rendelkezésre, ezek közül a TQM filozófiához leginkább az ún. kaizen gondolkodásmód köthető. Ennek az elvnek a lényege a folyamatos fejlesztés, szabatos fordításban: „változás a jó irányba”. (Angol terminológia: Continuous Process Improvement, CPI) Az ilyen típusú fejlesztések célja a működés tökéletesítése részleges, aprólékos változtatásokkal („finomhangolásokkal”) a folyamatok és lépéseik kapcsán. Valójában nem egy-egy elszigetelt, esetleges fejlesztési projektről beszélhetünk az így gondolkodó szervezeteknél, hanem folyamatos szervezeti munkáról: állandóan keresik a fejlesztési lehetőségeket a vevői elégedettség növelésére és/vagy a folyamatok megbízhatatlanságának, ingadozásának csökkentésére.

A TQM filozófiában is megjelenő folyamatok folyamatos javítása, fejlesztése elvnek az érvényesítésére a minőségmenedzsmentben egyfajta általános modell folyamatokat szokás alkalmazni. Ezen strukturált folyamatfejlesztések igazi előnye akkor érezhető, ha az egyes lépéseknél hatékony, az adott helyzethez illeszkedő módszereket alkalmazunk. A modellek közül talán a legismertebb a PDCA ciklus. A „tervezési” szakasz a problémák tisztázását és az okaikra vonatkozó hipotézisek megfogalmazását, a „csináld” és „ellenőrizd” szakaszok a korábban megfogalmazott hipotéziseket tesztelését, a „cselekedj” szakasz a folyamatra irányuló javításokat jelenti a ciklusban.

Teljes elkötelezettség

A teljes elkötelezettség a TQM filozófia egyik meghatározó alapelve, mely a szervezet vezetőinek aktív szerepével (irányításával) hasznosítja a szervezet valamennyi alkalmazottjának a tudását piaci előnyök megszerzése céljából. Ehhez két területet kell áttekintenie a szervezet vezetőinek:

- Milyen szerep és milyen feladatok várnak a vezetőkre a TQM filozófia szervezeti alkalmazása során, miképpen tudnak példát mutatni az alkalmazottaknak?
- Milyen lépéseket kell tenni, milyen feltételeket kell teljesíteni, hogy a szervezetben biztosítható legyen az alkalmazottak nagyobb hatáskörrel való felruházása?

A vezető szerepe

A TQM sikeres bevezetése nem valósulhat meg a felsőbb szintű vezetők aktív részvétele, példa- és iránymutatása nélkül. A felsőbb szintű vezetők felelősek a szervezet sikerességéért, hosszútávú működéséért. Nekik megvan a megfelelő hatáskörük ahhoz, hogy irányt szabjanak a szervezetnek, kialakítsák az ezt támogató, megfelelő üzletpolitikát, és biztosítsák a szükséges erőforrásokat a megvalósításhoz. Ugyanakkor nemcsak a vevőiknek, hanem az alkalmazottaiknak és a szervezet partnereinek is felelősséggel tartoznak, de természetesen végső soron a cég tulajdonosainak is a vállalkozás sikeréért.

A TQM filozófiában megkülönböztetésre kerül a vezetői és a menedzseri szerepkör, melyek sajátos készségeket igényelnek. Az alábbi idézet Warren Bennis-től tömören jellemzi a különbséget: „Vezetők azok, akik a megfelelő dolgot csinálják; a menedzserek azok, akik megfelelően csinálják a dolgokat [...]. [...] Túl kevés a vezető és túl sok a menedzser. Ennek következtében nem szentelnek elég figyelmet annak, hogy a megfelelő dolgokat csinálják, miközben túl sok figyelmet szentelnek annak, hogy megfelelően csinálják a dolgokat.” (Tanner, DeToro, 2004, 148.)

A rendszerek javításakor nagyobb jelentősége van a „vezetőknek”, akiknek látomásai vannak, felsorakoztatnak, hatáskörrel ruháznak fel, betanítanak és törődnek. A hétköznapi működés és az ehhez kapcsolódó eredmények elérésekor viszont a „menedzselés” kerül előtérbe a tervezés, szervezés, irányítás, összehangolás és ellenőrzés régebbi szerepköreivel. A két szerepkör nem választható szét teljes mértékben, a sikeres szervezeti működéshez mindkettőre szükség van.

A szervezeten belül a két szerepkörnek megfelelően egyrészt szükség van a folyamatos fejlesztésre, innovációra, de ki kell jelölni a működés sarokpontjait is, meg kell határozni a szervezetet fontosabb, mindenkre érvényes iránymutatásait.

A küldetés mutatja be, valójában miért is létezik a szervezetünk. A választ az adott szervezet küldetési nyilatkozata adja meg, mely átfogó, könnyen érthető, többnyire mindössze egy bekezdésnyi hosszúságú, és leírja, hogy miért teremtették meg a szervezetet az alapítók és mik a rögzített feladatai. A látomás fogalmazza meg, mit akar alkotni a szervezet, ill. milyen típusú szervezetté fog válni a jövőben. Kialakításakor a cél az, hogy általános leírását nyújtsa

annak, mivé válhat a szervezet, ill. reálisan bemutassa a lehetőségeket, melyeket elérhet. Az alapvető értékek segítenek rögzíteni a szervezet minden tagja számára, hogy hogyan akarunk cselekedni. A szervezetek úgy működnek, hogy bizonyos viselkedésmódok anélkül magától értetődőnek tartanak, hogy azokat valaha is rögzítették volna. Azonban ezek meghatározóak a mindennapi munkavégzés szempontjából, így fontos, hogy egyértelműen és világosan megfogalmazzuk a szervezet által képviselt értékeket.

Nagyobb hatáskörrel való felruházás

A nagyobb hatáskörrel való felruházás nem azt jelenti, hogy az alkalmazottakat csak „szabadjára kell eresztetni”. A felhatalmazáshoz a következő három dimenzióban szükséges megfelelő lépéseket tenni.

A legalapvetőbb dimenziója a felhatalmazásnak a megfelelő teljesítőképesség biztosítása. Az alkalmazottaknak egyéni szinten rendelkezniük kell a munkájuk végzéséhez szükséges képességekkel, készségekkel és tudással. Emellett azonban szükség van a szervezettől kapott, rendszerszintű forrásokra is: rendelkezniük kell megfelelő anyagokkal, módszerekkel és gépekkel a feladatuk ellátásához. Ezek hiányában nincs értelme nagyobb (sőt egyáltalán bármilyen) felhatalmazást biztosítani az alkalmazottaknak.

A felhatalmazás másik dimenziója a felsorakozás. A szervezetben dolgozóknak kivétel nélkül ismerniük kell a szervezet küldetését, látomását, értékeit, üzletpolitikáját, célkitűzéseit és módszertanát. Vezetőiknek megfelelő motivációval és szervezeti kultúra kialakításával el kell érniük, hogy ezek iránt mindenki elkötelezze magát. A felsorakozott alkalmazottak ismerik és felvállalják szerepüket, ezáltal a szervezet és önmaguk kölcsönös hasznára tudnak tevékenykedni. Az igazi felsorakozás eléréséhez át kell hidalni az engedelmesség és az elkötelezettség közötti különbséget: azok az emberek, akik elkötelezettek egy szervezet irányítása mellett, ezt őszintén akarják, nem csupán eltűrik.

A kölcsönös bizalom a nagy hatáskörrel való felruházás harmadik dimenziója, mely a legtöbb személyes elemet tartalmazza. Az előző két dimenzió többé-kevésbé objektíven teljesíthető követelményei után csak akkor tudunk továbblépni érdemben, ha sikerül olyan légkört kialakítani, ahol az alkalmazottak bízhatnak a menedzsmentben és érzik, hogy a menedzsment is bízik bennük. Ez a kölcsönös bizalom tehát kiegészíti azt a képet, amely mintegy előfeltétele a nagy hatáskörrel felruházott munkás állomány kiépítésének.

1.2. ISO 9000 szabványsorozat és az ISO 9001 szabvány logikája, felépítése

A minőségügyi szabvány alapját az angol hadiipari szabvány, a BS 5750 képezte. A Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) ezt a szabványt alapul véve kidolgozta az ISO 9000 minőségügyi szabványsorozatot, melyet világszerte elfogadtak. Előírásait a Nemzetközi Szabványosítási Szervezet időről-időre felülvizsgálja.

Az ISO 9000 minőségügyi szabványcsalád célja, hogy eltérő típusú, méretű szervezeteknek segítsen a vevői elégedettségre fókuszáló, hatékony minőségmenedzsment rendszert bevezetni és működtetni. A szabványrendszer alkalmazásához három fontos szabvány előírásainak ismerete szükséges.

- Az ISO 9000 szabvány leírja a szabványcsaládnak megfelelően kialakított minőségmenedzsment rendszerek alapjait, és definiálja az e rendszerekben használt terminológiáját.

- Az ISO 9001 szabvány rendszerszabvány, a minőségmenedzsment rendszerre vonatkozó általános követelményeket határozza meg. Ezeknek való megfeleléssel bizonyítani lehet, hogy képes olyan termékek vagy szolgáltatások létrehozására, amelyek

kielégítik a vevő és a termékre vonatkozó jogszabályok követelményeit, és az a célja, hogy növelje a vevők megelégedettségét.

- Az ISO 9004 szabvány útmutatást ad, a szervezet működésének, teljesítőképességének továbbfejlesztésére, valamint a vevők és más érdekelt felek megelégedettségének növelésére.

Bár ezek a szabványok mind hasznosak a szervezetek számára a saját minőségbiztosítási rendszer elemeinek átfogó megértéséhez, a különböző üzleti vagy partneri kapcsolatokban az ISO 9001 szabványnak van kitüntetett szerepe, mivel az ebben szereplő követelményeknek történő megfelelésről lehet tanúsítványt szerezni.

A minőségbiztosítási rendszer jellemzői

Az ISO 9000-es szabványcsalád a szervezet működésére vonatkozik, ezért rendszerszabványnak tekintjük, és a termelési és szolgáltatási folyamatokra egyaránt alkalmazható előírásokat fogalmaz meg. A szabványban megfogalmazott követelményeknek megfelelő minőségügyi rendszer biztosítja a vevő igényeinek pontos meghatározását és azok kielégítését megfelelő termék vagy szolgáltatás létrehozásával. A rendszer segíti a szervezet összehangolt működését annak érdekében, hogy a vevő stabil, megbízható és reprodukálható, az elvárásainak megfelelő terméket vagy szolgáltatást kapja meg. Ez nem jelent világszínvonalú működést, „csupán” egy megfelelően kialakított szervezeti működést. Azonban ezáltal a cég működése összességében szabályozottabbá válik, körültekintő alkalmazás esetén hatékonysága jelentősen nő. E szervezethez a gazdasági eredmények javulását is eredményezheti, mivel hosszabb távon várhatóan csökken a selejt, a hibás termelés vagy szolgáltatás aránya.

Ahhoz, hogy a szervezet működése a saját szabályokat követő, megbízható, átlátható és nyomon követhető legyen, a minőségügyi rendszer előírásai minden vevői elégedettséget befolyásoló üzleti tevékenységtől elvárják a tervezés, ellenőrzés és dokumentálás megvalósítását. Amennyiben a szervezet pusztán a tanúsítvány villámgyors megszerzésére törekszik, és így nem fordítanak kellő figyelmet a rendszer kialakítására, akkor ez az elvárás dokumentumok végeláthatatlan tömegének értelmetlen elkészítését, idő és erőforrás „pocsékolást” fog nagy valószínűséggel jelenteni. Ilyen esetekben ugyanis gyakori, hogy a szabvány komoly dokumentálási követelményeinek valós tevékenységek nélkül csupán „papírgyártással” igyekeznek – kevés értelemmel – megfelelni.

Ha azonban sikerül tanúsított, jól működtethető minőségügyi rendszert kiépíteni, annak megléte erősíteni fogja a szervezet piaci sikerességét, növelni fogja a vevői bizalmat, és olyan megrendelések elnyeréséhez is segítheti a szervezetet, ahol a tanúsítvány megléte alapfeltétel. Napjainkban azonban látni kell, hogy az ISO 9001 szabványnak megfelelő minőségügyi rendszer egyre több területen egyre kevésbé jelent pacit előnyt, egyre inkább a piaci működés alapfeltétele lesz.

Az ISO 9001:2015 szabvány

Az ISO 9001 legfrissebb verziója egyrészt a szervezeti teljesítmény fokozására, másrészt a fenntartható (hosszútávú) fejlődésre helyezi a hangsúlyt. Kidolgozásakor figyelembe vették a szervezetek számára egyre nagyobb kihívást jelentő, folyamatosan és gyorsulva növekvő vevői, társadalmi elvárásokat; az élesedő piaci versenykörülmények között meghatározó jelentőségű, általános hatékonyságnövekedési célokat; illetve a komplexebbé váló, szigorodó (jog)szabályoknak való megfelelési kényszert. Beépítésre, alkalmazásra kerültek az elmúlt évek menedzsment eszközeinek fejlődése nyomán megjelent új szervezeti gyakorlatok. Az eddigieknél is hangsúlyosabbá vált a folyamatszemplélet és a szervezet folyamatos, folyamatalapú fejlesztése, és kitüntetett szerepet kapott a kockázatalapú gondolkodásmód, mellyel az üzleti környezet változékonyságának, a célok elérésével kapcsolatos eltéréseknek a kockázatait tudja a szervezet kezelni.

Az ISO 9000 szabványcsalád követelményeket meghatározó része már az ISO szervezet szabványaira általánosan alkalmazott, rögzített (HLS - high level structure) struktúrájában, a többi rendszerszabvánnyal közös szövegezéssel és terminológiával került kialakításra. A szabvány az alábbi fejezetekből épül fel:

- 0. Bevezetés
- 1. Alkalmazási terület
- 2. Rendelkező hivatkozások
- 3. Szakkifejezések és meghatározásuk
- 4-10. Szabványkövetelmények

A korábbi kiadáshoz képest ezeknek a változásoknak köszönhetően a követelmények jórészt más szerkezetben kerültek megfogalmazásra, részben kiegészültek egyéb elemekkel. Így a követelményeket a következő főbb fejezetekben fogalmazza meg a szabvány:

4. A szervezet környezete: szervezet környezetének és az érdekelt felek igényeinek és elvárásainak megértése; a minőségirányítási rendszer alkalmazási területének, valamint a minőségügyi rendszernek és folyamatainak meghatározása.

5. Vezetői szerepvállalás: vezetői szerepvállalás és elkötelezettség áttekintése; a minőségpolitika és a szervezeti szerepek, felelősségek és hatáskörök meghatározása.

6. Tervezés: kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek, valamint a minőségcélok és az elérésük, illetve az esetleges változtatások megtervezése.

7. Támogatás: az erőforrások (munkatársak, infrastruktúra, működési környezet, megfigyeléshez és méréshez szükséges erőforrások, szervezeti ismeretek), a felkészültség, a tudatosság biztosítása; a szükséges kommunikáció kialakítása; dokumentált információk rendszerének biztosítása.

8. Működés: a szervezet működésének megtervezése és a felügyelet kialakítása; a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények gyűjtése (kapcsolattartás a vevővel, a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények meghatározása, átvizsgálása, megváltoztatása) és az ezen alapuló tervezés és fejlesztés (a tervezés és fejlesztés megtervezése, bemenetei, felügyeleti tevékenységei, kimenetei, változtatások); a külső forrásból biztosított folyamatok, termékek és szolgáltatások felügyelete (típusa és mértéke, információk a külső szolgáltatók részére); a termék előállítása és a szolgáltatás nyújtása (szabályozása, azonosítás és nyomon követhetőség, vevők tulajdona, megóvás, kiszállítás utáni tevékenységek, változáskezelés), a termékek és szolgáltatások kibocsátása, a nem megfelelő kimenetek felügyelete.

9. Teljesítményértékelés: a működés figyelemmel kísérésének, mérésének, az összegyűjtött adatok elemzésének és értékelésének meghatározása (vevői elégedettség, elemzés és értékelés), belső audit és a vezetőségi átvizsgálás gyakorlatának (bemenetek, kimenetek) kialakítása.

10. Fejlesztés: a nem megfelelés kezelésének és helyesbítő tevékenységek meghatározása, a folyamatos fejlesztés gyakorlatának kialakítása.

1.3. A rendszerműködtetés alapelvei, feladatai, fejlesztése

A minőségbiztosítási rendszer alapelvei

Az ISO 9000 szabványban bemutatásra kerülnek a rendszer alapelvei. Az elmúlt évek során a család előírásainak súlypontja a struktúráról a folyamatokra helyeződött át, és 2015-től 7 alapelvre épül. Az alapelvekben egyértelműen erősödtek a TQM elemek. Ezek az alapelvek a következők:

1. Vevőközpontúság: Mivel a szervezet hosszú távú sikeressége a vevőktől és az érdekelt felektől függ, ezért teljesíteni kell a követelményeiket és elvárásait.

2. Vezetői szerepvállalás: A vezetésnek kell összehangolnia a szervezet céljait, feladatait, valamint meg kell teremtenie a feltételeket, hogy a munkatársak teljes mértékben azonosulni tudjanak azokkal.

3. A munkatársak elköteleződése: A munkatársak a legfontosabb részei a szervezet működésének, fontos, hogy a kompetens és elkötelezett alkalmazottak munkájukkal fokozzák a szervezet képességét az értékteremtésben annak érdekében, hogy a szervezet elérhesse céljait.

4. Folyamatszempléletű megközelítés: A kívánt eredmények hatékonyabban elérhetők, ha a tevékenységeket megértették és összefüggő láncolatban, kölcsönhatásban álló folyamatként kezelik.

5. Fejlesztés: A folyamatos fejlődésre a szervezetnek összpontosítania kell, hogy hosszú távon sikeres legyen, azaz vevői elégedettek legyenek.

6. Bizonyítékon alapuló döntéshozatal: A hatékony döntések a megbízható adatok és információk elemzésén és kiértékelésén alapulnak, általuk nagyobb eséllyel érhetők el a kívánt eredmények.

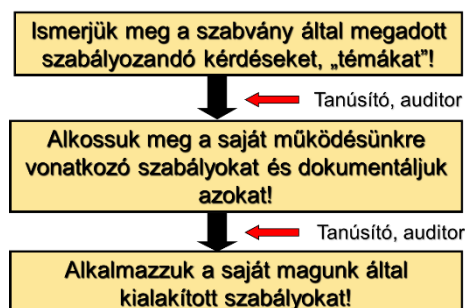
7. Kapcsolatok kezelése: A szervezet és az érdekelt felek kölcsönösen függenek egymástól, a tartós sikerhez kölcsönösen előnyös együttműködésekre van szükség.

A minőségbiztosítási rendszer alkalmazásának logikája

A minőségbiztosítási rendszer alkalmazásának logikáját, a tanúsítás folyamatát az alábbi, 3. ábra mutatja be. Az ISO 9001 rendszerszabvány a követelményeket általánosan fogalmazza meg a szervezet számára, így közvetlenül alkalmazható, megvalósítható megoldásokat, módszereket nem jelentenek. A szabvány csak azokat a területeket adja meg, amellyel foglalkoznia kell a szervezetnek, de az alkalmazáshoz a konkrét intézkedéseket már a szervezetnek kell kidolgoznia, neki kell meghatározni, hogy hogyan felel meg a követelményeknek a szervezet sajátosságait figyelembe véve.

A követelmények értelmezése, megértése után a szervezet feladata a működési folyamatainak a követelményekhez történő hozzáigazítása. Ez egy nagyon fontos lépés, hiszen a szervezeti működés (részben) új módja kerül kialakításra és dokumentálásra. Amennyiben ez nem kellően alaposan és körültekintően valósul meg, a szervezetnek sok gondja és problémája lesz a rögzített rendszerrel, ill. annak működtetésével. Ugyanis a folyamat záró lépéseként a követelményeknek megfelelő, a szervezet által megalkotott eljárások, utasítások tényleges alkalmazására, gyakorlatba történő átültetésére kerül sor.

3. ábra: A minőségbiztosítási rendszer alkalmazásának logikája



Az ISO 9000-es minőségbiztosítási rendszer működése azáltal válik elfogadottá, hogy annak létéről egy független szervezet („harmadik fél”) által kiállított tanúsítványt szerzett a szervezet. Ennek feltétele, hogy egy (tanúsító, külső) audit keretében meggyőződjön a tanúsító szervezet a kialakított rendszer működéséről. A minőségügyi audit egy vizsgálati eljárás,

melynek során azt vizsgálják és értékelik, hogy a szervezet rendszere és annak működése mennyire felel meg adott minőségbiztosítási követelményeknek. Az audit alkalmával az auditor két szempontból vizsgálja a megfeleléseket. Először megismeri a szervezet által megalkotott szabályokat, módszereket, működést szabályozó dokumentumokat, és azt vizsgálja, hogy azok a szabvány követelményeit lefedik-e, azokkal összhangban vannak-e. Ezután a felmerült kérdéseivel kapcsolatban meghallgatja a folyamatokban érintetteket, valamint megismeri az alkalmazás valós gyakorlatát azt vizsgálva, hogy a szervezet a saját maga által kialakított szabályokat tényleg alkalmazza-e, valóban úgy működik-e. Tekintettel arra, hogy ki végzi az auditot, vagyis ki értékeli a kialakított minőségbiztosítási rendszert, megkülönböztetünk külső vagy belső auditot. A szervezet számára a legfontosabb eset az, amikor egy arra szakosodott, felhatalmazott külső, független szervezet a tanúsítás eldöntése érdekében folytatja le a tanúsító auditot. Ha pozitív döntés születik, a tanúsítványt háromévi érvényességgel állítják ki az akkreditált szervezetek. Emellett azonban fontos jelentősége van a belső auditnak is, amikor a szervezet önmagát értékeli azzal a céllal, hogy felismerje, feltárja azokat a pontokat (nemmegfelelőségeket), ahol a minőségbiztosítási rendszer javításra szorul. Előfordul olyan eset is, amikor a vevő látogat el a beszállítójához vagy potenciális beszállítójához, és ő értékeli a minőségbiztosítási rendszert, ezeket vevői auditnak hívják. Ilyenkor a vevő vagy nem tartja elégségesnek a tanúsító szerv vizsgálatát, és alaposabban meg kíván győződni a beszállító működéséről, vagy olyan elvárásokat is megfogalmaz, amelyekre nem vonatkozik a tanúsítvány.

A rendszer fejlesztése

A szabvány szerkezete is a folyamatos fejlesztés elvét támogatja, a 4-10. fejezeteket a PDCA-ciklusban értelmezve mutatja be. A PDCA-ciklus röviden a következőképpen írható le:

- Plan (tervezés): a rendszernek, a folyamatoknak, az erőforrásoknak a kockázatokat kezelő kialakítása, amelyek szükségesek a vevői követelmények és a szervezet politikájának megfelelő eredmények eléréséhez.
- Do (végrehajtás): annak a megvalósítása, amit megterveztek.
- Check (ellenőrzés): a folyamatok és eredményeik figyelemmel kísérése, mérése és a politikákhoz, célokhoz, követelményekhez és a tervezett tevékenységekhez hasonlítása.
- Act (intézkedés): szükség szerint intézkedések megtétele a teljesítmény fejlesztésére.

2. Szervezeti önértékelés és Lean Six Sigma

2.1. Önértékelési modellek

Az önértékelés fogalma, lényege

Az önértékelés a TQM filozófiához kapcsolódó minőségértékelési módszer, melynek célja a teljes szervezet teljesítményének magasabb minőségi szintre emelése, stratégiai szintű fejlesztése, a szervezeti kiválóság elérésére való törekvés, amelynek érdekében a szervezet helyzetelemzést végez, kijelöli tevékenységének fejlesztendő területeit, rangsorolja azokat, és beépíti stratégiájába ezen elképzeléseket.

Az önértékelés alapjául szolgáló kritériumrendszerek lényege, hogy az eltérő és egyedi mutatókkal, teljesítményekkel és eredményekkel rendelkező szervezetek számára olyan általános szempontrendszert adjanak, amelyet bármilyen típusú szervezet vagy annak szervezeti egysége alapul vehet. Ez a szempontrendszer a szervezeti szintű önértékelés fontos támpontja, ezt a szempontrendszert a szervezeti teljesítmény értékeléséhez a szervezet rendszeresen, szisztematikusan és elkötelezetten kell, hogy alkalmazza, ennek hiányában pedig

nem áll rendelkezésre az a „mérőeszköz”, amely támpontként szolgálhat az elért szervezeti eredmények és a hatékony működés megítéléséhez.

Az önértékelés egy szervezet tevékenységének átfogó, szisztematikus és rendszeres, összehasonlításokon is alapuló felülvizsgálatát, valamint az eredményeknek a kiválóság modellhez való viszonyítását jelenti. Az önértékelési tevékenység eredményeképpen a szervezet azonosítja erősségeit és fejlesztendő területeit, és kijelöli azokat a fejlesztési tevékenységeket, amelyek megvalósulását folyamatosan nyomon követi. (EFQM, 2005c))

Az önértékelés módszere akkor lesz eredményes, ha a szervezetek nem egyszeri fejlesztési projektként alkalmazzák, hanem folyamatosan, szisztematikusan megismélik. Helyes alkalmazása egy valós és nem egy idealizált tükörképet ad a vállalatról. A szervezet továbbfejlesztéséhez fontos, hogy a szervezet felmérje, hogy pillanatnyilag hol tart, majd kitűzze, hogy hová, mikor akar eljutni, ehhez a fejlesztéshez használt módszereket is definiálnia kell. Az önértékelés önmagában egy állapotfelmérés, és ha nem generálódik belőle megvalósítani kívánt fejlesztési tevékenység, amelynek az eredményességét és hatékonyságát szintén értékelni szükséges, akkor nem fogja megfelelően támogatni a szervezet továbbfejlődését és teljesítményének javítását.

Az önértékelésnek számos bevált módszere terjedt el a díjmodelleken alapuló módszer mellett, és természetesen a szervezeteknek kell meghatározniuk, hogy a módszerek közül melyik számukra a legalkalmasabb, a leghatékonyabban és legeredményesebben alkalmazható.

Díjmodelleken alapuló önértékelés

A különböző minőségdíjak alapjául szolgáló kiválósági modellek szerinti önértékelés az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a szervezetek értékelésében, valamint erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározásában. Az önértékelés azt jelenti, hogy a szervezet vezetése a kiválósági modell alapjául szolgáló kritériumrendszer szerint maga végzi el a szervezet értékelését, az alkalmazott módszerek és elért eredmények áttekintését, értékelését és felülvizsgálatát. Bizonyos esetekben szükség lehet külső tanácsadó szervezetek bevonására is. A díjra, elismerésre pályázókat képzett értékelők értékelik az önértékelési pályázatuk és a helyszíni szemle alapján, melyek valójában az önértékelés értékelését jelentik. Az értékelési folyamatot írott jelentések, dokumentációk kísérik végig, mely visszajelzésként szolgál a további fejlesztésekhez. Az önértékelés során a szervezet kijelöli fejlesztendő területeit, a fejlesztési célokat és terveket rangsorolja, és beütemezi, hogy azokat mikor és hogyan kívánja realizálni.

Az EFQM Kiválósági Modell

Az EFQM Kiválóság Díj követelményrendszerét a *European Foundation for Quality Management* (EFQM) nevű szervezet 1991-re dolgozta ki az amerikai Malcolm Baldrige Minőség Díj mintájára. Míg az amerikai díjmodell sajátossága, hogy évről évre változik mind a modell kritériumrendszere, mind pedig az egyes kritériumok súlya a pontrendszerben, az európai díjmodell esetében csak 4-5 évente kerül sor komolyabb revízióra, és 2-3 évente végeznek kisebb módosításokat a visszacsatolásként érkező jelzések alapján. Legutóbb erre 2013-ban került sor.

AZ EFQM modell alapján történő önértékelés lényege

Az EFQM kiválósági modell segítségével a szervezet vezetése áttekinti egyrészt a működés hatékonyságát, az alkalmazott módszerek, eljárások (más néven megközelítések) eredményességét. Ez utóbbi annak vizsgálatát jelenti, hogy a szervezet milyen sikeresen működik, vagy az érdekelt felek, köztük a vevők, a munkatársak és a társadalmi környezet szereplői mennyire elégedettek, az eredményeket mennyire tudatosan és szisztematikusan

alkalmazott módszerekkel éri el a szervezet. Az eredmények függnak attól, hogy a vezetés hogyan vonja be munkatársait a működés folyamatos fejlesztésébe, a célok kijelölésébe és az eléréshez vezető út meghatározásába, a szervezet hogyan menedzseli a folyamatokat, a rendelkezésére álló erőforrásokat (a humán erőforrásokat, a partnerkapcsolatokat, a pénzügyi, tárgyi és technológiai erőforrásokat, az információt és tudást), valamint vevői és társadalmi kapcsolatait. Az elért eredményeket két szempontból szükséges értékelni: egyrészt abból a szempontból, hogy a szervezet a saját maga által kitűzött célokat milyen mértékben valósította meg, másrészt pedig abból a perspektívából, hogy az alkalmazott módszerek és megközelítések milyen ok-okozati kapcsolatban állnak az eredményekkel. Ez jelenti lényegében a RADAR logika alkalmazását (amely tulajdonképpen a PDCA logikára épít).

Az EFQM szervezet célja a fenntartható siker elismerése és elérésének támogatása, ösztönzése. Ennek érdekében 3 integrált eszköz áll rendelkezésre:

- Kiválósági alapelvek: a hosszú távon fenntartható szervezeti kiválóság elérésének nélkülözhetetlen alapjai.

- EFQM Kiválósági Modell: a kiválósági alapelvek és a RADAR logika gyakorlatba ültetését támogató keretrendszer. E modell lehetővé teszi, hogy a szervezet vezetői és menedzserei megértsék az alkalmazott módszerek és elért eredmények közötti ok-okozati kapcsolatokat.

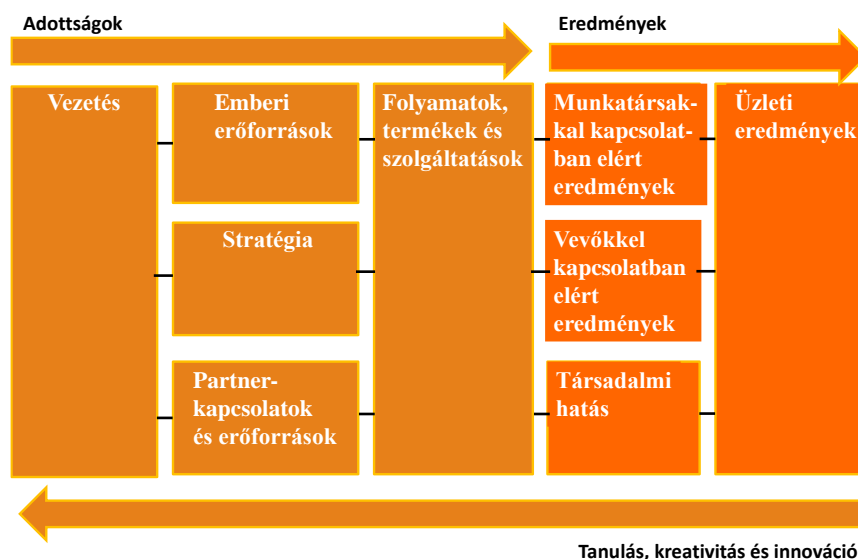
- RADAR logika: dinamikus értékelési keretrendszer és menedzsment eszköz, amely a támogató struktúrát jelenti. Olyan szervezeti kihívásokat eszközöl, amelyeket a szervezetnek véghez kell vinnie annak érdekében, hogy törekvéseit a hosszú távon fenntartható kiválóság elérése érdekében megvalósíthassa. A RADAR logika alkalmazása révén lehetősége van a szervezetnek arra, hogy megállapítsa, hogy hol jár a kiválóság felé vezető úton, így a fejlesztési projektek menedzselésének is kiindulópontját képezi. Az EFQM Kiválóság Díj pontszámítási mechanizmusának is alapjául szolgál.

Az EFQM Modell felépítése, alkalmazásának logikája

Az EFQM Modell 9 kritériumra épül. Az önértékelés során a szervezetnek e 9 kritériumterület szerint kell részletes elemzést végeznie.

A 4. ábra szerint a modell alapgondolata, hogy a hosszú távon fenntartható szervezeti siker eléréséhez erős vezetésre és világos stratégiai irányok kijelölésére van szükség. A szervezetnek folyamatosan fejlesztenie kell emberi erőforrásait, partnerkapcsolatait és folyamatait, hogy hozzáadott értékkel rendelkező termékeket és szolgáltatásokat nyújthassanak vevőiknek. Ezek alkotják az EFQM Modell Adottság oldalát. Ha a szervezet ezeket az adottságokat hatékonyan és eredményesen implementálja, akkor a vevők és az érdekelt felek által elvárt eredményeket fogja elérni.

4. ábra: Az EFQM Kiválósági Modell kritériumrendszere (efqm.org alapján)



A modell első 5 kritériumát Adottságoknak (Enablers) nevezzük, amelyek a szervezet működési feltételrendszerét, képességét testesítik meg. Ezek a kritériumok az önértékelés során arra keresik a választ, hogy a szervezet mit és hogyan csinál: a működése során milyen módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaz annak érdekében, hogy a kívánt eredményeket érje el.

A 6.-9. kritériumot Eredményeknek (Results) nevezik, az Eredmények az Adottságok következményei, és az Adottságok javításának, fejlesztésének eredménye az Eredmények oldalon kell, hogy visszacsatolást nyújtson azok eredményességéről és hatékonyságáról.

A modellben szereplő nyilak dinamikus fejlődést, tanulást testesítenek meg: a felső nyilak azt mutatják, hogy a szervezet az eredményeit az adottságokon (módszereken, alkalmazott megközelítéseken) keresztül éri el. Az alsó nyíl pedig azt hivatott szimbolizálni, hogy az eredmények rendszeres és szisztematikus elemzésével a szervezeten belül egy állandó javítási, innovációs és tanulási képesség alakul ki, amelynek segítségével az alkalmazott módszerek, megközelítések jobbítása válik lehetővé az érdekelt felek elégedettsége terén elért eredmények alapján. Ez a nyílrendszer a folyamatos fejlődés alapelve és a PDCA szemlélet érvényesülését testesíti meg.

Az önértékelés során a belső összefüggések feltárása is nagy hangsúlyt kap. Értékelni kell az Adottságok és Eredmények közötti ok-okozati összefüggéseket, logikai kapcsolatokat. Ez azt jelenti, hogy az értékelés központi részét képezi annak a felmérése, hogy az Adottság kritériumokon belül bemutatott és alkalmazott módszerek milyen eredmények eléréséhez járulnak hozzá, illetve bizonyos elért eredmények (és azok pozitív trendje) mely adottságok (módszerek) tudatos és tervszerű menedzselésével és fejlesztésével hozhatók összefüggésbe.

A modell 9 kritériumán belül 32 alkritérium segít az önértékelés elmélyítésében, és az értékelendő területek feltérképezésében. Az alkritériumok további vezérfonalat adnak ahhoz, hogy az egyes főkritériumokon belül a működés mely területeit, illetve az eredmények mely csoportját kell megvizsgálni az önértékelés során. Amennyiben a szervezet a teljes tevékenységét, és működésének valamennyi területét át kívánja világítani, úgy érdemes a teljes kritériumrendszer szerint vizsgálni, így egyetlen lényeges tevékenység vagy eredmény sem marad figyelmen kívül.

A modell következő szintjét az egyes alkritériumokhoz tartozó alpontok jelentik, amelyek az egyes alkritériumok értelmezését segítik, és általános érvényű ajánlásokat

tartalmazzanak. A modellben megadott alpontok példák arra vonatkozóan, hogy az adottságok esetében milyen módszerek bemutatása tartozhat az adott alponthoz, és az eredmények esetében pl. milyen mutatók, indikátorok segítségével értékelheti a szervezet a sikerességét.

RADAR logika

A RADAR logika olyan dinamikus értékelési keretrendszer és menedzsment eszköz, amely strukturált megközelítésmódot nyújt egy szervezet teljesítményének értékeléséhez. A RADAR betűszó a következő alkotóelemekből áll:

- **Results:** Eredmények, vagyis a szervezet meghatározza a stratégiája részeként az elérni kívánt eredményeket.
- **Approach:** Megközelítés, vagyis a szervezet a kitűzött eredmények elérése érdekében kialakítja a megfelelően megalapozott megközelítések integrált rendszerét.
- **Deploy:** Alkalmazás, vagyis a szervezet ezeket a megközelítéseket strukturált módon ülteti a gyakorlatba.
- **Assess and Refine:** Értékelés és Finomítás, vagyis a szervezet a gyakorlatba ültetett megközelítéseket értékeli és finomítja az elért eredmények nyomon követése és elemzése, valamint a folyamatos tanulási tevékenység révén.

2.2. Lean és Six Sigma menedzsment

Lean

A Lean (jelentése: karcsú) eredetileg egy vállalat-szervezési, termelési koncepció, azonban nagyon sok minőségügygel kapcsolatos elem is megjelent benne az évek során. Célja, hogy a szervezet minél gazdaságosabban, azaz minél kevesebb erőforrás alkalmazásával állítsa elő a vevő számára értéket jelentő termékeit, szolgáltatásait. Másképpen fogalmazva annak módját keresik, hogy több feladatot végezzenek el kevesebb idő, hely, eszköz, ember és egyéb erőforrás felhasználásával. Az értékteremtésnek kitüntetett szerepe van: a szervezetnek arra kell koncentrálnia, ami a vevő számára érték, amiért hajlandó fizetni. Mindaz, ami a vevő számára nem teremt értéket, azt a Lean veszteségnek tekinti. A folyamatok hatékonyságát a veszteségek, a hozzáadott értéket nem jelentő tevékenységek megelőzésére, megszüntetésére, minimalizálására fókuszáló folyamatos fejlesztésekkel növeli. Ezáltal a szemlélet kiváló minőséget és vevői elégedettséget biztosít.

A Lean filozófiának a Toyota Termelési Rendszer (TPS, Toyota Production System, illetve Thinking People System) képezi az alapját, mely az 1950-es években született. Tipikusan nagy gyártási mennyiségű környezetben alakult ki, de jól illeszkedik minden termelő és szolgáltató folyamathoz. Az alkalmazó szervezet legfontosabb feladata a veszteségek keresése, melyet három csoportba sorolnak: muda, mura, muri. A muda típusú veszteségek a következők (az angol DOWNTIME mozaikszó utal rájuk):

- **selejt (Defects):** hibás, nem megfelelő, visszautasított termék, szolgáltatás előállítása és javítása;
- **túltermelés (Overproduction):** több terméket hozunk létre, több szolgáltatást nyújtunk, mint amennyi szükséges a vevők számára;
- **várakozás (Waiting):** emberek, gépek vagy folyamatok kieső (munkán kívüli) ideje;
- **kihasználatlan tudás (Not-utilizing talent):** az emberek tehetségének, készségeinek és kreativitásának, valamint a technológia képességeinek kihasználatlansága;
- **szállítás (Transportation):** anyagok, termékek, emberek felesleges mozgatása;

- készlet (Inventory): szükségtelen mennyiségű termék, feldolgozásra váró anyag halmozódik fel;
- mozgás (Motion): nem optimális ergonómiai kialakítás miatt felesleges mértékű hely- vagy helyzetváltoztatás;
- felesleges tevékenység (Extra processing): értéktöbbletet nem jelentő vagy a vevők igényeit meghaladó tevékenységek.

A mura típusú veszteség a rendszer működésében jelentkező egyenetlenség, változékonyság, szabálytalanság. Ez egyrészt az ún. toló elveken alapuló tervezés, másrészt a tervezés hiányának következménye. A muri típusú hiba túlterhelést, megerőltető munkavégzést jelent ember vagy gép számára. Ez jelenthet sok munkát, gyors munkavégzést, vagy a maximális kapacitás közelében történő működtetést.

A Lean rendszer felépítését az alábbi 5 lépés határozza meg:

- 1 Érték meghatározása: A termék vagy szolgáltatás értékét a vevő határozza meg. Ezért pontosan azonosítani kell a vevőt és az igényeit. Az elvárások megértése, értékelése után azonosíthatóak az értéket jelentő jellemzők. Ennek fényében a szervezeti tevékenységek három kategóriába sorolhatóak: valós hozzáadott érték (Real Value-Adding), szervezeti hozzáadott érték (Organizational Value-Adding), nincs hozzáadott érték (Non-Value-Adding).
- 2 Az értékteremtő folyamat feltérképezése: Az értékáram-térkép (value stream map) bemutatja a termék vagy szolgáltatás munkafolyamatainak lépéseit. A térkép segíti az NVA-tevékenységek azonosítását és megszüntetését. Ez segít csökkenteni a folyamat várakozásait, ezáltal javítva a termék / szolgáltatás minőségét.
- 3 Akadálytalan áramlás létrehozása: Hozzon létre áramlást a vevő felé biztosítva a folyamatos, akadálytalan áramlási rendszert („flow” elv) a termék vagy szolgáltatás előállításában (szűk keresztmetszetek kiküszöbölése). A veszteségek eltávolításával optimalizálható a folyamat, ezáltal maximalizálható a hatékonyság.
- 4 Húzó rendszer kialakítása: Alkalmazza a „húzás” („pull”) elvet a rendszer ütemezésében, azaz csak a vevői igény megjelenése húzza át a terméket a rendszeren. Érdemes tekintettel lenni a (vevői) ütemidőre, mellyel a termelés még inkább hozzáigazítható a megjelenő kereslethez. Ez biztosítja a folyamat zavartalan működését, segít a készletszint csökkentésében is.
- 5 Folyamatos fejlesztés keresése: Végül következetes erőfeszítéseket kell tenni a meglévő folyamatok javítására a változó vevői igények kielégítésére. Ez biztosítja, hogy a vevők által elvárt értéket minél kevesebb ráfordítással legyünk képesek előállítani.

A Lean koncepció megvalósulását számos speciális eszköz, technika segíti. A hiba- és tévesztésmentes, optimális folyamatlépések és munkakörnyezet kialakítását segíti például az 5S módszer, a Poka Yoke módszer, a vizualizáció, az automatizálás, vagy a standard munka elve.

Az így működő szervezetek többek között csökkenteni tudják a folyamatok ciklusidejét, javítani a kiszállítási időt, csökkenteni a hiba előfordulásának esélyét, a készletek méretét, így összességében a szervezet rendelkezésére álló forrásokat a céloknak megfelelően tudják elosztani.

Six Sigma

A Six Sigma (Hat Szigma) egy széleskörű és rugalmas minőségügyi rendszer az üzleti siker elérése, fenntartása és maximalizálása érdekében. A szemléletet a vevői elvárások pontos megértése, a tények, adatok és statisztikai elemzések módszeres alkalmazása, és a

menedzselésre, fejlesztésre és az üzleti folyamatok fejlesztésére fordított különös figyelem teszik egyedülállóvá. Tulajdonképpen egy adatvezérelt, statisztikai módszereket használó problémamegoldó módszertan, mely a folyamatos fejlesztéssel a folyamateredmények ingadozásának (szórásának), eltérésének csökkentését tűzi ki célul a vevői elégedettség növeléséért.

A Six Sigma koncepciót a Motorola kezdte kifejleszteni a termék- és rendszerhibák stratégiai kezelésére a 80-as években. A fő hangsúlyt a vevők igényeinek való megfelelésre, a siker szempontjából fontos paraméterek megbízhatóságára fektették, így valójában egy gyakorlatilag tökéletes minőség elérésének célja lebegett előttük. A cég komoly sikereket ért el a működésfejlesztésben a speciális DMAIC fejlesztési ciklus segítségével. A modell hangsúlyozza a tényeken, mért adatokon történő döntéshozatalt, különös tekintettel a fejlesztési projektek várható pénzügyi hatásaira is. A Six Sigma elterjedésének nagy lökést adott, amikor a 90-es években a General Electric is bevezette. A cég az összes vállalatánál bevezette az új szemléletet, így a szolgáltatási szektor számos területén is alkalmazásra került. Bebizonyosodott, hogy a Six Sigma valójában kulturális kérdés – a „viselkedés egy formája” – azaz a vállalati kultúra megváltoztatása elengedhetetlen a jó minőségű termékek előállításához és a kapcsolódó szolgáltatások minőségének javításához.

A Six Sigma elnevezés a statisztikai szórás fogalmára utal (jele a görög σ , szigma), mely az átlagtól való átlagos eltérés mértékét fejezi ki. Minél nagyobb egy folyamat szórása, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy nem megfelelő (bizonyos elfogadási határokon kívül eső) kimenetet kapunk. A normális eloszlás $\pm 3 \sigma$ – ún. természetes – ingadozása esetén a megfelelőség valószínűsége 99,73%. A termékek, folyamatok, rendszerek összetettsége miatt ennél az értéknél jelentősen nagyobb megfelelőségi arányra van szükség. A Six Sigma elnevezése olyan folyamatra utal, ahol a vizsgált paraméter értéke az elfogadható tartományba esik 99,99966%-os valószínűséggel (megengedve a középérték $\pm 1,5\sigma$ -s eltolódását). Ez érezhetően első sorban nagy volumenű gyártási környezetben értelmezhető, de mint a GE példája is mutatja, a megbízhatóságra törekvő szolgáltató szervezetek esetében is alkalmazható. Ez az ambíció számos előnnyel jár a vállalatok számára, többek között költségsökkentést, termelékenységjavulást, ciklusidőcsökkentést, valamint ügyfélelégedettség növekedést és szervezeti kultúra változást jelent.

A Six Sigma koncepció központi eleme az alábbi hat lépésből álló protokoll, mely segíti a szervezetet a vevő számára fontos termék, szolgáltatás jellemzőire (CTQ - Critical to Quality) fókuszálásban:

- 1 Azonosítsa az ügyfelek által kívánt termékjellemzőket!
- 2 Osztályozza a jellemzőket a kritikusság szempontjából!
- 3 Határozza meg, hogy a kritikus jellemzőket részben és/vagy folyamatban ellenőrzik-e!
- 4 Határozza meg az egyes kritikus jellemzőkre vonatkozó megengedett legnagyobb tűréshatárt!
- 5 Határozza meg az egyes kritikus jellemzőkre vonatkozó folyamateltérés, nem megfelelőség mértékét!
- 6 Módosítsa a termék és/vagy a folyamat konstrukcióját a Six Sigma folyamatteljesítmény elérése érdekében!

A Six Sigma erősen folyamatközpontú, így az utolsó pontban megjelenő folyamatfejlesztésre saját módszertan került kidolgozásra, melynek neve DMAIC ciklus.

- Define: Azonosítsák a megoldandó problémát, az elérendő célt!
- Measure: Mérjék a folyamat működésének jellemzőit, hatását!
- Analyse: Elemezzék az adatokat, vizsgálják a folyamatot!
- Improve: Fejlesszék a rendszer működését!
- Control: Ellenőrizzék a megvalósított fejlesztéseket!

A Six Sigma rendszerben dolgozó szakemberek számára különböző szerepek, tudásszintek vannak, amelyeket a távolkeleti harcművészetek alapján különböző színekkel jelölnek. (pl. Green Belt, Black Belt)

2.3. Lean és Six Sigma kombinációja

A két megközelítés kombinációjából született meg a Lean Six Sigma rendszer, mely teljes mértékben alkalmazza mindkét koncepciót és kapcsolódó módszertant. A kettő erősíti egymást: a Lean a veszteségek csökkentését, megszüntetését, míg a Six Sigma az eltéréscsökkentő fejlesztést biztosítja. (1. táblázat)

1. táblázat: Lean Six Sigma kombináció

	Lean	Six Sigma
cél	folyamat teljesítményének növelése a veszteségek megszüntetése és a ciklusidő csökkentése révén	folyamat teljesítményének növelése a vevő számára fontos tényezőkkel kapcsolatban
fókusz	sebesség, áramlás, költség	vevői elégedettség
együttműködés	Lean a veszteség megszüntetéssel támogatja a Six Sigma minőséget (a veszteség megszüntetése csökkenti a hiba előfordulásának veszélyét)	
	Six Sigma minőség támogatja a Lean sebességet (kevesebb javítás gyorsabb ciklusidőt jelent)	

Az ASQ szerint a Lean Six Sigma egy tényeken alapuló, adat vezérelt fejlesztési filozófia, amely a hiba megelőzést a hiba ellenőrzés elé helyezi. Hatására csökken az eltérések mértéke, a veszteség, a ciklusidő, ugyanakkor elősegíti a munka szabványosítását és áramlását, amelyekkel pozitív hatással van a vevői elégedettségre és a szervezet végső eredményeire. Eltérések és veszteségek mindenhol előfordulhatnak, így szervezet összes dolgozóját be kell vonni.

A Lean Six Sigma előnyei a következők:

- a folyamatok hatékonyságának és minőségének javítása,
- a 8 veszteség megszüntetése,
- az akadálytalan folyamatáramlás biztosítása
- strukturált eszköz a kulcsfontosságú tényezők azonosítására, megbízható, magas szinten tartására
- a Lean és a Six Sigma módszerek szisztematikusan alkalmazhatóak
- a szervezetfejlesztés pénzügyi hatásainak elemzése.

A Lean Six Sigma célja, hogy a szervezetet a mindennapi munkában, a folyamatokban, a termékeket és szolgáltatásokat, valamint az üzleti eredményeket tekintve kiemelkedőbbé tegye a dinamikusan változó környezetben. A kombinált koncepciót igazolják azok a szervezetek, amelyek csak egyik vagy csak másik alkalmazásával nem értek el sikereket. A Lean Six Sigma megfelelő rendszert biztosít a hosszútávú sikeres működéshez, a teljesítmény növeléséhez. A siker kulcsa a vezetés támogatása, a munkavállalók bevonása és elkötelezettsége az ügyfélelégedettség növelésére.

3. Minőségmenedzsment módszerek

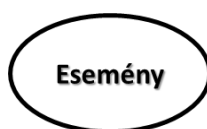
3.1. Folyamatábra

A folyamatábra a vizsgált folyamatot – általánosan elfogadott szimbólumok segítségével – grafikusán szemlélteti. Képet ad a folyamatot alkotó eseményekről, tevékenységekről, bemutatja azok sorrendjét, kapcsolódását és kiindulási pontként szolgál a folyamatok dokumentálásához és leírásához, amely alapján azok alaposabb vizsgálata, elemzése és a szükséges fejlesztések kijelölése lehetővé válik.

Egy folyamatábra gyártási környezetben alkalmazva illusztrálhatja a teljes folyamatot a bejövő áruk átvételétől kezdve a tároláson, raktározáson és gyártáson át a végtermék összeszereléséig, vagy vizualizálhatja a teljes folyamat egyes részfolyamatait. Lényeges azonban, hogy valamennyi, folyamathoz tartozó eseményt, tevékenységet tartalmazzon, és a figyelmet a folyamat azon részleteire, lépésire, tevékenységeire irányítsa, ahol problémák merültek fel vagy merülhetnek fel, így hatékony és eredményes javító és/vagy fejlesztő intézkedések kijelölésének megalapozásában is segítséget nyújt. Mutatja a folyamat összetettségét, feltárja a problémás területeket, a felesleges lépéseket vagy csatlakozásokat, és azokat a lépéseket, ahol lehetőség van a tevékenységek egyszerűsítésre. Egy folyamatábra elkészítése során felszínre kerülhetnek a rejtett redundanciák, késések, a zsákutcák és eddig észrevétlenül vagy felderítetlenül maradt indirekt útvonalak is (Ozeki és Asaka, 1990).

A folyamatábráknak többféle változata létezik és az alkalmazható szimbólumok is sokfélék. Speciális jeleket használnak a folyamatban zajló tevékenységek és lépések vizuális szemléltetésére, vonalak és nyilak jelölik a folyamat menetét és az egyes lépések közötti kapcsolatokat. A hangsúly azonban nem a folyamatábra formátumán, megjelenésén van, hanem sokkal inkább azon, hogy a folyamatábra segítségével a folyamatban résztvevők egységes nézőpontot alakítsanak ki a folyamat működéséről, azonosíthatóak legyenek a kulcsfontosságú inputok, a folyamat outputja(i) és a hozzáadott értéket teremtő tevékenységek.

A következőkben bemutatjuk a legalapvetőbb szokásos jelölést, de ezzel kapcsolatban nem az a fontos, hogy mindig az itt leírt jelöléseket használjuk, hanem az, hogy egy adott munkahelyen, egy együtt dolgozó team esetében az alkalmazott szimbólumok jelentése egységes értelmet kapjon, ugyanazon szimbólum minden érintett számára ugyanazt jelentse.

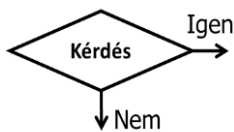


Ellipszis alakkal jelöljük a folyamat meghatározó, kezdő és záró állapotait, eseményeit, amelyet az alakzat közepébe lehet írni. Azonban használhatjuk bonyolultabb folyamatok esetén köztes mérföldköveket, lényeges állapotok azonosítására is.

Téglalapot használunk a folyamat lépéseinek, tevékenységeinek ábrázolására. A téglalap közepére rendszerint beírjuk a tevékenység nevét vagy lényegét, de természetesen további adatokat is feltüntethetünk, ha van lehetőség a megjelenítésére.

A nyilak a folyamat irányát mutatják meg. A folyamatábra tevékenységek egymás utáni bekövetkezését ábrázolja.

Megjegyzendő, hogy a folyamatábrában egyirányú nyilat használunk.



Rombusszal ábrázoljuk a folyamat döntési pontjait, ahol hagyományosan eldöntendő (igen/nem) kérdésre kell válaszolnunk. A kérdést a rombusz középebe írhatjuk. Ha többértékű döntési helyzettel találkozunk, eltérhetünk a hagyományos módszertől, de egyértelműen jelezni kell a folytatás irányait.

Számos esetben előfordul, hogy a folyamatok azonosítása és dokumentálása nem megfelelő színvonalú. Gyakori eset, hogy a folyamatban résztvevők csak a folyamat azon részleteivel, lépéseivel vannak tisztában, amelyek megvalósításában szerepet játszanak, így a folyamatára megfelelő eszköz a teljes folyamat megértéséhez és erősíti a TQM vezetési filozófiának megfelelő belső vevő koncepció érvényesítését.

A minőségfejlesztési tevékenység során a folyamatábrák különösen jól használhatók annak szemléltetésére, hogy pillanatnyilag hogyan működik a folyamat, illetve ideális esetben hogyan kellene működnie. A folyamatábrák által szolgáltatott információk segítségével feltárhatóak a folyamatban lévő rendellenességek, szabálytalanságok, a potenciális nemmegfelelőségek és problémák. A folyamatábrák arra is használhatók, hogy feltárjuk, a folyamatlépések egymást követő láncolata logikus-e, segít a kommunikációs zavarok felszínre hozásában, a folyamat határainak azonosításában, és kiváló eszköz ahhoz, hogy a folyamat által érintett szervezeti tagok és szervezeti egységek egységes képet alkossanak a folyamatról és annak működéséről.

Fontos megjegyezni, hogy a folyamatábrák csak akkor nyújtják a fenti előnyöket, ha pontosan tükrözik a folyamat valós menetét. Ha a folyamatábrák nem precízek, ha a folyamatban résztvevők tartanak annak feltárásától, hogy valójában mi történik a folyamatban, vagy ha a folyamatábrát elkészítő team túlságosan idealizálja a folyamat aktuális működését, akkor alkalmazásának előnyei nem érvényesíthetők.

A folyamatábrák készítésének alapvetően két fő típusa létezik a vizsgálódás részletezettsége alapján. Ezek más és más gyakorlati szituációban használhatóak eredményesen (Kövesi, Topár, 2006).

- A magas szintű folyamatábrák vagy makro folyamatábrák: éppen annyi információt tartalmaznak, amely a folyamat általános megértéséhez, áttekintéséhez szükséges, és így nincsenek benne döntési pontok. Itt egy-egy téglalap egy részfolyamatot jelöl, amely kibonthatva számos tevékenység, döntési pont összességét jelölheti. Rendszerint egy ilyen makro folyamatábrában egy tevékenységnek nem egy felelőse van, hanem például egy osztály, részleg összes folyamathoz kapcsolódó tevékenységének összességét jelöli.

- Részletezett folyamatábrák minden tevékenységet és döntési pontot tartalmaznak. A részletezettségtől függően különböző folyamatábrákat eltérően rajzolhatjuk. A team döntésétől függ a részletezettség mértéke.

- A folyamatábrák készítésénél ügyelni kell arra, hogy az egyes részelemek, részfolyamatok részletezettsége azonos szintű legyen.

A folyamatábra elkészítésének általános menete:

- 1 Azonosítsuk a folyamatot, jelöljük ki a határait, definiáljuk a kezdő- és végpontokat!
- 2 Válasszuk ki a folyamatábra típusát, a részletezés mértékét és az alkalmazott szimbólumokat!

- 3 Azonosítsuk a folyamat lépéseit, tevékenységeit és határozzuk meg a lépések, tevékenységek sorrendjét, kapcsolódását!
- 4 Készítsük el a folyamatábrát a megfelelő rajzjelek, szimbólumok segítségével!
- 5 Vizsgáljuk meg a diagram teljességét!
- 6 Értékeljük a folyamatábrát!

Az elkészült és a folyamatban résztvevők közös álláspontját tükröző folyamatábra alapján lehetőség nyílik a késések és az értéket nem teremtő lépések azonosítására, az egyes lépésekhez kapcsolódó felelősségi és döntési körök meghatározására, magával a folyamattal, illetve annak javításával, fejlesztésével kapcsolatos ötletroham levezetésére, valamint a kritikus lépések, tevékenységek feltárására és annak meghatározására, hogy mely tevékenységek befolyásolják lényegesen a folyamat teljesítményét, a vevői elvárások kielégítését.

3.2. Hibaelemző módszerek

Pareto-elemzés (ABC-diagram)

A hibaelemzés legismertebb, leggyakrabban alkalmazott módszere a Pareto-eljárás, amely Vilfredo Pareto olasz közgazdászról kapta a nevét. Hozzá köthető az a sok területen megfigyelhető felismerés, hogy a gyakorlatban a tételek viszonylag kis hányada meghatározó jelentőségű a számszerűen többségben levő sok kis tétellel szemben. Ez azon megfigyeléséből származik, hogy az ő korában Itália földbirtokainak döntő többségét egy kisebbségben levő csoport birtokolta: a vagyon 80%-át egy 20%-nyi kisebbség uralta. Innen ered a 80/20 szabály elnevezés.

Alkalmazásával a „jelentős kevés”, azaz a „szignifikáns néhány” jól elkülöníthető a „jelentéktelen soktól”. A Pareto-elemzés olyan módszer, amellyel kategorizálhatóak az okok, majd a kritikus okok további csoportosításával, illetve a Pareto-elemzés más módszerekkel történő összekapcsolásával újra kategorizálhatóak, egészen addig, amíg a „létfontosságú kevésig” el nem jutunk (Brocka és Brocka, 1992).

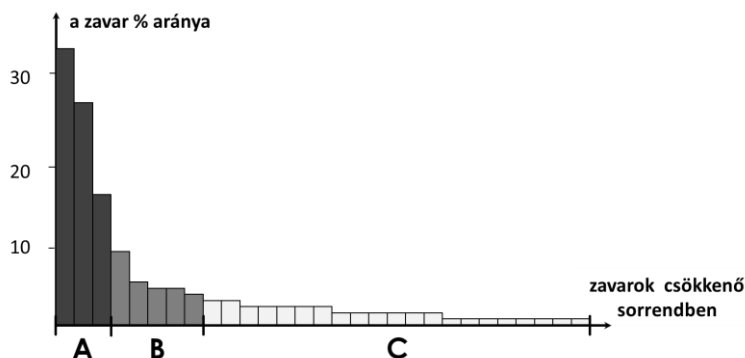
E megfigyelést kiterjesztették a menedzsment más részterületeire is, és mára a Pareto-elv a vállalati gazdálkodás és döntéshozatal számos területén eredményesen használható elemzési módszer alapja. Így például a döntéshozatal során a problémák főbb okainak feltárására, a minőségmenedzsmentben a hibák okainak elemzésére, a készletgazdálkodásban az egyes tételek relatív fontosságának meghatározására használható a megközelítés. A minőségmenedzsment gyakorlatában a hibaelemzés elsődleges feladata az összes lehetséges hibafajta, hibacsoport, hibahely, hibaok, tényező közül azonosítani azt a „jelentős keveset”, melyek kiküszöbölésével jelentősen csökkenthetők a hibák. Joseph Juran, híres XX. századi minőségügyi szakember a Pareto-elvet a hibaelemzés területére úgy „fordította le”, hogy egy sok tényező által befolyásolt rendszerben a lehetséges hibafajták 20 százalékán keletkezik a ténylegesen bekövetkezett hibák 80 százaléka. Ezek lesznek azok, amelyekre célszerű a korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásainkat összpontosítani, ezekre érdemes koncentrálni a későbbi mélyebb analíziseket, majd a konkrét javítási, fejlesztési intézkedéseket.

A hibatípusok a legtöbb esetben három jellegzetes csoportra bonthatók: A, B és C csoportokra. A minőségmenedzsmentben az „A” vagy kritikus hibák jelentik azt a „létfontosságú kevés” hibafajtát, amelyek a vizsgált hiba-előfordulásokat jelentős arányban eredményezik. Ezzel szemben a „C” kategóriát azok az hibaok alkotják, amelyek a konkrét, kialakult hibák összességéhez viszonyítva alig játszanak szerepet, hatásuk nem jelentős. A „B” típusba kerülnek azok a hibák, amelyekkel rövidtávon nem érdemes még foglalkozni, de az „A” típusú hibák megszüntetését követően idővel ezekből lehetnek a kritikus hibák.

A Pareto-elemzés eredményét egy úgynevezett Pareto-, vagy ABC-diagramban szokás összefoglalni (**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**). Ez lényegében egy speciális oszlopdiagram, amelynek vízszintes tengelyén (X) a lehetséges hibatípusok, hibacsoportok találhatóak csökkenő fontosság szerint. A függőleges tengelyen (Y), az oszlopok magasságaként az egyes hibatípusok relatív súlya, gyakorisága, fontossága jelenik meg. A Y tengelyen ábrázolt mennyiség leggyakrabban az egyes hibatípusok gyakorisága, illetve relatív gyakorisága (hibaaránya), de célszerű lehet olyan mennyiségek választása is, melyek az adott hibatípus által okozott veszteséget fejezik ki, tehát lehet ez például valamilyen hibaköltség érték. A hibaköltségek szerinti elemzés alapvetően gazdasági szempontból lenne jobb, azonban a hibaköltségek pontos meghatározása a gyakorlatban nem lehetséges, szemben a hibák előfordulási gyakoriságával, ami (megfelelően kialakított hibaelemző rendszer esetén) többnyire számszerűsíthető. A gyakoriság és a hibaköltség közötti kompromisszumos megoldásként a gyakorlatban léteznek olyan Pareto-elemzések, amelyek valamilyen súlyozott gyakoriság szerint értékelik az egyes hibatípusokat. A súlyszámok eldöntése itt is részben szubjektív értékelésből eredhet, emiatt inkább a gyakoriság alapján történő ábrázolás az elterjedt (Dale, Wiele és Iwaarden, 2007).

A Pareto-elemzés első lépése a vizsgálandó probléma és a kapcsolódó, összegyűjtendő információk minél pontosabb meghatározása. Ezek segítségével ki kell alakítani a problémához kapcsolódó, lehetséges és releváns hibatípusokat. Dönteni kell arról is, hogy milyen mértékegységben kerül mérésre a problémák súlyossága az előzőekben bemutatottak közül, célszerű minél objektívebben mérhető mérőszámot választani. Az adatgyűjtés sikeres elvégzéséhez még meg kell határozni a vizsgálandó időszakot, létre kell hozni egy, a vizsgálatához illeszkedő adatgyűjtő lapot, valamint érdemes előre rögzíteni a tervezett adatgyűjtés menetét. Törekedni kell a minél nagyobb számú adat összegyűjtésére.

5. ábra: Jellegzetes, kedvező lefutású ABC (Pareto) diagram



Az ABC-diagram elkészítéséhez a hibatípusokba csoportosított adatokat előbb összegezni kell, majd a relatív arányukat kell meghatározni. Az oszlopdiagramon ez utóbbi értékek kerülnek ábrázolásra csökkenő sorrendben. (Ez alól kivétel az esetlegesen definiált „Egyéb” kategória, mivel ez minden esetben a sor végére kerül.) A diagram készítésének menete gyakran kiegészül a kumulatív görbe – az összegzett relatív gyakoriságok értékének – berajzolásával. Ennek meredeksége, illetve a 80%-os értéknél meghízott vízszintes vonal metszéspontja a kumulatív görbével kijelöli a legfontosabb, alaposabban vizsgálandó problémák körét.

A Pareto-elemzés alkalmazásának előnye, hogy a problémák, illetve azok okainak viszonylagos fontosságát egyszerű, gyorsan elemezhető módon ábrázolja. Segítségével azonosíthatóvá válnak a kulcsproblémák, kiválaszthatóak a specifikus okok, így azokra a problémákra hívja fel a figyelmet, amelyek megszüntetése, illetve csökkentése a legnagyobb hatást váltja ki. Az elemzés elvégzése megvéd a látszattmegoldásoktól, azaz attól, hogy olyan hibákkal, okokkal foglalkozunk, amelyek kisebb jelentőségűek az okozat kialakulásában, és

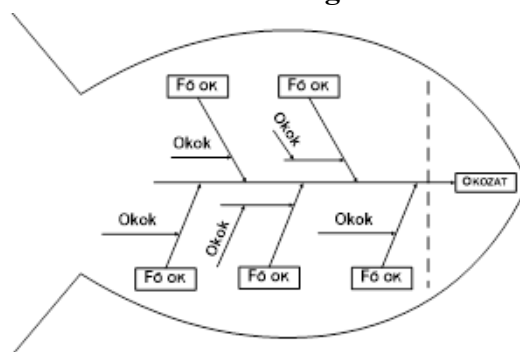
ezzel esetleg olyan okok hatását nagyítsuk fel, amelyek amúgy is nagy szerepet játszanak a probléma megjelenésében (Summers, 2010).

A fejlesztési intézkedés végrehajtása előtt és után végzett elemzés összehasonlításával megmérhető a fejlesztés hatékonysága; illetve megvizsgálható, hogy valóban sikerült-e a kulcsproblémákat orvosolni. Láthatóan jelzi a fejlődést, további javításokra ösztönözhet. A problémák több szempontú megközelítése, megértése érdekében a Pareto-elemzés különböző szempontok alapján elvégezhető.

Ok-okozati elemzés (halszáлка, Ishikawa)

Az ok-okozati elemzések egyik leggyakrabban alkalmazott típusa az Ishikawa², ok-okozati vagy halszáлка diagram névvel is illetett technika. Alapelve, hogy egy hiba mindaddig előfordulhat, amíg az összes okát meg nem ismerjük, meg nem szüntetjük. Ennek eléréséhez a módszer az adott problémát, tényezőt befolyásoló okokat egy áttekinthető, összefüggő, logikailag rendezett, halszáлка alakú diagramban rendezi, csoportosítja (6. ábra). Az ok-okozati diagram az okozathoz közvetlenül kapcsolható okokon túl az okokat kiváltó (indirekt) okokat is összegyűjthetővé teszi, sőt a megoldandó problémával és egymással való kapcsolatukat is feltárja, hierarchikus rendszerben ábrázolja. Alkalmazásakor célszerű arra törekedni, hogy az okok gyökeréig ássunk az eredendő okok megtalálásához, valamint minél szerteágazóbb és minél mélyebb összefüggésrendszert rajzoljunk fel.

6. ábra: A halszáлка diagram sematikus ábrája



Egy felmerülő probléma megoldásához össze kell gyűjtenünk az okokat, azaz azonosítanunk kell az okozatot kiváltó, eredményező tényezőket. Ahhoz, hogy a probléma megszüntetésével kapcsolatban a helyes beavatkozások szülessenek meg az szükséges, hogy az okok elemzése alapján tervezzük meg azokat. Ehhez célszerű az ok-okozati viszonyok azonosítására vizuális megjelenítéssel is kiegészített technikát alkalmazni. Ez segítséget nyújt ahhoz, hogy az okokat a megoldandó problémával és egymással való kapcsolatukkal, összefüggéseikkel együtt hierarchikus rendszerben ábrázoljuk, mely így tükrözi a probléma ok-szerkezetét.

Ennek megfelelően az okok két nagy csoportba sorolhatóak: egyes okok elsődleges vagy közvetlen okként, mások pedig a közvetlen okokat kiváltó okokként értelmezhetők. Az okok hierarchikus, többszintes elrendezése könnyebben eljuttathatja az elemzőt a hiba gyökeréig.

Az ok-okozati diagram elkészítésének első lépése a vizsgálandó probléma precíz megfogalmazása. Amennyiben lehetséges, célszerű kvantitatív módon meghatározni az okozatot annak érdekében, hogy a problémamegoldási folyamat végén az eredmények objektívan mérhetők legyenek. Magukat az okként azonosított jelenségeket, eseményeket is

² K. Ishikawa (1915–1989) a Tokiói Egyetem egykori tanáráként azt állította, hogy egy probléma első jelei annak tünetei és nem az okai. A tünetek elleni fellépés nem lehet tartósan hatékony anélkül, hogy a mélyben rejlő eredendő okokat megértenénk, és ennek megfelelően cselekednénk.

célszerű kvantitatív úton alkalmassá tenni az objektív feldolgozásra. Az okozatként megjelenő problémát kell beírni a „hal fejébe” (egy téglalapba), majd berajzoljuk a diagram gerincét.

Az ábrát általában csoportmunka keretében célszerű elkészíteni. A kreatív ötletek összegyűjtésére alkalmazott sikeres brainstorming technika eredménye nagyszámú ötlet, gondolat, elképzelés, amelyek teljesen összekeveredve, a felmerülés, illetve a brainstormingban résztvevők felszólalása alapján össze-vissza, rendezetlenül szerepelnek. A diagram a brainstorming eredményeképpen összegyűjtött okok rendezésére is használható, így grafikus formában megmutatja a kapcsolatokat az ötletek között. Ehhez az összegyűjtött okokat a megfelelő kategóriákhoz kell rendelni, és ki kell alakítani a „szálkákat”. Ezek az ok-okozati, hierarchikus viszonyoknak megfelelően átrendezhetők (Summers, 2010).

A közvetlen okok és a közvetlen okokat kiváltó indirekt okok felderítése során arra kell törekedni, hogy egyetlen olyan lényeges ok se maradjon figyelmen kívül, amely okként szerepelhet a vizsgált probléma kialakulásában. Éppen ezért gyakran készítenek úgy ok-okozati diagramot, hogy előzetesen kialakított besorolásokat használnak az okok megállapításához. Ezek nem mások, mint a megfelelően működő folyamatok általános feltételei, a vizsgált okozat kialakulásával kapcsolatban szóba jöhető okcsoportok. Ezeket a leggyakoribb, széles körben elterjedt besorolásokat 4M-ként, 5M-ként vagy 9M-ként szokták emlegetni.

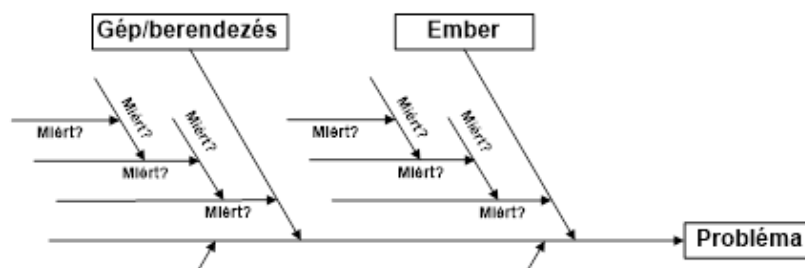
Ha a főokok meghatározásakor az 4M szerinti logikát alkalmazzuk, akkor a fő tényezők a következők lehetnek:

- gépek, berendezések (Machine);
- alapanyagok, segédanyagok (Material);
- módszer, technológia (Method);
- emberi tényező (Man).

Egy másik besorolás szerint a folyamat logikai sorrendjét, lényegi fázisait tekintjük fő tényezőcsoportnak, főokoknak.

A módszer lényege a teljeskörűség, azaz hogy a befolyásoló tényezőket a lehető legteljesebb körűen felmérje, feltérképezze. Ennek érdekében a készítő(k)nek minél többször és minél több szinten célszerű feltennie a „Miért lép fel ez az ok?” kérdést. Ezt a célt segít a gyakorlatban elérni a 5Why, azaz az 5 Miért? módszer. A halszálkadiagram rajzolásakor az ok-okozati kapcsolatok első, második lépcsőjében rendszerint nem kerül azonosításra a gyökérok, csak egy tünet. A 5W megközelítés következetes alkalmazása, azaz a „Miért?” kérdés legalább 5-szöri feltevése egymás után segít ezt elkerülni (George et al., 2005) **(Hiba! A hivatkozási forrás nem található.)**.

7. ábra: Gyökérok azonosítása a „Miért?” kérdés többszöri feltevésével



Az elkészült ábra értékelésekor érdemes kitérni azoknak a tényezőknek a meghatározására is, amelyek a legnagyobb hatással vannak a problémára. Ennek legegyszerűbb módja azoknak az okoknak a megkeresése, amelyek több kategóriában is felmerülnek. A csoporttagok bevonásával értékelhetők a gyökérokok például gyakoriságuk, súlyosságuk alapján, előre rögzített szavazási módszer segítségével egyszerű vonalkázással az ábrán rögzíthetők ezek az információk (Brocka és Brocka, 1992, Bedzsula et al., 2014).

Az Ishikawa-diagram támogatja az egyéni és csoportos tanulást, fejlődést. Egyrészt egy ok-okozati diagram létrehozásában való részvétel és az ötletek másokkal, a csoport tagjaival való megvitatása segítséget nyújt abban, hogy a résztvevők új dolgokra, összefüggésekre figyeljenek fel. A módszer segítségével érthetővé válik mindenki számára a probléma mögött meghúzódó sokszor nagyon bonyolult ok-okozati kapcsolatrendszer. Másrészt az elkészült diagram használható a pillanatnyi helyzet tanulmányozására is, az érintettek megérthetik munkájuk, munkakörnyezetük és a probléma közötti összefüggéseket. A diagram használatának további előnye, hogy segít a diagramot elkészítő csoportnak abban, hogy az adott problémára fókuszáljon; és a tünetek kezelése helyett a valódi okokkal foglalkozzon.

3.3. Kérdéslisták, ellenőrző listák

A kérdéslisák, valamint az ellenőrző listák rendkívül egyszerű, de nagyon hasznos eszközök lehetnek a feladatok, folyamatok végrehajtásában, ill. a kapcsolódó teljesítmények és visszajelzések gyűjtésében.

A **kérdéslisák** sokrétű, strukturált adatgyűjtést tesznek lehetővé, melyeket emiatt gyakran szokták alkalmazni a folyamatokhoz kapcsolódó lényegesebb információk kezelésére: segítenek – többek között – a vevői igények meghatározásában, a folyamat tevékenységeinek megfelelő végrehajtásában, a vevői elégedettség megismerésében, a minőségbiztosítási rendszerek és folyamatok átvizsgálásában, auditálásában, vagy éppen a beszállítók minősítésében. Számos típusa ismert, a nagymennyiségű, tipikusan személyekhez (vevők, alkalmazottak, partnerek) köthető, főleg szubjektív információkra fókuszáló listákat kérdőívként alkalmazzák. Általánosságban a kérdések két nagy csoportját érdemes elkülöníteni: a nyitott kérdéseknél a válaszadó saját szavaival mondhatja el a véleményét, ami pontosabb, de nehezebben feldolgozható választ eredményez; a zárt kérdéseknél a válaszok egyszerűbbek és előre megfogalmazottak, így ezekkel kevesebb információt tartalmazó, de könnyebben feldolgozható válaszokat kapunk. A zárt kérdések lehetnek többek között egyszeres vagy többszörös választásos, ill. értékelő skálás kérdések (pl.: Likert-skála). (Tague, 2005)

8. ábra: Kérdéslista értékelő skálával

Beszállítói kérdéslista

Értékelje a beszállítót az alábbi szempontok szerint!

	0-5	Megjegyzés
A nyersanyagok, félkésztermékek és késztermékek előírásai dokumentáltak		
A nyersanyagtételek azonosítottak a felhasználás minden lépcsőjében		
A termékek tárolásánál, kezelésénél és feldolgozásánál gondoskodnak a szennyeződések kiküszöböléséről		
A késztermékeket az előírások és a jogszabályi követelmények figyelembevételével tárolják		

5 - igen
1-4 - részben
0 - nem

Utóbbi skálás értékeléssel megkönnyíthetjük, és egyértelműbbé tehetjük a kérdés megválaszolását. Az értékelési formák igen változatosak lehetnek, de az egyértelmű alkalmazáshoz rögzíteni kell az egyes skála értékekhez köthető értékelési szinteket. **(Hiba! A hivatkozási forrás nem található..** ábra) Az egyik szélsőséges eset, ha a kérdést 0-1 (nem-igen, nincs-van) alternatív módon értékeljük. Ennél finomabbak a 0 (vagy 1) – 3, 0 (vagy 1) – 5 rangszámmal (ponttal) értékelő rendszerek. A legfinomabb értékelések 1-10 intervallumot használnak. Sok esetben a skálás kérdésekre adott válaszokat összegzik, de indokolt esetben speciális súlyozásokat is alkalmaznak a fontosabb elemek kiemelésére, illetve előfordul, hogy negatív pontokat is alkalmaznak. A kérdéslisákat egy azzal megbízott személy kérdezi végig és értékeli ez alapján, vagy az előre kidolgozott kérdéslisát kiküldik a megfelelő személyeknek, partnereknek vagy egységeknek, és az írásos, elektronikus válaszok alapján vonják le a

következtetéseket. Két lényeges tényezőt érdemes alaposan körbejárni a hatékony alkalmazáshoz: az egyik a kérdések mélysége, konkrétsága, a másik az értékelési rendszer (ill. a kérdések) típusa(i). A kérdéslista folyamatokhoz köthető alkalmazásakor érdemes tekintettel lenni a különböző mérési szintekre, ill. a különböző mérési dimenziókra. A vevői elégedettség komplex mérésekor is célszerű lehet hasonlóan eljárni, azaz szükség szerint a lényeges tevékenységek és erőforrásaik, a létrehozott termék vagy szolgáltatás, ill. a végeredmény jellemzőit külön kérdéssel vizsgálni. A termék és szolgáltatás jellemzőinek összeállításakor érdemes alapul venni a különböző termék- és szolgáltatásminőség modelleket (pl.: termékek 8 dimenziója, szolgáltatások 10 jellemzője).

Az **ellenőrző lista** egy információgyűjtési eszköz, mely valójában a kérdéslista egy speciális, egyszerűsített formája. A lista tipikusan egyszeres választásos, alternatív kérdésekből áll (igen/nem), mely hatékonyan használható a végeredmény lényeges elemeinek, jellegzetességeinek vizsgálatára, de alkalmazható az egyes folyamatlépések megvalósulásának, biztonsági előírások betartásának gyors dokumentálására is, hiszen többnyire úgy tölthető ki, hogy közben nem kell megszakítani a normál munkamenetet. Így hatékonyan használható a folyamatok és tevékenységek kapcsán felmerülő kockázatok csökkentésére is. (Tapasztalat hiányában vagy ritkán végzett tevékenységeknél általánosan és önkéntelenül készülnek ilyen listák, ezek teljesülését többnyire nem dokumentálják.) Szükség szerint egyéb kérdéstípusokkal bővíthető. Formája lehet egyszerű felsorolás kipipálással, vagy egy űrlap, amelyre előre meghatározott adatokat jegyzünk fel.

9. ábra: Ellenőrző lista

Feladat	IGEN - ✓
A folyamat céljának, tárgyának azonosítása	
• A cél elérése szempontjából fontos tényezőket azonosították?	
• A folyamat fontosságát értékelték?	
• Kulcsfontosságú teljesítménymutatók külső- belső összehasonlítását elvégezték?	
• A folyamat általános jellemzését elvégezték?	
o Kezdet, vége:	
o Elkészült dokumentáció:	
• A fenti lépéseket a folyamatgazdával lefolytatott interjúk keretében hajtották végre?	

4. Projektmenedzsment

4.1. Projektek jellemzői, csoportosítási szempontjai, projektmenedzsment különböző szervezeti struktúrákban

Jellemzők

A projekt fogalmának megértéséhez számos definíció érhető el, ugyanakkor szinte mindenki él egy saját meghatározással. Hétköznapi értelemben indokolatlanul gyakran használt kifejezés, ezért is fontos a fogalom pontos szakmai megértése. Általánosan használjuk olyan tevékenységekre, munkákra, melyeknek határozott eredménye van, erőforrásokat használ és időben korlátozott. Szervezeti környezetben tipikusan az alábbi esetekben kerül elő a fogalom:

- A szervezeti stratégia céljait a menedzsment projektek segítségével valósítja meg.
- A szervezeti tevékenységeket projektekbe kerülnek összefogásra egyedi célok elérése érdekében.
- A szervezet funkcionális szakterületei projektekben dolgoznak együtt, integrálják tevékenységeiket a speciális feladatmegoldásban.

Az ISO 9000 szabvány a kapcsolódó terminológia szótárában kitér a projekt fogalmára is, melynek lényegi eleme, hogy azt egy egyedi, tevékenységekből álló folyamatként határozza meg.

Görög Mihály (1999) szerint a projektnek tekinthetünk „minden olyan feladatot, ill. azok végrehajtását, amely eltér a szervezet szokásos, rutinszerű napi tevékenységétől, és valamilyen egyszeri, komplex feladatot jelent a szervezet számára”, illetve „amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei meghatározottak és egy adott eredmény (cél) elérésére irányul”.

A Project Management Body of Knowledge (PMBOK) könyv a fogalmat az alábbi mondattal magyarázza: „A projekt időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.” A meghatározásban az időben behatároltság arra utal, hogy van egyértelmű kezdete és vége minden projektnek. Kezdetét a kapcsolódó tevékenységek megkezdése jelenti, a végét pedig a kitűzött célok elérése, vagy esetleg azok elérésének lehetetlenségének egyértelműsége jelenti. A projekt eredményei lehetnek kézzelfogható vagy nem kézzelfogható leszállítandók.

A projektek és folyamatok közötti kapcsolat az ismertett definíciókból egyértelműen érződik, azonban lényegesen eltérő menedzsment feladatok kapcsolhatók a két csoporthoz. Az alapvető osztályozási különbséget a mennyiség és a változatosság jellemzői jelentik. A két jellemző általában fordított kapcsolatban áll egymással. (Maylor, 2010)

A definíciók alapján az alábbi jellemzők tekinthetők meghatározónak a projektekkel kapcsolatban:

- egyszeri, fókuszált eredmény elérése, küldetés teljesítés a cél
- a feladat egyedisége, újszerűsége meghatározó
- ideiglenesen létezik
- összetett feladat-, tevékenységcsoport
- világosan meghatározott cél(rendszer), költségvetés, időkeret, erőforrás kapcsolódik hozzá

Projekttípusok, csoportosítások

A projektek világának megértéséhez érdemes áttekinteni, milyen főbb, meghatározó típusaik vannak. A különböző tipologizálás mentén elkülöníthető csoportok eltérő jellegzetességeik, céljuk mellett eltérő menedzselési feladatokat is jelentenek.

A projektek célja, az eredmény tartalma szerint:

- Beruházási projektek: eredményük valamilyen műszaki, fizikai paraméterekkel jellemezhető létesítmény, melyek kapcsán az elérendő eredmények számszerűen könnyen leírhatók, így a teljesítés mérhető.
- Kutatási és fejlesztési projektek: ezekben az esetekben igen meghatározó a szellemi, fejlesztési erőforrás, eredményük csak részben vagy egyáltalán nem kézzel fogható, mivel új terméket, technológiát vagy szolgáltatást hoznak létre.
- Szervezetfejlesztési projektek: segítségükkel a szervezet működési módjában, körülményeiben következik be változás, melynek eredménye többnyire csak közvetett módon határozható meg, illetve mérhető.

A feladat újszerűsége és komplexitása alapján igen eltérők lehetnek a projektként kezelt tevékenységek. A projekt definíciójának megfelelően az újszerűség az eredményre, ill. a célok elérésének módjára is vonatkozhat. A komplexitás pedig egyrészt a célok és azok közötti kapcsolat, másrészt a végrehajtandó tevékenységek és azok közötti kapcsolat bonyolultságára utal.

▪ Ezek alapján a szervezet számára a legnagyobb kihívást az ún. „pionír” projektek jelentik, melyeknek az újszerűsége és komplexitása is nagy. Itt általában olyan új termék, szolgáltatás, létesítmény lesz a projekt eredménye, mely korábban még nem létezett, így nincs információ a megvalósítás menetéről, jellegzetességeiről. Bár előzetes tanulmányok, szimulációk, kutatások segíthetik a projektet, de tipikusan csak a befejezés után dől el, hogy összességében a végeredmény sikeres lesz-e, kielégíti-e a várakozásokat. Emiatt jelentős kockázatot jelentenek, így a sikertelen kimenetel is valószínűbb.

▪ A „potenciál” projekteknek ugyan nagy az újdonságtartalma, de a komplexitásuk már jelentősen kisebb. Ezekben az esetekben már meglévő termék, szolgáltatás, eredmény újabb, bizonyos szempontból fejlesztett változatának kifejlesztése a cél. Így a projekt megvalósítói a korábbi tapasztalatokra, információkra már támaszkodhatnak.

▪ Az „ismételt” projektek fő céljai és meghatározó folyamatai projektről-projektre ismétlődnek, de minden egyes alkalommal (jelentősen) eltérő környezetben, feltételekkel kell teljesíteni azokat. Újszerűségük így mérsékelt, de a komplexitásuk miatt mégis érdemes projektként menedzselni ezeket.

▪ A szervezet standard feladatai se nem újszerű, se nem komplex tevékenységeket jelentenek. Ennek megfelelően nem érdemes rájuk projektként tekinteni, projektként menedzselni. Itt a folyamatmenedzsment megközelítésre van szükség, mely segíteni fogja ezen tevékenységek egyszerű, hatékony, rutinszerű megvalósítását.

Jelentősen eltér a szervezetre háruló menedzsment feladatok mennyisége és minősége annak függvényében, hogy a projekt résztvevői milyen arányban a szervezet alkalmazottai:

▪ Belső projektek: a kezdeményező szervezet saját erőforrásaival hajtja végre, így minden résztvevő a belső szolgálati utakon keresztül elérhető.

▪ Külső projektek: ebben az esetben a szervezettel szerződéses viszonyban álló külső közreműködők végzik a munkát, a projekt során a szerződéses viszony, az abba foglaltak az irányadók.

▪ Vegyes projektek: a résztvevők részben a szervezet alkalmazottai, részben külső közreműködők.

▪ Tartalom szerint az alábbi fontosabb típusok különíthetők el:

▪ Struktúra-orientált projektek: a megfelelő, hatékony szervezeti struktúra kialakítása a cél, hogy az a piaci feltételeknek minél inkább megfeleljen. Bár az ilyen – akár minőségügyi indíttatású – átalakulások módszertanilag jól leírhatók, a jelentős kockázatot a szervezet alkalmazottai, a változással kapcsolatos emocionális hatások jelentik. A sikerhez jelentősen hozzájárul az aktív kommunikáció és az érintettek valós bevonása.

▪ Termék-orientált projektek: új termék kifejlesztése vagy meglévő termék továbbfejlesztése a cél. Gyakori feladat a kutatás, a kísérletezés, prototípus megalkotása, majd a (sorozat)gyártás előkészítése és végül a piaci bevezetés.

▪ Termelési eszköz-orientált projektek: segítségükkel új gyártóeszközök, gépek, berendezések jönnek létre vagy kerülnek fejlesztésre. Ezek a technológiai fejlesztést vagy váltást támogatják.

▪ Építési projektek: építkezések eredményeképpen új, fizikailag létező, mérhető létesítmények jönnek létre.

▪ Kooperáció-orientált projektek: szervezetek együttműködésének eredményeképpen valósul meg. A pontosan megfogalmazott közös célok mellett lényeges

az egyes résztvevők feladatainak, felelősségeinek a meghatározása is. Megvalósulhat szerződéses vagy hálózatos formában, illetve új szervezet létrehozásával.

- **Értékesítés-orientált projektek:** tipikusan marketing fókuszúak, melyek új piaci szegmensek meghódítását, ill. új termék/szolgáltatás bevezetését tűzik célul. Ehhez kapcsolódóan feladat lesz a fogyasztói szokások vizsgálata és befolyásolása, a kereslet becslése, a konkurencia vizsgálata.

- **Rendszer-bevezetési projektek:** a szervezet számára új szervezési, menedzsment módszer vagy erőforrás (pl.: IT – vállalatirányítási szoftver) alkalmazása a cél. Ehhez kapcsolódóan a munkatársak képzése, a rendszerek használatának megismertetése is fontos feladat.

- **Esemény-szervezési projektek:** különböző rendezvényekhez kapcsolódó szerteágazó tevékenységek tervezése és lebonyolítás kapcsolódik ezekhez. Lehetnek kisebb méretűek (akár családi kötődésűek), de nemzetközi méretűek is. Jellegzetességük, hogy meghatározó az emberi erőforrás felhasználása, szerepe, valamint a tervezés nagyságrendekkel több időt ölel fel, mint maga az esemény. Egyre gyakrabban kapcsolódnak be professzionális (rész)szolgáltatók még a kisebb projektekbe is.

Projektmenedzsment és szervezeti struktúra

Különböző szervezeti struktúrákban is alkalmazásra kerül a projektmenedzsment. Az eltérő berendezkedéstől függetlenül sikeresek lehetnek a projektek, bár lényeges eltérések mutatkoznak a menedzsment feladatok és lehetőségek között. A projekteknek leginkább megfelelő struktúra kialakítása többféleképpen valósulhat meg:

- létrehozásra kerül egy szervezeti egység, mely a projekt után megszűnik,
- a projektszervezet a régi és az új megközelítést kombinálja,
- a szervezet a projekt zárása után is megmarad újabb hasonló feladat ellátására.

A koordináció- és funkció-orientált szervezetek a régi szervezeti struktúrában alig jelentenek változást. Ezek akkor kerülnek alkalmazásra, ha a projekt megvalósítása mellett a szervezet minél kisebb mértékű változtatása is cél. A projekt-orientált szervezet jelentős változásokkal alakítható ki, így itt a projektek szervezetiileg is jól elhatárolódnak a többi szervezeti egységtől. A mátrix-szervezet ennek a két típusnak a kombinációja: a projekthez köthető és a szervezet egyéb tevékenységeit is ugyanazok az alkalmazottak látják el a projektmenedzser és a funkcionális vezetők kettős irányítása mellett.

A koordináció-orientált szervezetek esetén nem beszélhetünk különálló projektszervezetről, a projekt a meglévő szervezeti struktúrába igazodik. A meglévő funkcionális szervezeti egységek látják el a feladatokat, a projektcsapat tagjai maradnak ezekben az egységekben. A projektmenedzser a felső vezetés és a funkcionális vezetők között helyezkedik el. Nincs se utasítási, se ellenőrzési joga a funkcionális egységek felett, feladata a koordináció, döntéselőkészítés, információ-szolgáltatás.

Amikor funkció-orientált szervezetekről beszélünk, akkor a projekt egy-egy funkcionális szervezeti egységen belül valósul meg. Főleg olyan esetekben kerülnek alkalmazásra, amikor a projekt eredménye és kapcsolódó feladatai valamelyik fő vállalati funkcióhoz kötődnek szorosan. A tagok az adott területet jól ismerik, a befejezés után könnyen visszatérnek eredeti tevékenységükhöz. A projektmenedzser mozgástere a funkcionális vezetőtől függ.

A projekt-orientált szervezet esetén külön szervezeti egységeket hoznak létre a projektekre. Az egységeket a projektmenedzser vezeti. A szervezeti egységek maguk oldják meg a funkcionális tevékenységeket is. A projektmenedzser a felső vezetés közvetlen irányítása

alatt, a funkcionális vezetőkkel egy szinten helyezkedik el. A projekthez kapcsolódó lényegi döntéseket a projektmenedzser hozza meg, akinek közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a tagok felett. Ez a megoldás hangsúlyozza leginkább a projekt jelentőségét, a benne dolgozók itt a legelkötelezettebbek, bár a különálló szervezet kialakítása és fenntartása magasabb költségeket eredményezhet.

A mátrix-szervezetben a projektmenedzser horizontális és a funkcionális egység vezetőjének vertikális koordinációja mellett dolgoznak az alkalmazottak. A projektmenedzser és a funkcionális szervezeti egységek vezetői egyaránt a felső vezetés irányítása alatt állnak. Főleg komplex, több szervezeti egységet érintő projektek esetén célszerű alkalmazni. Problémát okozhat, hogy a mátrixban helyet foglaló alkalmazottak két feletttestől is utasítást kaphatnak. Mindkét felettes azonos döntési jogkörrel rendelkezik, így érdemes rögzíteni a hatáskör- és felelősségmegosztást. Célszerű megoldás, ha a projektmenedzser a feladat kijelölés és ütemezés, míg a funkcionális vezető a szakmai kérdésekben hoz döntést. Amennyiben a hangsúly a projekt irányába tolódik, úgy erős, ha a funkciók irányába, akkor gyenge mátrix-szervezetről beszélünk.

További szempontok alapján kerülnek összehasonlításra a szervezeti formák a 2. táblázatban. A koordináció- és funkció-orientált szervezetben a projekt szervezeti jelentősége csekély, inkább csak operatív feladatokat jelent. Kiterjedése csekély, kevésbé komplex, átfutási ideje rövid, így a projektfeladatok közötti koordinációt a meglévő eszközökkel lehet biztosítani. A mátrix- és projekt-orientált szervezetben a projektek nagyobbak, összetettebbek, inkább stratégiai jelentőségűek, ezért újszerű koordinációs mechanizmusok szükségesek hozzájuk.

2. táblázat: Szervezeti struktúrák összehasonlítása (Szabó, 2012)

	Koordináció	Funkció	Mátrix	Projekt
Vállalati jelentőség	csekély	közepes	nagy	igen nagy
Projekt kiterjedése	csekély	közepes	nagy	igen nagy
Projektben rejlő bizonytalanság	csekély	közepes	nagy	igen nagy
Technológia	standard	általában új	bonyolult	új
Időnyomás	csekély	közepes	közepes	jelentős
Projekt időtartama	rövid	közepes	közepes	hosszú
Komplexitás	csekély	közepes	nagy	nagy
Vállalati koordináció iránti igény	közepes	közepes	nagy	igen nagy
Projektmenedzser szabadsági foka	alacsony	közepes	nagy	igen nagy

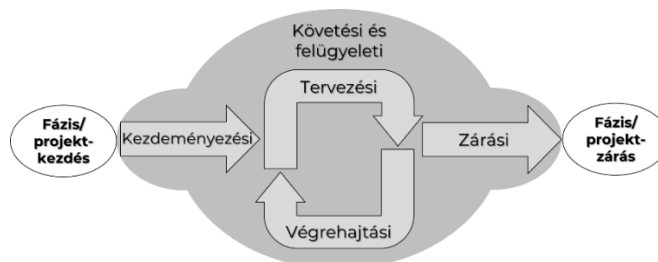
4.2. Az öt projektmenedzsment folyamatcsoport

A projektmenedzsment tudást, készséget, erőforrásokat és információkat, módszertani eszközöket és technikákat alkalmaz a projekt tevékenységeinek végrehajtása során a követelmények teljesítése céljából (Görög, 1999). Így összességében a projekt egészét átfogó, eredményességét segítő integrált rendszerről van szó, mely magában foglalja a projekt egész életciklusát (Papp, 2002).

A projektmenedzsment folyamatokat a PMBOK írja le, ezek segítségével biztosítható a projekt hatékony megvalósítása a projekt teljes ideje alatt. Ezek a folyamatokat világszerte minden iparágban alkalmazzák, melyek bevált, „jó gyakorlatot” jelentenek, azaz növelik a siker esélyét. Fontos a folyamatok értő testreszabása a projekt speciális jellemzőinek figyelembevételével.

A PMBOK könyv 47 logikailag csoportosított projektmenedzsment folyamatot azonosít, melyek 5 folyamatcsoportba sorolhatóak (**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**).

10. ábra: Projektmenedzsment folyamatcsoportok (PMBOK, 2013 alapján)



A kezdeményezési folyamatok segítik egy új projekt vagy egy meglévő projekt új fázisának meghatározását. Ennek eredményeképpen a jóváhagyást szerezhethetnek a projekt vagy fázis indítására. Ezen a folyamatcsoporton belül meghatározásra kerül a kezdeti projektterjedelem és az elköteleződés a szükséges erőforrások biztosítására. Azonosításra kerülnek a projektérintettek, ill. kijelölik a projektmenedzsmentet. Ezeket a szükséges információkat a projektalapító okiratban rögzítik. A jóváhagyás a projekt engedélyezését jelenti. A folyamatok értelme az érintettek elvárásainak és a projekt céljának összehangolása, a projektterjedelem és a célok világos megfogalmazása, valamint az érintettek közreműködésének és elvárásaik teljesítésének biztosítása. Az összetett projekteket több fázisra célszerű bontani, ilyenkor a fázisok kezdetekor ezen folyamatok segítségével könnyebb fókuszálni a projektet elindító igényekre.

A tervezési folyamatcsoport segít a projekt teljes terjedelmének kidolgozásában, a tevékenységek, a munkavégzés módjának meghatározásában. Itt kerül sor a célok pontos definiálására, finomítására. Ezen folyamatok keretében készül el a projektmenedzsmentterv és a projektdokumentumok, melyeket a végrehajtás során fognak használni. A projekt életciklusa során bekövetkező változások szükségessé tehetik a folyamatok újbóli végrehajtását. A tervezési folyamatcsoportot a folyamatosan mélyülő tervezés jellemzi, melyben a tervezés és a dokumentálás együtt segíti a menedzsmentterv fokozatos – az újabb információk alapján olykor változtatást igénylő – kidolgozását. Ennek eredményeképpen a projekt vagy fázis megvalósítása körvonalazódik, különös tekintettel az ütemezés, költség, minőség, kommunikáció, erőforrások, kockázatok, beszerzés és projektérintettek menedzselésére.

A végrehajtási folyamatcsoportba tartozik a csapat összeállításával és szervezésével, valamint működési szabályainak felállításával és alkalmazásával foglalkozó folyamat. Ezek a folyamatok előkészítik és megvalósítják a projekt tényleges végrehajtását a projektmenedzsmentterv alapján. Gondoskodnak az erőforrások koordinációjáról, tevékenységek integrációjáról. A végrehajtás során szükségessé válhat a tervek korrekciója, így a tervek változtatására. A költségvetés nagy része ehhez a csoporthoz tartozó folyamatokban kerül felhasználásra.

A követési és felügyeleti folyamatcsoport feladata a projekt végrehajtásának követése, az előrehaladás felülvizsgálata, azon területek azonosítása, ahol változtatásra van szükség. Szabályos időközönként vagy megadott eseményenként méri a projekt teljesítményét. Ide tartozik az eltérés esetén szükséges változtatások kezelése, valamint a javító és megelőző intézkedések kidolgozása. Ezek frissítéseket eredményezhetnek a projektmenedzsmenttervben.

A zárási folyamatcsoport az összes többi folyamat befejezését, illetve a projekt formális lezárását szolgálja. Utóbbi az ügyféltől kapott elfogadási nyilatkozat alapján történik. Archiválnak minden releváns dokumentumot, dokumentálják a tanulságokat, gazdagítják a szervezeti tudást. Ide tartoznak még a projekt utáni felülvizsgálatok, elemzések is. Értékelik a csapattagok teljesítményét, felszabadítják az erőforrásokat.

Az öt folyamatcsoport átfedésben, kölcsönhatásban vannak egymással a projekt megvalósítása során. A követési és felügyeleti folyamatcsoport interakcióban van a többi csoporthal, velük együtt kerülnek végrehajtásra. (Az egész projektet végig kísérik a „háttérből”.)

A folyamatcsoportok a végrehajtásuk során előállított kimenetekkel kapcsolódnak egymáshoz, az egyik kimenete a másik bemenete lesz.

4.3. Általános projektmenedzsment fázisok és tipikus feladataik

Bár a projektek különböző méretűek és komplexitásúak lehetnek, azonosítható egy általános életciklus-struktúra is, mellyel minden projekt leképezhető. Ezt az általános struktúrát többféle modell is segít értelmezni, de ezek közel megegyező a felépítésűek, ahogy azt a 3. táblázat mutatja.

3. táblázat: Általános életciklus struktúrák (Szabó, 2012, PMBOK, 2013 és Maylor, 2010 alapján)

Cronenbroeck	PMBOK	Maylor 4D
projektelemzés		Define it! (Határozd meg!)
projektindítás	projektkezdés	
projekttervezés	szervezés és előkészítés	Design it! (Tervezd meg!)
projektirányítás és nyomon követés	projektmunka végrehajtása	Do it! (Csináld meg!)
projektzárás	projektzárás	Develop it! (Fejleszd!)

Cronenbroeck életciklus rendszere

Az életciklus a szekvenciális modellek logikájára épül, az egyes fázisok sorrendje meghatározott. A fázisokon belül előírt sorrendű lépések, elemzések és tevékenységek vannak.

Projektelemzés

A projekteknek célorinetálnak kell lenniük, így ez feltételezi, hogy a projektcélok világosan, számszerűen, pontosan meghatározottak, valamint a résztvevők számára ismertek. A célok egyrészt az elérendő állapotra vonatkoznak, azaz eredménycélok, melyek majd az átadás-átvételhez kapcsolódó kontroll alapját jelentik. Másrészt a projekt-végrehajtás folyamatához kapcsolódnak, azaz folyamatcélok, melyek majd a projektháromszög alapú folyamatkontrollt képezik majd. A célelemzés során ezeket kell megvizsgálni az adott projekt esetében.

Az elemzési fázisban érdemes tisztázni a projekt hatókörét, ezzel bemutatni a projekt során elvégzendő fontosabb tevékenységeket. Itt most a projekt megértése, átlátása a cél a részletekbe vesző definiálással szemben. Az azonosított főbb tevékenységek bemutatását, összefüggéseinek feltárását, majd ezek alapján a főbb határidőknek és az ütemezésnek a felvázolását célszerű még ebben a lépésben rögzíteni.

Környezetelemzésnél a projektet befolyásoló tényezők elemzésére kell kitérni, azaz össze kell gyűjteni minden olyan tényezőt, mely a tervezésre vagy a tervszerű megvalósításra hatással lehet. Ez a rendszerorientált vizsgálat a projektet állítja a középpontba és a környezeti rendszerek leírásával és hatáselemzésével foglalkozik például az alábbi területeken: természeti, jogi, politikai, pénzügyi, szociális, technikai környezet.

Ehhez a területhez kapcsolódik a projektérintettek elemzése is. Ennek első lépése, hogy listába kell gyűjteni és jellemezni kell az azonosított szereplőket. Ezután azt vizsgálhatjuk, hogy milyen formában (fékező vagy támogató) és milyen érdekeket képviselnek. Az elemzés eredményeként a projektérintettek mátrixa rajzolható fel, ahol a dimenziók a hatalom és érdekelttség, hatalom és befolyás vagy befolyás és hatás is lehet. A menedzsmentnek arra kell törekednie, hogy minden érintett támogassa vagy legalábbis ne hátráltassa a projektet.

Komplexebb helyzetekben az érintettekről adatlap készíthető, melyen a legfontosabb információk kerülnek összegyűjtésre (pl.: követelmények, kapcsolattartás, események). Az elemzés eredményeképpen – a szükséges esetekben – a megfogalmazott követelményeket szem előtt tartva cselekvési tervet kell készíteni.

A projektek kapcsán előfordulhatnak váratlan hatások, melyeket kezelni kell az eredeti célok elérése érdekében. A kockázatelemzés segítségével azonosítják a projekt kockázatait (mind a teljes projektre, mind pedig az egyes tevékenységekre nézve), majd általában azok bekövetkezési valószínűsége és a projektre gyakorolt hatás nagysága alapján értékelik azokat, végül a meghatározott kockázat mértékének megfelelően sor kerül a kezelésükre. A kockázatok azonosításánál célszerű törekedni a minél nagyobb mennyiségre, ehhez használhatók kockázati ellenőrzőlisták. A kockázatértékeléshez értékelési táblázatot és mátrixot érdemes összeállítani. (Martinelli, Milosevic, 2016) A mátrix dimenziói a vizsgált két jellemző, skálájukat pedig az értékelők határozhatják meg. Az így meghatározott kockázati értékek alapján szükséges lehet az intézkedés – a nagyobb kockázatot jelentő esetekben – a kockázat csökkentése érdekében. Ezekről a nagyobb kockázatú tényezőkről érdemes önálló adatlapokat készíteni, melyekben a részletes leírason kívül a szükséges intézkedések is követhetően dokumentálásra kerülnek (pl.: intézkedés, felelős, határidő, változás/változtatás). A kockázatelemzést nem csak az elemzési fázisban, hanem a későbbiekben is, folyamatosan érdemes végezni.

A projektekre – céljuktól függetlenül – tekinthetünk befektetésként, amelyek pénzügyi ráfordítást igényelnek. Emiatt indokolt a projektek általános gazdaságossági elemzése, melyek két csoportba sorolhatók: költség- és haszonorientált vizsgálatok. A költségorientált megközelítés a tőkebefektetésre koncentrál, dinamikus szemléletű, pénzügyi értékben történő, objektív kimutatásokat használ. A haszonorientált megközelítés a hasznossági kritériumok alapján pontértékelésre koncentrál, statikus szemléletű, részben szubjektív, pontozásos módszereket használ. Elsősorban akkor kerülnek alkalmazásra, ha több alternatíva közül kell választani, és szakmai szempontok is figyelembe veendők. A leggyakoribb formája a költség-haszon elemzés, ahol a projektcélok a rögzített értékelési rendszer alapján szerzett pontjaik és a szükséges költségeik kerülnek összevetésre.

Az elkészült elemzések, a megvalósíthatósági tanulmány alapján belső projekt esetén a szervezeti döntéshozó testület dönt a projekt indításáról (projektdöntés), pozitív döntés esetén kidolgozásra kerül a részletes projektmegbízás. Külső projekt esetén az elemzések tükrében elkészül a vevő számára az ajánlat. Amennyiben az ajánlat érdekesnek bizonyul, majd a tárgyalások kedvezően alakulnak, a szerződés részletei finomításra, pontosításra kerülnek mindkét oldalról.

Projektindítás

Bonyolult projekt esetén a projektelemzés folyamatának önmagában hosszadalmas lehet, de az elemzés lezárása és a projektdöntés megszületése között is hosszú idő telhet el. Ilyen esetekben indokolt megvizsgálni, hogy történtek-e jelentős változások, a korábban rögzített feltételek fennállnak-e még. Ha szükséges, kezdeményezni kell a projektelemzés átdolgozását vagy akár a megbízás változtatását.

A projekt első és az alapokat jelentő dokumentuma az alapító okirat, ezért fontos ennek a körütekintő véglegesítése. A projekttel kapcsolatos lényegesebb információkat definiálja, az alábbi részletekre kell kitérnie: projektmegjelölés, projekt tárgya, projektelemzés, elvárt eredmény, tervezett költségek/időtartam/erőforrások, döntéshozó testület jóváhagyása. Azonban érdemes kiegészíteni a projekt szervezeti megvalósításának fontosabb információival is, például a projekt irányításának felépítésével és működésével, a projekttel kapcsolatos döntéshozatallal, kommunikációval és az ellenőrzés módjával.

A megbízásban leírt projektterjedelem alapján becsülhető az erőforrásigény, azonosíthatóak a speciális tudásigények. Ezek felhasználásával kialakításra kerül a

projektszervezet, összeállításra kerül a projektcsapat. A csapat magját elsősorban az állandó tagok jelentik, ők az indítástól a zárásig végig kísérik a projektet. Minden projekt esetében létrehozásra kerül a projekt döntéshozó-testülete, melynek mindenképpen tagja a projektmenedzser, de a megbízó is delegál tagokat.

A projektinfrastruktúra kialakításának részeként meg kell határozni a projektfázisokat, illetve a fázisok végére elérendő eredményeket, a fázisra vonatkozó költség-, határidő- és minőségelőírásokat. Ezek a pontok egyúttal döntési helyzetet jelentő mérföldkövek a célokra, eredményekre vonatkozóan. Mérföldkövek nem csak fázisok végén lehetnek. Mérföldkönek tekintjük azokat a különleges jelentőségű eseményeket (nem kapcsolódik hozzá munkavégzés), amelyek a projekt előrehaladásában fontosak. Ellenőrzési pontokként is szolgálnak, segítségével a megvalósulás nyomon követhető és a közbeni eredmények értékelhetőek. Tartalmazzák a célállapot leírását, a kapcsolódó kritériumokat, specifikációkat, és az elérés időpontját. A projekthez kapcsolódó mérföldkövek a mérföldkőtervben kerülnek összegyűjtésre.

Ebben a lépésben kerül rögzítésre többek között a projektmenedzsment folyamatterv, az alkalmazott módszerek listája, a dokumentációs szabályok, a szervezeti kommunikáció és kapcsolódó minőségbiztosítás rendszere.

A projektindító megbeszéléssel válik hivatalossá a projekt indítása. A megbeszélés célja kettős: a szereplők közötti összhang megteremtése, a keretfeltételek tisztázása, valamint a projekt részletes megismertetése.

Projekttervezés

A projektterveknek a megvalósítás tárgyára és folyamatára is ki kell térnie.

A struktúratervezés célja, hogy a teljes projekt tartalmát kézben tartható részprojektekre, munkacsomagokra és tevékenységekre bontsa. A lebontás szintjét az határozza meg, hogy milyen szintű felügyeletre van szükség a hatékony menedzsmenthez. A munkacsomagok részletezettsége a projekt méretétől és összetettségétől függ. Ennek egyik módszere a munkalebontási struktúra létrehozása. (WBS – work breakdown structure) Elkészítéséhez előbb a leszállítandók és a szükséges munka azonosítására és elemzésére van szükség, majd ennek ismeretében a munkalebontási struktúra kialakítása következik. (Martinelli, Milosevic, 2016) Fontos eleme az összetevőket egyértelműen azonosító kódrendszer kidolgozása. Végül a felsőbb szintek lebontására, a struktúra érdemi feltöltésére kerül sor.

A ráfordítás-elemzés célja, hogy a lebontási struktúra alján található tevékenységek érdemes megvizsgálni. Fontos elv, hogy a kialakult rendszerben a tevékenységek időbeli szükséglete homogénnek legyen tekinthető, illetve a tevékenységek adott kompetenciájú és mennyiségű erőforrással kelljen végrehajtani.

Az időtervezésnél az egyes tevékenységek időszükséglet és megvalósításuk időpontját, valamint a teljes projekt átfutási idejét szeretnénk átlátni. Ennek első lépése a tevékenységek ráfordítási igényének és időtartamának meghatározása, valamint az időbeli összefüggések figyelembevétele (soros vagy párhuzamos kapcsolódás). Ezeket célszerű táblázatos formában, az ún. tevékenységek jegyzékében rögzíteni. Ezen információk alapján elkészíthető a projekt logikai hálójája, mely vizuálisan segíti a megértést. Egyszerű, gyakran alkalmazott időtervezési módszer a Gantt-diagram. (Martinelli, Milosevic, 2016) Ez egy speciális oszlopdiaagram, melyben az idő és a tevékenységek szerepelnek a tengelyeken. A tevékenységek kezdő- és végpontja alapján pozícionálva sávok elrendezésben vizualizálja a projekt ütemezését, menetrendjét. Elkészítéséhez a tevékenységek meghatározásán túl azok logikai sorrendjére, valamint a megvalósításhoz szükséges időkre van szükség. Könnyen alkalmassá tehető a megvalósítás rögzítésére is, így az egyes időpillanatokban a tevékenységek készültégi foka is leolvasható róla.

Az időtervezés gráfelméleti alapokon nyugvó hálótervezéssel is megvalósítható. Az így készült diagramok tevékenységekből és eseményekből állnak. A hálótervezés során a cél a kritikus út (leghosszabb út a diagramon belül, ez fogja meghatározni a projekt legrövidebb átfutási idejét) azonosítása, ill. a teljes átfutási idő és a hálózat útvonalain a rugalmasság (tartalékidők) meghatározása. A tevékenységek jellemzésére azok legkorábbi, ill. legkésőbbi kezdési és befejezési időpontját adjuk meg először előre („legkorábbi” időpontok), majd visszafelé („legkésőbbi” időpontok) haladva. Ezeknek a tervezési rendszereknek két meghatározó típusa van:

- Tevékenység-élű háló: Ilyen például a CPM (Critical Path Method) módszer.
- Tevékenység-csomópontú háló: Ilyen például az MPM (Metra Potencial Method) módszer.

Az emberi erőforrás tervezéskor a korábban rögzített követelményeket (pl.: képzettség) és szükségleteket vesszük figyelembe. Ezek alapján a projekt megvalósítása során szükséges erőforrás mennyiségét az ún. erőforrásnaplóban követjük nyomon. Ezt az elemzést a képzettség szerinti típusszükségletek mindegyikére vizsgálni kell. A szükségletek áttekintésében, az egyes tevékenységhez kötődő alkalmazottak áttekintésében segít a felelősségi, illetve kompetencia mátrix.

A költségtervezés során az eredmény eléréséhez szükséges ráfordítások költségeit határozzuk meg. A költségtervezésnek két típusa létezik:

- fentről le (egésztől a részek felé): Az adott költségkeret szabad felosztását jelenti a feladatok között. A szervezeti költségvetésből, az adott költségvetési keretből indul ki, azt bontja az elemek szintjére. Értékesítéspolitika-orientált megközelítés.
- lentől fel (részekről az egész felé): Költségszámításokat, becsléseket jelent az előzetesen kalkulált alkotórészek, tételek és költségviselők alapján. Az elemek szintjéről indul el, és azok aggregálásával jut el a teljes rendszerhez, a projekt költségvetéséhez.

A tervek önmagukban nem biztosítják a megvalósíthatóságot, ill. a projektháromszög elvének teljesülését, ezért végül szükség van a tervek összehangolására, optimalizálására az egyes követelményekre, korlátokra vonatkozóan. Ennek a tevékenységnek az eredményeképpen a tervezési fázis végére egy kellő részletezettségű cselekvési terv készül el, mely a projekt operatív megvalósítását is biztosítja.

Projektirányítás és nyomon követés

Itt valósul meg a projekt, ehhez a projekt vezetésének feladata a megfelelő végrehajtás biztosítása és előírása, melynek alapját a projekttervek adják. Ennek hatékony elvégzéséhez nélkülözhetetlen a kommunikáció. A projektértintettek, de főleg a projektcsapat tagjai közötti, alapvetően kétirányú információáramlás a szükséges információk megadásából és az azzal kapcsolatos visszacsatolásra, válaszból áll. A pontos, konkrét információ megjelölésén túl azt is érdemes rögzíteni, hogy milyen feladata, jogköre van a címzettnek azzal, illetve milyen csatornát használva, milyen gyakorisággal kell azt szolgáltatnia.

A projekt nyomon követés jelentéseivel az vizsgálja, hogy a megvalósítás során betartottuk-e a tervekben előírtakat. A végrehajtás tény értékeit hasonlítjuk össze a projektterv tervek értékeivel az eredmény- és folyamatcélok kapcsán egyaránt. Az itt tapasztalható eltérések felismerése és kezelése az elsődleges cél. A projektirányítás feladata a feltárt eltérések okainak elemzése, és azok kapcsán korrekciós intézkedések kidolgozása és megvalósítása. Ehhez kapcsolódóan elkészülnek a mérföldkő- és költségelemzések, amelyek a kialakuló trend jelleget figyelik, és arra adnak becslést, hogy a jelentés pillanatában az egyes mérföldkövek milyen költséggel és ütemezéssel fognak megvalósulni.

A vizsgálatok fő fókusza a projektmegvalósítás előrehaladásának vizsgálata (hol tartunk a tervekhez képest, van-e valamilyen trend a megvalósításban), de fontos szerepet kell kapnia a felmerült problémák (megvalósítást már hátráltató tényezők), az újonnan felmerülő, lehetséges kockázatok kezelésének, valamint a projekt megvalósítást érintő változtatások vizsgálatának is. A problémák és kockázatok („problémák előrejelzése”) megoldására intézkedéseket kell megfogalmazni, melyekhez érdemes felelőst, határidőt és későbbi ellenőrzést kapcsolni. Ezen elemzések gyakran olyan helyzetet eredményeznek, ahol az látszik, hogy az eredeti elképzeléseket nem lehet tartani, azokat változ(tat)ása szükséges. Amikor világossá válik, hogy a projektcélok a tervezett feltételekkel nem érhetők el, írásban rögzített változtatási kérelmet kell megfogalmazni. Ez irányulhat a projektzárás határidejének eltolására, a költségkeret emelésére, a szállítandó funkciók csökkentésére. Olykor technikai problémák felmerülése, törvényi előírások változása miatt is szükség lehet módosításokra. A változtatási igényrel a projektmenedzsernek egyet kell értenie, és a projekt döntéshozó testülete bírálja el.

Fontos kapcsolódó feladat a mérőföldkő-eredmények jóváhagyása. Az adott fázisok, részek teljesítésére vonatkozó eredményeket vizsgálják, a döntések meghozatala itt is projekt döntéshozó testület jogköre. Ha szükséges – eltérés esetén, módosító, javító intézkedések is kiadásra kerülnek.

A szükséges információszerzés a projekt során különböző források alapján valósulhat meg, ilyen lehet pl. a rendszeres projektmegbeszélések, a meglévő adatok (jelentések és nyilvántartások) elemzése, belső megvalósíthatósági jelentések, illetve a konkrét terv-tény elemzések. A megbeszéléseken, az elkészülő jelentésekben ki kell térni a folytatásra vonatkozó tervek, meg kell határozni az új tényezőkkel, helyzetekkel kapcsolatban, hogy mi legyen, míg a korábbiakkal kapcsolatban, hogy hol tartunk az intézkedéseket tekintve.

A projekt nyomon követés és irányítás eredményeit időről időre helyzetjelentésekben, riportokban foglalják össze, melyekért a projektmenedzser felelős. Ezek segítségével kerül tájékoztatásra a megbízó a projekt előrehaladását illetően az aktuális állapotról.

Projektzárás

Miután az utolsó mérőföldkő is elfogadásra került, kezdődik a projektzárás szakasza. Minden projektet hivatalosan is le kell zárni, a formális lezárást követően pedig sor kerülhet a szervezet, infrastruktúra felszámolására is.

A projektzárás legmeghatározóbb eleme az átadás-átvétel, mely alkalmával a projekteredmények és a szükséges dokumentációk is rendelkezésre kell, hogy álljanak. Ekkor a megbízó a megbízás követelményei alapján értékeli a projekteredményt. Fontos meghatározni az átadás-átvétel időtartamát, ütemezését, a résztvevő személyek csoportját mindkét félről. Ekkor készül az átadás-átvételi jegyzőkönyv is, melyet a megbízó és a megbízott is aláír. Az esetleges hiányosságokat dokumentálni kell, melyek szükség szerinti javítását, pótlását meg kell szervezni.

A záró prezentáción a projektmenedzser bemutatja az eredményt, visszatekint a projektre és megvalósítására, kitér a terv-tény elemzésre, a megbízó és megbízott közötti együttműködés tapasztalataira, valamint adott esetben a szükséges utómunkálatokra. A prezentáció végén hivatalosan is lezárásra kerül a projekt.

A záró értekezlet célja a visszatekintés mellett a tapasztalatok megbeszélése és feldolgozása. Itt – konstruktív kritika megfogalmazása mellett – szó esik a szakmai, tartalmi, szervezeti és módszertani szempontokról, valamint a projektcsapat munkájáról, együttműködéséről, kommunikációjáról.

III. Meggyőzéstechnika c. tárgy témakörei

1. Meggyőzés kognitív alapjai

1.1. Reprezentációk szerepe a meggyőzésben


Kognitív és kulturális lehetőségek és korlátok

Nemzedékek sorának együttes és egymásra épülő kreativitása révén hoztuk létre a bennünket körülvevő világ rendszeres elméletét, amely képes sikeresen megjósolni az érzéki impulzusok nagy részét. Hogyan voltunk erre képesek? Kétféle működési módunk közös használatával.

- **KOORDINÁCIÓ:** Az emberek kultúrateremtő lények, és a koordinált cselekvés kommunikációt igényel és eredményez.

- **KOMPETÍCIÓ:** Az emberi kultúrák számos területén elég nyilvánvaló a versengés.

A közösségek versenye alakította ki mai, globalizált világunk erőviszonyait, politikai és társadalmi berendezkedését.

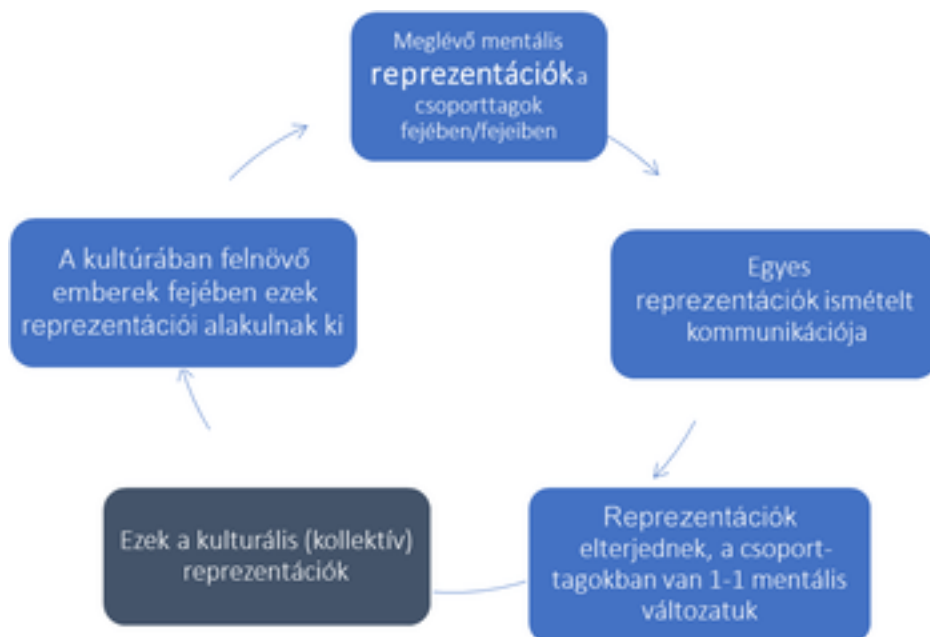
 Mi az, ami meggyőzési technikák nélkül létezne a kultúránkból? Vannak a kultúránknak olyan területei, ahol nincsen verseny?

Hogyan vizsgálható a fejlődést megalapozó KREATIVITÁS és a stabilitásért felelős ÁTHAGYOMÁNYOZÁS? Az emberek hasonlítanak abban, hogy kommunikálnak egymással, miközben egészen egyedi – éppúgy, ahogy ujjlenyomatuk, íriszük és DNS-ük – az, ahogy a fejükben összeáll a világ életük során, ahogy belső reprezentációkat hoznak létre a benyomások miriádja következtében. Sokfélék vagyunk, ez a *heterogenitás* számos módon jelenik meg. Eltérő kommunikációs mintáink vannak, eltérően hathat ránk ugyanaz az üzenet. Ugyanakkor a sokszínűség mögött nagy a *homogenitás* a kultúránkban. Mindenki kommunikál valahogy, mindenkire vannak üzenetek, amik hatnak. Az egymás közelében élők általában részben átfedő sémakészlettel bírnak, hasonló módon kommunikálnak, például ugyanazt a nyelvet beszélik.

- 'Meggyőző üzenet'-ről beszélhetünk egyéni szinten, valamint különböző csoportok szintjén (korosztály, nemzet). A Befogadó közeg heterogenitása azt eredményezi, hogy a meggyőzés sikeressége (hatásosság) nemcsak az Üzenet tulajdonsága, hanem részben Befogadófüggő. Az idén jó meggyőzési technikák lehet, hogy jövőre elavulnak.

Általánosan mondhatjuk azt, hogy a reprezentációk terjedésének megértése segíti a meggyőzési technikák megértését. Ha a reprezentációk sokszínűségének, egyediségének és hasonlóságainak kialakulását vizsgáljuk, rögtön szembetűnik, hogy elkülöníthető egy lineáris és egy ciklikus aspektus. Lineáris, amennyiben időben egyirányúan keletkeznek a reprezentációk, vagyis egymásra csak történeti keletkezésük sorrendjében hathatnak. A történeti változás *generációkon át hat*: lehet állandó(suló) kulturális gyakorlatokról beszélni. A közösségi reprezentációk változásával változnak a meggyőzési technikák is, lokális 'szubkultúrák' vagy 'ízléskultúrák' alakulnak ki, miközben bizonyos típusú meggyőzési eszközök közegek maradnak (például egy álláspont alátámasztásánál szakértőkre hivatkoznak, vagy egy termék eladásánál hangsúlyozzák a gyors döntés előnyeit).

1. ábra: Mentális (belső) és kulturális (külső) reprezentációk



A reprezentációk a valóság leképezései

Reprezentáció lehet egy fotó, egy hangfelvétel, egy útleírás, de éppígy egy jelkép, szimbólum. A közösségi reprezentációk a közösség által létrehozott vagy elérhető reprezentációk halmaza. Az ilyen, *szociális reprezentációk* a közös tapasztalatok lehorgonyzott lenyomatai a mindenkori jelenünkben. Konkrét hordozóikon keresztül tárgyasultak, amennyiben könyvek, képek, pénzérmék formájában megjelenhetnek, és ugyanakkor valami helyett állnak, valamit képviselnek.

A gondolataink – mentális lenyomatok az elménkben mindarról, amit tudunk a világról – a reprezentációinkhoz kapcsolódnak. Az egyéni reprezentációk a 'bennünk élő' hitek a világról, részben a világ, részben emberi közösségeink kultúrájának hatására alakulnak ki. Az **intuitív hiedelmek** olyasmik, mint hogy a tárgyakat kiterjednek és valamennyire állandónak tapasztaljuk és gondoljuk, a **reflektívek** meg olyan **hiedelmek**, mint hogy meggyőztek, hogy államkötvényt kell vennem, mert hisz sorsom úgyis egy a nemzetével. Míg intuitív hiedelmeink hasonlóak, a reflektív hiedelmek csoportonként nagyon eltérők lehetnek: van aki nem hisz Istenben, van, aki egyben hisz, van aki sokban. Itt éppolyan heterogenitás tapasztalható, mint a kultúra egyéb területein.

Ahhoz, hogy a külső reprezentációkat érteni, olvasni tudjuk, a belső reprezentációink segítenek, a már létező tudáshoz, véleményhez, világképhez kapcsoljuk az újat. A közösségi, tehát 'külső' reprezentációk értelmezésekor, amikor 'olvassuk' őket, vegyük figyelembe a 'dekódolás' során:

- **Valaminek a reprezentációja tipikusan korlátozottan hasonlít arra, ami helyett áll:** a norvég fjordok térképe nem lehet olyan nagy, mint Norvégia fjordjai, a karikatúrán kifigurázott alak orra nem olyan nagy a valóságban. Ez az ún. **szelektív hasonlóság**.



A cipők állapota hasonlít a gazdasági és a háborús állapotra, de a gazdasági és háborús helyzet nem lehet 'tényleg' olyan, mint két koszos cipő.

- A reprezentációs viszony **asszimmetrikus**: a Bush/Obama elnökváltás idejéből származó rajz érthetőbb, ha azt látjuk rajta, hogy ez Obama, aki hasonlít egy mezítlábas emberhez, és az elnöki feladatok hasonlítanak a cipőpucoláshoz (vagy a gazdaság és a háború olyan, mint két elhordott lyukas cipő), mint ha úgy olvassuk, hogy ez egy mezítlábas ember, aki hasonlít Obamához.

- A reprezentációk **szándékoltak**, vagyis valaki felelős értük, aki bizonyos **célokkal, intenciókkal** rendelkezett.

- Az pedig, hogy a reprezentációk olyanok, amilyenek, azt általában **funkcionálisnak** tekintjük: a karikatúra szándékosan torzított, de még szándékosan nem a felismerhetetlenségig.

Azon túl, hogy a reprezentációk **intencionálisak és funkcionálisak, egyben kontextusfüggők és konvencionálisak is**. Mindig csak egy adott kultúrában (k), időben (t), valaki számára (v) reprezentál valami (i) valamit (m) valamiként (n), vagyis a reprezentáció asszimmetrikus többváltozós relációban értelmezhető. Nem kell mindig minden szempontot kiemelten vizsgálnunk, de vegyük figyelembe, hogy az elemzői hozzáállás nagyban befolyásolja, hogy milyen módon értelmezzünk, és mit fogadunk el legitim értelmezésként.

Ha egy tartalom elterjed, és a társadalom elfogadja, integráns részünké válik, hat a másokkal folytatott interakciókra, és hat értékeinkre is. **Így hozzák létre a reprezentációk azt a keretet, amely gondolataink környezetének minősül. Egyfelől tekinthetők útjelzőknek, hiszen konvencionális csapásokat alkotnak/adnak a világ értelmezésére, másfelől tekinthetők korlátoknak, hiszen kényszerítő erejük miatt (a társas hagyomány által) megkérdőjelezhetetlen valóságnak fognak tűnni.** Például, ahol elterjedt a pszichoanalízis, gyakori az elszólások freudi értelmezése.

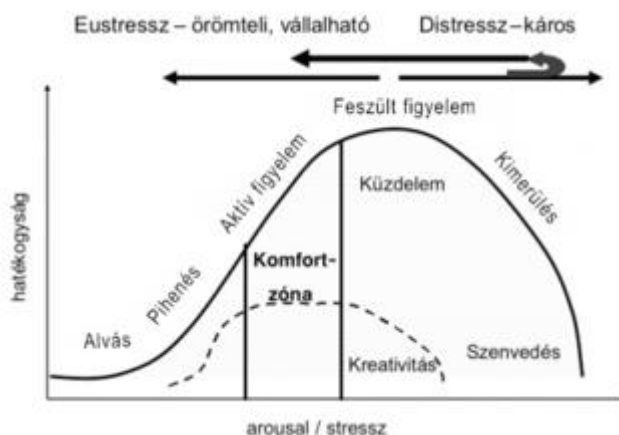
Fogalmi hálók és nyelvhasználat

A kommunikáció alapelemei tipikusan nem világosan körülhatárolható jelentésűek (és így jelentőségűek); homályosak, több módon elemezhetők. A matematikus meghatározza mi a háromszög, a kommunikáció vizsgálatával meghatározható, hogy milyen háztetőket tekintünk háromszögletűnek: a 'háromszög' fogalma az összes szempont együttesen (benne a szerelmi háromszöggel), nem csak a formalizálható komponens. A fogalmak reprezentációjához érdemes kétszintű megközelítést alkalmazni: van a fogalmak explikálható, meghatározható,

formalizálható vizsgálata, és van olyan implicit kapcsolat és tartalom, ami empirikusan vizsgálható. A körültekintő rekonstrukció és elemzés különös fontos, mivel a beszélők nyelvhasználata gyakran laza, túlzó vagy metaforikus. Érdekes az alábbi példákat kiegészíteni: laza használat, avagy bővítés: „Olaszország csizma alakú” „Itt egy Szilvia” „Kökény Attila az új Zámbo Jimmy”; hiperbolák, például: „Géza a legkedvesebb ember a világon”; metaforák, például: „Géza egy angyal”. (Zvolenszky–Bárány, 2015).

A szavak nem csak a kultúrák nyelvi válaszai környezetükre, egyben alakítói is annak a kultúrának, amelyben használják őket. A reprezentációk terében társadalmi egységek születnek (unifikáció) vagy osztódnak ketté (extrém polarizáció). Ha már értjük, mi a globalizáció, elkezdhetünk 'harcolni' ellene, vagy ha tudni véljük, hogy mi a nemzeti érték, elkezdhetjük 'védeni'. Bár nem konkrét az értelme a 'háborús' mondatoknak, mégis, ezek a megnyilatkozások, ha elszaporodnak, nagyon is konkrét társadalmi változások okaivá lehetnek. A kétféle (konkrét és metaforikus) nyelvhasználatban közös, hogy a 'harc', a 'védekezés', vagy az, hogy 'meg vagyunk támadva', igen konkrét *érzelmi reakciót* válthat ki belőlünk. Mindenből mást, mert mindenki más-más konkrét veszélyhelyzeteket élt meg.

2. ábra: Hatékonyság és a stressz-szint kapcsolata



Az észleléseinket szervező, azokra épülő fogalmi háló nem hierarchikus, merev, hanem: „egy emberalkotta szövedék, (...) hasonló egy erőterhez, amelynek határfeltételeit a tapasztalat adja. A tapasztalattal a széleken történő összeütközés az erőter belsejében új rendet hoz létre.” (Quine, 1999, 148). Nagyon komplexek azok a folyamatok, amelyek eredményeképp végül egy csecsemő észleleti kavalkádjától és öntudatlan mozgásaitól eljutunk a célracionálisan cselekvő, érzelmeit megnevezni és a tárgyakat fogalmakkal elkülöníteni tudó felnőttig. A humán egyedfejlődés gyors, már 5–9 éves gyerekek igen komplex fogalmi (reprezentációs) hálózatokkal bírnak (Keil, 1989). Ezek kategóriák mentén szerveződnek.

Ez a fogalmi háló tehát *holisztikus*, összefüggő egész, benne az egyes fogalmi elemek nem atomisztikusan elszigeteltek. Az életmód változásával a köznapi és a tudományos fogalmi háló is átalakul, átrendeződik. A történetileg-társadalmilag változó fogalmi hálók nem mindig könnyen illeszthetők egymásba, lehetnek összemérhetetlenek (inkommenzurábilisak). Ez súlyos kommunikációs feszültséget okozhat, ugyanis ha két fogalomrendszerben az egyes fogalmak még hozzávetőlegesen sem fedik le egymást, az egyik fogalmi hálóból érthetetlen lesz, hogy mit mondanak a másokban, miközben – hogy a zavar még nagyobb legyen – ugyanazokat a szavakat használják.

1.2 Befolyásolás formái: manipuláció, meggyőzés és kényszerítés

A befolyásoló kommunikáció akkor sikeres, ha a célszemély a kommunikátor szándékainak megfelelően kezd viselkedni. A befolyásolás néhány alosaja:

- Racionális meggyőzés
- Rábeszélés
- Manipuláció
- Kényszerítés

A befolyásolás különböző formái ritkán nyilvánulnak meg tisztán. Általában kevert módon vannak jelen, és **interferálnak egymással** (erősítik vagy gyengítik egymást). A racionális meggyőzés és a manipuláció nem mindig választható el teljesen! Nagyon fontos, hogy a kettő között ott van egy **szürke zóna**, ahol a két alaptípus keveredik: a **rábeszélés**, vagyis a **manipulatív elemek**, valamint a **verbális meggyőzés**. Fontos tudatosítani, hogy a minket befolyásoló aktusok általunk adott értelmezései nem feltétlenül esnek egybe a kommunikátor eredeti szándékaival!

A **racionális meggyőzés példája az úgynevezett érvelő vita**. Ebben az esetben a vitában szereplő mindkét fél – bár eltérő állásponttal rendelkeznek – közösen elfogadott érvelési normák alapján kívánja feltárni az igazságot, illetve próbálja eldönteni, melyiküknek van igaza. Ez szükségképpen maga után vonja, hogy a felek tisztában legyenek a befolyásolás céljával. Gondoljunk csak bármilyen vitára, amelyben észérvekkel kívántuk meggyőzni vitapartnerünket.

A manipuláció és a racionális meggyőzés mellett fontos még a befolyásolás azon esete, amelyet kényszerítésnek nevezünk. **Kényszerítés** az, ha a célszemély ismeri a befolyásolás célját (tudatában van a befolyásoló szándékának), ám **nem ért egyet azzal, de a büntetés elkerülése vagy a jutalom elnyerése érdekében mégis átmenetileg a befolyásoló szándékának megfelelő viselkedési választ adja**.

Azért mondhatjuk, hogy a kényszerítés félúton van a racionális meggyőzés és a manipuláció között, mert egyfelől a célszemély tisztában van a befolyásolás céljával, hasonlóan a racionális meggyőzéshez, ugyanakkor a célszemély eredeti szándékaival ellentétes cselekvést hajt végre – ebben az értelemben pedig a kényszerítés a manipulációhoz áll közelebb.

Kényszeríteni nem csak erőszakkal lehet tehát!

Behódolás: „Jobban teszem, ha engedelmeskedek.”

Kompromisszum: „Megéri ebbe belemenni.”

A zsarolás is a kényszerítés esete, tekinthető verbális erőszaknak (és általánosabban: fenyegetésnek is). Fontos, hogy a kényszerítés sem tisztán elkülöníthető a racionális meggyőzéstől néhány esetben – később részletesen is vizsgáljuk az érvelési hibák közt az ún. **bunkó érvet** (*ad baculum*).

	összefoglaló meghatározás
Kommunikáció	olyan cselekvés, amelynek célja, hogy a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idézzon elő a társas világban mások mentális állapotának megváltoztatásán keresztül, és a kommunikációban részt vevő felek felismernek valamilyen kommunikációs szándékot és célt
Manipuláció	a célszemély felismeri a befolyásolás célját (tudatában van a befolyásoló szándéknak), és felismeri a felhasznált eszközöket, de nem uralja a benne működő pszichológiai mechanizmusokat, ezért a befolyásoló nagy valószínűséggel számíthat rá, hogy a célszemély a neki megfelelő választ adja
Racionális meggyőzés	a célszemély tudatában van a befolyásoló szándéknak és céljának, az üzenetek tartalmát képes racionálisan értékelni, mivel a felhasznált kommunikációs eszközök ezt az adott helyzetben lehetővé teszik, és végül a racionális értékelésnek megfelelő belső meggyőződést alakít ki
Kényszerítés	a célszemély ismeri a befolyásolás célját (tudatában van a befolyásoló szándéknak), ám nem ért egyet azzal, de a büntetés elkerülése vagy a jutalom elnyerése érdekében mégis átmenetileg a befolyásoló szándékának megfelelő viselkedési választ ad

A manipuláció kivédése

Manipulációs eszközök használata jellemzően akkor merül fel, ha a befolyásolás céljának azonosítása a befolyásolás megghiúsulását jelentené, és a kényszerítés eszközei („Ide a pénzt, vagy meghalsz!”) pedig korlátozás alatt állnak. Vagyis manipuláció esetén jellemző, hogy a befolyásolás tényleges céljának vagy a felhasznált eszközöknek az azonosítása a befolyásolási céllal ellentétes reakciót váltana ki, így megghiúsítva a befolyásolást. Ha a manipulátor lelepleződik, akkor fény derül a befolyásolás valódi céljára: a célszemély átlát a szitán. Az úgynevezett **„bumerángthatás”** akkor lép fel, amikor a manipulált felismeri: őt manipulálták, és így a befolyásoló minden további meggyőzési céljával szemben is immunissá válik. Ebben az esetben a befogadó minden további befolyásolásra elzárkózó viselkedéssel reagálhat, legyen újabb manipuláció vagy racionális meggyőzés. A bumerángthatás kockázatával minden manipulációs eszközöket használó kommunikátornak számolnia kell. Ugyanakkor ezen kockázati tényező mellett a manipulációnak vannak bizonyos előnyei: gyors, és rövid távon növelheti a befolyásoló érdekérvényesítő képességét. A manipuláció egyszerűbb és könnyebben használható eszközei felületes kognitív feldolgozást kívánnak – ezt a következő szakaszban részletesen tárgyaljuk.

A puszta észlelés

Robert Zajonc szerint, „ha egy egyénnek ismételten alkalma van észlelni egy ingert, az már elegendő feltétele az iránta való attitűd erősödésének” (Zajonc, 1968). Zajonc ezt nevezi a ’puszta észlelés’-hatásnak, mely szerint egy semleges ingerrel való többszöri találkozás akkor is növeli az ingerrel kapcsolatos rokonszenvet, ha a bemutatás tudatküszöb környékén történik – ilyen lehet például a perifériás látótérbe helyezett üzenet.

Sulykolás

Lényegében az úgynevezett sulykoló reklámok is eképpen hatnak. A sulykoló reklámok ereje éppen abban áll, hogy nem kell, hogy kivétel nélkül mindenre hassanak. Elegendő a reklám készítőinek, ha hatalmas tömegeket ér el a reklám. A sulykoló reklám kétféle memóriába kódolja az információt: az **explicit** és az **implicit memóriába**. A kérdéses memóriák különböző agyterületeken mutatnak aktivitást attól függően, hogy az információ kinyerése tudatos mozzanat-e. Az **explicit memóriában** tárolt információ kinyerése tudatos mozzanat. Ez azt jelenti, hogy tudod, hogy most éppen emlékszel. Azaz tudod azt, hogy tudod, amit az előző ZH-dra tanultál. Ha a kérdés feltételének pillanatában azonnal nem is, valamennyi idő alatt képes vagy felidézni és előhívni a kérdéses információt. Az explicit memória olyan agyterületen kódolja az információkat, amely általában két éves korodra fejlődik ki. Ezt könnyen tesztelhetjük azzal a kérdéssel, hogy mi is az első dolog, amire vissza tudsz emlékezni?

Az explicit memóriával szemben az **implicit memóriából** az információ kinyerése nem tudatos mozzanat, nem tudod tetten érni, hogy aktuálisan éppen emlékszel. Az implicit memória olyan agyterületen található, amely már az explicit emlékezetért felelős agyterület megjelenése előtt is funkcionál. Ez a típusú memória készségekért és képességekért felelős, mint a biciklizés vagy a járás. Az implicit memória tehát képesség általi tudást jelent explicit szabályismeret nélkül. A sulykolás az implicit memóriát célozza: a „visszaemlékezés” hatásfoka az ismétlésszám növelésével javul.

Ökölszabályok: Pletyka és az etikus üzleti kommunikáció

Hogyan reagálhatsz etikusan a pletykákra vagy csökkentheted annak előfordulását? Munkahelyi etika kulcsszabályai Nan DeMars alapján ([Guffey–Loewy, 2014: 24, http://www.office-ethics.com](http://www.office-ethics.com)):

- Fuss el, ne csak sétálj el, ha valaki elkezd pletykálni. Még ha nem is járulsz hozzá a beszélgetéshez, pusztán jelenléted beleegyezés.
- Nyírd ki a pletykákat másokkal kapcsolatban. Ha meghallgatsz valamit, ami nem igaz, lépj fel és mondd el. Az emberek tiszteletben tartják az integritást.
- Támadj a pletykákra. Légy agresszív, és határozd meg, ha lehetséges, hogy kitől származott a megjegyzés.
- Bizalmas információt kezelj bizalmasan. Úgy ismerjenek, mint aki tud titkot őrizni.
- Korlátozd a személyes infókat, amelyeket megosztasz magadról, és maradj a 'napos oldalon'. Túl sok információ mások fejében még tovább bővül, és könnyen válik pletykává. Csak azokban bízz, akik bizonyítottak és érdemesek bizalmadra.
- Kerüld a munkatársak bármilyen formájú lekicsinylését. A mai beosztottból holnap vezető lehet.
- Építsd a munkatársak imázsát, ne rombold! Ha az informális kommunikációs csatornákat használod (pl. grapevine), pozitív üzeneteket terjessz! Emlékezni fognak.

1.3. Gyors és lassú feldolgozás (heurisztikus és szisztematikus út)

3. ábra: Kognitív meggyőzés



Nobel-előadás ábrája Forrás: Kahneman, 2002 1.4.2. Korlátozott racionalitás és evolúciós beágyazottság

A kognitív meggyőzésen belül beszélhetünk **felületes meggyőzési stratégiákról** és **szisztematikusokról** (lásd korlátozott racionalitás, 1. és 2. rendszer). Az emberek attitűdjeinek megváltoztatása elérhető **észérvek segítségével racionális úton**, vagy kihasználva a rögzített sémákat és gondolkodási korlátaikat, amiben nagyobb a szerepe a **felületes feldolgozásnak** és az **affektív (érzelmi) útnak** is.

A Felületes (heurisztikus) feldolgozás

Ezek végső soron **heurisztikák („ökölszabályok”)**, amelyek a döntések meghozatalában segítenek. Például vásárlásra vehetünk rá embereket pusztán azáltal, hogy az adott termék árát megemeljük (ezzel egyszersmind növelve profitunkat), a **„magas ár, jó minőség”** heurisztikára támaszkodva. Gyakran következtetünk ugyanis egy termék árából a termék minőségére, miközben fogalmunk sincs, milyen alapanyagokból készült, és milyen gyártási eljárással. Viszont feltételezzük, „mivel drága, biztos oka van az árának: jó anyagból csinálták”. Az ilyen heurisztikák nem légből kapottak.

Többnyire valós alappal rendelkeznek ezek a gondolkozási sémák, amelyek jó valószínűséggel jó döntéssel járnak. Ezeket a heurisztikákat tanulással vagy a társadalomban jelen lévő szimbólumokkal sajátítjuk el. Mivel ezek a heurisztikák előre rögzített gondolkozási sémákként működnek, kis kognitív kapacitást igényelnek. Ezért az ilyen döntések sokkal gyorsabbak, mint az alaposan mérlegelt és megfontolt választások. Vegyük észre, ezek evolúciós szempontból is elképesztően hasznosak. Olyan helyzetekben, amikor nincs elég időnk, vagy információszűkében vagyunk, az ilyen döntések az egyetlen lehetőségünk. Éppen az ilyen döntési mechanizmust hivatott kiváltani a „csak önnek csak most” típusú (manipulatív) ajánlat. Ezek mesterségesen kívánják a célszemélyt olyan helyzetbe hozni, hogy valamely heurisztikát akarja használni. Jegyezzük meg: az ilyen helyzetekben a legokosabb reakció, ha nagyon gyanúsnak tekintjük az ajánlatot.

A heurisztikákkal meghozott döntéseket többnyire „irracionálisnak” szoktuk nevezni. Bár erről a szakirodalomban most is vita folyik. Lehet ugyanis úgy gondolni a heurisztikákra, amelyek bár nem minden lépésükben racionálisan végiggondoltak, mégis megfelelő körülmények között éppen az ilyen előre rögzített sémák alkalmazása tűnik racionálisnak, mintsem feleslegesen szisztematikusan túlgondolni egyszerű döntéseket. A heurisztikák segítségével meghozott döntéseink könnyen felülíródhatnak, amennyiben a célszemély időt vagy energiát nyer a döntése alapos vizsgálatához.

Számos furcsa hatás, amit egy 'racionális' ágenstől nem várnánk el, mérhető döntési szimulációkban. Ezért érdemes felsorolni azokat a heurisztikákat, amelyek megfelelő körülmények között mégis hasznosak lehetnek.

- **Nagyságrend érzéketlenség:** ha el kell képzelnünk egy szituációt, és a szituációban szereplő mennyiségek eléggé nagyok, a reakciónk alig, vagy egyáltalán nem függ a számok nagyságrendjétől. A Vándorló Vízimadár Kutatás Kérdőívében (1992, Exxon, miután a média tematizálta, hogy az édesvízi olajfoltokban megfulladnak a vándormadarak) nem tűntek érzékenynek a Befogadók a nagyságrendekre. 3 változatban vizsgálták a kérdést: Évente maximum mennyit fizetne X madár megmentéséért? 300 főnek feltéve a kérdéseket $X = 2000/20\ 000/200\ 000$. A válaszok átlaga: \$80/\$78/\$88. A kutatás gazdasági témájú volt, a természet (itt pont madarak) nem-használati értékét vizsgálta, ami meglepő módon függetlennek bizonyult a mennyiségtől.

- **A szakértői heurisztika** szerint a kommunikátorral, illetve a témával kapcsolatos attitűdök kiépítése során arra támaszkodunk, hogy a kommunikátor a szakértőség bevett jegyeivel rendelkezik. Ennek a heurisztikának az ismérvei a szakszavak használata, a szakirodalomra való hivatkozás, az idézetek használata, de gyakran egy névtábla vagy egy nyakkendő is lehet az.

- **Az üzenethosszúság-heurisztika** szerint a gyorsan és hosszan beszélő embereket megbízhatóbbnak tartjuk. Ennek az a fő oka, hogy lusták vagyunk mindent meghallani és megérteni abból, amit az így kommunikáló mond. Elriaszt a szisztematikus feldolgozástól, nehézzé teszi azt a gyors és bonyolult beszéd. Az üzenethosszúság-heurisztika rokona a szakértői heurisztikának. Ugyanis könnyen élhetünk azzal a feltételezéssel: „biztos tudja, miről beszél, ha már ennyit és ilyen gyorsan mondja”.

- **Az objektivitás-heurisztika** azoknak a szavaknak az ismétlését jelenti, amelyek azt a benyomást kelthetik a hallgatóságban, hogy a kommunikátor pártatlan helyet foglal el az ismertetett kérdésben. A pártatlansághoz pedig éleslátást és az igazságot szoktuk kötni, mellyel a beszélő a pozícióját erősítheti. Így a „tény”, „bizonyíték”, „logika” stb. szavak gyakori használatával a beszélőt megbízhatóbbnak ítéljük.

- **Az elérhetőségi heurisztika** megfelelően, amennyiben kapunk valamiféle támpontot a döntéshez, akkor az akkor is meghatározza a döntésünket, ha azt tudatosan nem szándékozzuk figyelembe venni. Ezt a heurisztikát szokásos olykor **lehorgonyzásnak** is nevezni, mivel a kapott információ szűkre szabja az értelmezési lehetőségeinket. Az elérhetőségi heurisztika lehetővé teszi, hogy irreleváns vagy hamis információ nyújtásával az emberek gondolkozását szűkíthetjük, elzárhatjuk őket olyan döntési alternatíváktól, amelyek más körülmények között nyitva állnának előttük. Ma jól kutatott terület az 'előfeszítés' vagy priming, amikor korábbi ingerek hatását vizsgálják a befogadóra. A hatás megjelenik a gyors intuitív 1. feldolgozási módban és a lassú, következtetést/koncentrált figyelmet igénylő 2. feldolgozási módban is.

A felületes feldolgozás mellett az attitűdök kognitív megváltoztatásának másik módja az **alapos (szisztematikus) feldolgozás**. Ezt hívjuk racionális meggyőzésnek. Az ilyen döntéseink többnyire lassúak, és jelentős feldolgozási kapacitást, koncentrációt igényelnek. Olyan esetekben döntünk így, ha fontos számunkra a döntés (pl. lakás-, autvásárlás). Ezekben az esetekben hajlamosak vagyunk döntésünkre több időt szánni, és megfelelő mennyiségű és minőségű információt szerezni. Gyakran olyanokat is mondunk, hogy „alszunk még rá egyet”, éppen azt kiemelve, hogy a dolog több oldalát is megvizsgáljuk, amely idő- és energiaigényes. Épp emiatt az ilyen döntéseinkből származó attitűdváltozás hosszú időn keresztül megmarad.

Az attitűdök megváltoztatása szisztematikus feldolgozással tipikusan hosszú távú és erős attitűdváltozással jár. A racionális döntéseink három eleme az odafigyelés, a megértés és a reagálás. Egy adott problémával szembeni személyes érintettségünk kiváltja az odafigyelésünk. Ezt követően elmélyülünk a problémában, megértjük, feltárjuk annak akár rejtett elemeit és összefüggéseit. Végül kidolgozzuk a lehetséges alternatívák közül a számunkra leghatékalmasabbnak vélt megoldást. Az ezen a módon meghozott döntés, mivel hosszas elemző és értékelő folyamaton ment keresztül, javarészt összhangban szokott állni a korábbi ismeretekkel, attitűdökkel.

Amennyiben célszemélyünket szisztematikus feldolgozásalapú döntésre szeretnénk rávenni fontos ismernünk, mikor szokott szisztematikus feldolgozást választani. Tényező lehet a pontosság hangsúlyozása, ilyenek például a műszaki döntések. További tényező, ha növelni lehet a személyes érintettséget. Ezt akkor érhetjük el, ha hangsúlyozzuk a célszemély számára fontos vagy felelős következményeket. Illetve, ha megmutatjuk, a célszemély attitűdjei ellentmondásban állnak egymással (kognitív disszonancia). Ekkor a célszemély további magyarázatokat fog keresni, hogy az attitűdjeit megőrizze jelen intenzitásával és irányukkal.

Ha azt akarod, hogy a célszemély szisztematikus feldolgozást válasszon, mutasd fel az érintettségét, a pontossággal szemben támasztott követelményeket, és ha releváns lehet, mutass fel releváns ellentmondó információkat! Ha a célszemély nem rendelkezik az értékeléshez szükséges előzetes tudással, vagy ha az adott helyzetben a tudás nem elérhető (a szupermarketben nem elérhetőek más boltok árai), akkor a heurisztikus módszerhez fog folyamodni (nem tűnik túl racionális döntésnek minden bevásárláskor az összes boltot körbejárni, hogy mindent a legjobb áron kapjunk meg). Döntő tényező a koncentrálatási *lehetőség*. Ha a célszemély nem kap elég időt a gondolkodásra, vagy ügyesen elterelik a figyelmét, lekötik a kognitív feldolgozó képességét (pl. hangos zene szól a boltban, monitorok, fények villódznak, stb.), akkor a heurisztikus módszert fogja választani. Amennyiben azt szeretnénk, célszemélyünk heurisztikákra támaszkodva, gyors, nem átgondolt döntést hozzon, akkor kognitív erőforrásait túl kell terhelnünk. Könnyen előforulhat olyan eset is, ha az attitűdtárgyak több értékelő dimenzió mentén való összehasonlítása meghaladja a célszemély kognitív kapacitását (rövid távú emlékezet), ez pedig akadályozhatja a szisztematikus feldolgozást. Akkor most a bonyolult és erős vagy primitív és gyenge érvek hatékonyabbak a meggyőzésben? Erre a kérdésre nagyon nehéz általános választ adni. Ha a célszemély a felületes feldolgozást választja (motiváltság vagy kapacitás hiánya), akkor a bonyolult (és erős) érvek nem kerülnek megértésre. Viszont ha mégis a szisztematikus feldolgozást választja, akkor a gyenge érvek a várttal ellentétes hatáshoz is vezethetnek. Gyakorlással fejleszthető a helyzetfelismerésünk, hogy a megfelelő technikát alkalmazzuk.



Esetenként a racionális mérlegelésre szánt szükséges idő túl sok lehet, és optimális lehet a legjobb döntés helyett csak egy 'elég jó' döntést hozni (veszélyhelyzetek felmérése, vagy akár autováslás). Keress saját példát, és írd le a döntési szempontokat. Ha gyors döntésre kényszerülsz, mik a legfontosabbak?

Természetesen nagyok az egyéni különbségek. Vannak, akik komoly stressz alatt is jól tudnak bonyolult döntéseket hozni, mások kevésbé. Egyes embereknek kisebb megismerési szükségletük van, és ritkán jut eszükbe, hogy olykor érdekesebb lenne a szisztematikus módszert választani.

2. Vitázás, kérdezés

2.1 Vitatípusok konfliktus alapú felosztása

Vita-, konfliktus- és szituációtípusok

- A vita konfliktusszituáció: nézetek, álláspontok, érdekek és érzelmek ütköznek.
- A vita típusát a domináns konfliktus határozza meg.
- A meggyőző vitára az álláspontok ütközése a jellemző.
- Az álláspontokhoz érdekek is fűződhetnek.

A viták konfliktusalapú felosztása

A tényfeltáró vita

Racionális vita általában:

- a felek megegyeznek abban, hogy például mit tekintenek bizonyítéknak, illetve mit fogadnak el érvnek,
- de ennek nem kell megegyeznie a közösségileg elfogadott normákkal vagy tényekkel.

A racionális vita egyik esetében, a tudományos (tényfeltáró) vitában:

- A felek csak olyan premisszákból indulhatnak ki, amelyek az adott tudásterület kritériumait figyelembe véve jól megalapozottak, szilárd bizonyítékokra épülnek, maguk is megbízható tudásnak számítanak.
- A vita célja, hogy a felmerült állításokról, javaslatokról (hipotézisekről) kiderüljön megbízható, elfogadható tudásnak számítanak-e.

Az egyezkedés típusú vita

Az egyezkedés során a feleket az érdekeik/céljaik vezetik;

A vita ennek megfelelő lezárására alkudozás irányul;

Ennek során a felek bizonyos engedményeket tesznek bizonyos előnyök fejében.

A vita nem az állítások igazsága vagy megalapozottsága körül forog:

- a logika és a bizonyítás gyakran nem lényeges,
- a felek célja, hogy növeljék a nyereségüket (csökkentsék a veszteségüket),
- nem kell a semlegesség, objektivitás, érdekmentesség látszatát keltetni.
- A vita bevallott célja, hogy jó üzlet köttessen:
- a tárgyalás csak akkor eredményes, ha mindkét fél számára elfogadható kompromisszum születik,
- a vita végére kialakuló konszenzus az eredményesség alapvető feltétele.

A törvényszéki tárgyalás típusú vita

A vita tétje egy harmadik fél meggyőzése:

- a felek célja, hogy a bíró/esküdtszék szerepét betöltő harmadik felet (feleket) a maguk pártjára állítsák, hiszen azon múlik, hogy ki nyerte a vitát,
- ideális esetben a harmadik fél teljesen semleges.

Az ilyen vitában a racionális eszközökön kívül előfordulhat személyeskedés, pszichológiai nyomásgyakorlás, manipuláció:

- a retorikai hatásosság sokszor elsőbbséget kap az erős érvelések ellenében.
- Az ilyen viták menete gyakran szabályozott, a felek feladata világos:
- televíziós viták (a harmadik fél a néző), nyílt viták (értekezleteken, bizottságokban és egyéb döntéshozó fórumokon),
- a közönség tölti be a bíró szerepét.

A veszekedés típusú vita

A felek célja az indulatok levezetése;

Ennek tipikus eszköze másik fölé kerekedés bármilyen módon.

Gyakori eszközök:

- személyes támadás,
- érzelmek és indulatok kihasználása,
- a fenyegetés, szájalomkeltés stb.,
- racionális(nak tűnő) érvek is elhangzanak, de ezek nem igazságfeltáró funkcióval működnek (pl. intellektuális fölény látszatának keltése, megalázás stb.).

Nem feltétlenül a külsőségek határozzák meg: nem szükséges a kiabálás, káromkodás stb. ahhoz, hogy a vita veszekedés legyen.

Csak ebben a vitatípusban egyértelmű cél a másik feletti győzelem (de itt sem kell ennek teljesülni az indulatok levezetéséhez).

A vita típusa	Kiinduló konfliktus	Módszerek, eszközök	Cél
Veszekedés	Érzelmi feszültség	A személy támadása	A partner „kikészítése”, legyőzése, a feszültség levezetése; győzelem
Törvényszéki tárgyalás	Rivalizálás	A dramaturgia szabályai által megengedett összes eszköz	A semleges (egy, a vitában részt nem vevő) fél jóindulatának elnyerése
Racionális vita	Véleménykülönbség	Bizonyítás és kritika érvelések segítségével	Az igazság kiderítése, a helyes álláspont megtalálása
Tudományos vita	Az igazolás hiánya	Tudásra épülő érvelések	Tudományos bizonyítás, vagy cáfolás; állítások igazságértékeinek eldöntése/megváltoztatása
Egyezkedés / Tárgyalás	Érdeklődés	Alkudozás	A felek számára elfogadható kompromisszum kialakítása

A vitahelyzet elemzésénél sose felejtjük el: Bár sokszor világos, hogy érvelési aktust elemzünk, nem mindig állapítható meg, hogy melyik típusú cselekvés részét képezi. Ez a humán interakció dinamizmusából és a kategorizáció merevségéből származó probléma, hiszen egy-egy beszélgetésben nemcsak a téma változhat, hanem a kommunikáció típusa is: vitából lehet veszekedés vagy verekedés. A fenti osztályozás tehát nem merev (kevert vitahelyzetek, változó vitahelyzetek) és a felek céljai is megváltozhatnak!

A vita elemzésekor egyéb szempontok alapján is elemezhetünk:

- Társas játszmák (milyen szerepekben vannak a vita különféle szakaszaiban a felek? Pl. Berne – tranzakcióanalízis, Schulz von Thun féle 4 kommunikációs és értelmezői mód).
- „Fegyverkezési verseny” a vita szakaszaiban milyen elemeket vesznek át egymástól a felek (érveléssémák, analógiák, pozicionálás stb.).
- Pozicionálás és újrapozicionálás a folyamatban, ki mit észlel győzelemnek.

2.2. Kérdések és válaszok

Amikor felteszünk egy kérdést, irányítjuk a diskurzust: kijelöljük, miről szeretnénk a továbbiakban hallani, a válaszadónak milyen információt kell megadnia. A kérdés meghatározza a válasz kereteit: megadja a válaszként szóba jöhető állítások halmazát. Ebből is látszik, ez egy erős eszköz az érvelő kezében. Mivel általában a kérdésfeltevési lehetőségeink korlátozottak, érdemes megbecsülni az ilyen eseteket, és a mellettünk szóló legerősebb vagy a másik álláspontja ellen szóló legerősebb érvből kiindulva, arra támaszkodva megfogalmazni a kérdésünket.

Választípusok és mellébeszélés

Általában azért fogalmazunk meg egy kérdést, mert az fontos a vita szempontjából, és szeretnénk rá választ kapni. Ha a kérdésünk megfelelő, nem hibás (erről a továbbiakban esik szó), háromféle **választípusra** számíthatunk: **egyenes (vagy direkt) válaszra, indirekt válaszra és mellébeszélésre**. Felmerülhet még válaszreakcióként **a kérdés kritikája, elhárítása** is.

Míg az **egyenes válasz pontosan a kérdés által kért információt** tartalmazza, addig az **indirekt válasz csak a szükséges információk egy részét** adja meg. **Mellébeszélés** esetében pedig a válasz valójában nem a kért információt tartalmazza, **irreleváns** a kérdésünk szempontjából.

A kérdésre adott egyenes válasz (vagy annak világossá tétele, hogy a kérdező nem tudja a választ az adott kérdésre) jogos elvárás egy vita során. Az egyenes válasz hiánya eredhet egyszerű figyelmetlenségből, de történhet okkal is. Ha a válaszadó szeretné kikerülni a kérdést, elleplezne valamely hiányosságot, problémát, akkor a mellébeszélés eszközhöz nyúlhat, akár tudatosan, akár ösztönszerűen. Ha mellébeszéléssel találkozunk, jeleznünk kell a válaszadó – és ha közönség előtt zajlik a diskurzus, úgy a harmadik fél – felé, hogy nem kaptunk választ a kérdésünkre, továbbá érdemes megismételni, újra feltenni a kérdést.

Bizonyos esetekben a mellébeszélést könnyen beazonosítjuk, máskor azt vehetjük észre, hogy még a profi kérdezők, például riporterek is átsiklanak felette. Különböző praktikákat figyelhetünk meg a nyilvános térben: hogyan lehet minél kevésbé észrevehetővé tenni, hogy valójában nem adnak választ a kérdésre. Néhány ezek közül:

- kisebb-nagyobb kitérő a válasz előtt (Például: „Ez egy nagyon fontos kérdés, azonban ahhoz, hogy érthető legyen a válaszom, előbb ki kell térni arra a problémára...” „Mielőtt választ adnék, meg kell említenem, hogy...”),
- a kérdésben szereplő kifejezések használata (Például: „– Mi a legkésőbbi időpont, amikor bevezetik ezt az intézkedést? – Akár már júliusban megkezdődhet az intézkedés széles körű bevezetése.”),
- visszatérés korábbi kérdésekhez (Például: „Ha megengedi, még egy kicsit visszatérnék az előző kérdéshez...”),
- a válaszadás beszédaktusa (Például egy kis kitérő után: „...hogyan válaszoljak a kérdésére...”, „Csak azt a választ tudom adni, hogy...”).

Hibás kérdések

Fontos kiemelni, hogy **nemcsak válaszadói, hanem kérdezői oldalról is felmerülhetnek problémák a diskurzusokban**. Milyen is a megfelelő kérdés? Egyrésztől illeszkedik a vitába: hozzájárul a vitatípus céljához, például közelebb visz az igazsághoz.

Az érveléstechnikailag hibás kérdések között két csoportot különböztethetünk meg: a veszélyes és a túl általános kérdéseket. Ahogyan korábban tisztáztuk, a kérdések meghatározzák a válaszok halmazát, így a válaszadó mozgásterét. A hibás kérdések azonban ezt rosszul teszik:

- a veszélyes kérdések túl szűkre szabják a kereteket,
- a túl általános kérdés pedig nem határozza meg egyértelműen, **kellő pontossággal, hogy milyen információt várunk a válaszolótól**. A túl általános kérdés nem irányítja a diskurzust a vita egésze vagy a magunk számára előnyös irányba, másrészt a túl általános kérdéssel a téma és a vita szempontjából nem jelentős, érdektelen, haszontalan információk felé is nyitunk, értelmetlen, terméketlen dialógushoz

asszisztálunk. Túl általános kérdések adódhatnak felkészületlenségből és alákérdezésből is. Ezekben a beszélgetésekben a riporter csupán „mikrofonállványként” van jelen és a riportalany lényegében arról beszél, amiről csak szeretne.

A **veszélyes kérdések** ennél is súlyosabb problémára mutatnak rá: ezek **indoklás, alátámasztás nélkül képesek ellehetetleníteni a másik álláspontját**. Olyan trükkös kérdések ezek, amelyek veszélyeztetik a válaszadó argumentatív pozícióját: hátrányos, kellemetlen helyzetbe hozzák, ha egyenesen válaszol a kérdésre, vagy nem megfelelően kezeli azt. Miközben a kérdésekre egyenes válaszokat várnánk, a veszélyes kérdések esetében azt látjuk, az egyenes válasz nem lehet megfelelő opció. Ha pedig a válaszadó megpróbálná megjeleníteni a saját álláspontját (amit az egyenes válasz keretein belül nem tudna megtenni), akkor könnyen mellébeszéléssel lesz vádolható. A következőkben bemutatjuk **a veszélyes kérdések három típusát** a lehetséges válaszstratégiákkal, köztük az érveléstechnikai szempontból javasolt módszerrel, amely alkalmas a kérdések káros hatásának csökkentésére, elhárítására.

▪ **Agresszív kérdés** a válaszadó álláspontjához képest túl szűkre szabja az egyenes válasz kereteit. A kérdés által kijelölt, válaszként szóba jövő állítások nem teszik lehetővé, hogy a válaszoló az álláspontjának megfelelő választ adjon. Ezzel a jelenséggel kérdőívekben is gyakran találkozhatunk, amikor úgy érezzük, hogy a kérdés által megadott alternatívák között nem szerepel a mi álláspontunk. Pl. „Mikor vagy legszívesebben aktív? A: 5 és 13 óra között, B: 22 és 6 óra között, C: 9 és 17 óra között.” Ebben az egyszerű példában hamar látható a hiba: a válaszlehetőségek nem fedik le megfelelően a nap 24 óráját. Az agresszív kérdés egyes eseteiben, jelen példánkban is, a hamis dilemma érvelési hibát fedezhetjük fel. Akkor tekinthető egy kérdés agresszívnek, ha a válaszként szóba jövő állítások közül kizártuk a válaszadó álláspontját, vagy ha csak olyan állításokat kínálunk fel, amelyek veszélyesek rá vagy az álláspontjára nézve. A kérdés agresszivitásának semmi köze a szó pszichológiai jelentéséhez, lehetséges kedvesen is feltenni agresszív kérdést. Ez esetben ráadásul a kérdezett is kevésbé lesz óvatos, kritikus a kérdéssel szemben.

Az, hogy egy kérdés hibás-e vagy megfelelő, a kontextustól, a felek vitában elfoglalt álláspontjától függ. Kontextusból kiragadva nem fogjuk tudni minden esetben felcímkézni az adott kérdést, besorolni a különböző kategóriákba.

2.3. Válaszstratégiák

Agresszív kérdés esetében két út rajzolódik ki előttünk: az egyenes válasz és a valódi álláspontunk kifejtése. Előbbivel lemondanánk arról, hogy kifejtsük a témával kapcsolatos valódi álláspontunkat, míg az utóbbival a mellébeszélés vádjának tennénk ki magunkat. Valójában viszont nem csak e két rossz út közül választhatunk: van egy harmadik lehetőség is.

Az agresszív kérdés helyes kezelése:

1. Rámutatunk arra, hogy a kérdés hibás.
2. Megfogalmazzuk a szerintünk már megfelelő(en tág) kérdést.
3. Megválaszoljuk az általunk átfogalmazott kérdést, kifejtjük az álláspontunkat.

Kérhetjük vitapartnerünk jóváhagyását az újrafogalmazott kérdésre, ha pedig nem ért egyet a kérdés átalakításával, rajta a sor, indokolja meg, miért nem felel ez meg neki. Ha ezt a lépéssort követjük, elkerüljük azt a csapdahelyzetet, amelyet az agresszív kérdések tartogatnak számunkra. Az első lépés kiemelten fontos, ez adja meg a legitimációt arra, hogy miért térünk ki a válaszadás elől: miért nem működünk egyszerűen együtt a kérdezővel. (Ez a lépés mind a partnert, mind az esetleges közönséget szem előtt tartva lényeges.)

▪ **Hipotetikus kérdés** veszélye azonban nem rövid, hanem hosszú távon jelenik meg. Nézzünk egy példát: „Ha Önt plágiumon kapnák a szakdolgozata kapcsán, lemondana?” Elsőre a kérdés kellően egyértelműnek, konkrétan tűnhet. Igen és nem válasz közül választhat a kérdezett közéleti szereplő. Adja magát az igen válasz, s a válaszadás pillanatában ennek még nincs is semmilyen negatív következménye. Ha a későbbiekben viszont felmerül az illető munkáival kapcsolatban a plágium vádja, onnantól válik az igenlő válasz problémássá, és akkor szembesülünk vele, mennyire általános is ez a kérdés valójában. Sok egyéb információ, körülmény merülhet fel ugyanis, ami árnyalná a válaszadást, a válaszadó álláspontját: a plágium mértéke, jellege, pozícióhoz mért relevanciája stb. Nem mindegy, hogy az illető egy bekezdést hivatkozott rosszul, esetleg egy korábbi munkáját nem feltüntetve önplágiumot követett el, vagy az egész szakdolgozatát, doktoriját másoktól vette át. Ebből a szempontból a hipotetikus kérdéseket értékelhetjük agresszív kérdésként is. Ez a kérdéstípus később, hosszú távon számon kérhető, felróható: ha korábban azt mondta a kérdezett, lemondana, s most a plágium bebizonyosodott, miért nem tesz úgy, ahogyan korábban állást foglalt?

Hogyan kellene akkor egy hipotetikus kérdést kezelni? Az egyik megoldás az, ha általánosságban válaszolunk, kikötésekkel: „Alapesetben igen, de sok módosító körülmény merülhet fel, ami változtathat az álláspontomon...” Kérhetjük a felvetés pontosítását is, további információkat: „Egy kicsit konkretizáljuk a helyzetet, milyen mértékű plágiumról van szó...”

▪ **Komplex kérdés** túl sokat kérdez egyszerre. Itt arról a jelenségről van szó, amikor egy kérdezési egységben több kérdés szerepel, de az egészre együttesen egy választ adhatunk. Egyszerre kell véleményt alkotnunk több állításról, ami problémás lehet, ha az állításokról eltérően vélekedünk. Például: „Egyetért-e Ön azzal, hogy a gyerekgondozás és gyerektanítás a szülők közös felelőssége, és ugyanannyi időt kell ezzel eltöltenie az apának és az anyának is?” Ebben az esetben igen és nem közül választhat a válaszadó. Milyen problémákat vet fel ez a kérdéstípus? Kézenfekvő, hogy nem mindig könnyű rá válaszolni. A kérdés összes elemét végig kellene gondolnunk, s ha a különböző felvetésekről eltérő véleményen vagyunk, akkor ott a dilemma: mit mondjunk a csomag egészére? S ha választ is adunk, a kérdező megismeri-e abból a mi árnyalt véleményünket? Mindezen felül, ha részletekbe menő válaszba kezdünk, fennáll annak a veszélye, hogy egy-egy alkérdés feledésbe merül, akár véletlenül, akár szándékunk szerint. Ha több kérdést tesznek fel akár egy kérdésen belül, akár egymás után, a válaszreakcióról a kérdezőnek is nehezebb megállapítania, hogy minden kérdésére választ kapott-e, vagy elsikkadt-e egyik-másik. Ezenfelül a komplex kérdés lehetőséget ad az árukapcsolásra: evidens vagy számunkra fontos kérdéskört kapcsolhat össze egy olyannal, amellyel viszont nem értünk egyet.

Jó megoldás, ha nem próbálunk meg egyszerre választ adni az összes kérdésre.

Az ajánlott eljárás a következő:

1. Rámutatunk arra, hogy a kérdés hibás.
2. Megkérjük a kérdezőt, hogy tegye fel külön-külön a kérdéseket.

▪ **Túl sokat állító kérdés** olyan előfeltevéseket tartalmaz, amelyek veszélyesek a válaszadóra, annak álláspontjára nézve. A kérdező anélkül teszi fel a kérdését, hogy az előfeltevésekre előzőleg rákérdezett volna, kérdésbe csomagolva fogalmaz meg állításokat anélkül, hogy azokat előzetesen alátámasztotta volna. Például „Miért állítod,

hogyan hibásak az adatok?” kérdésben az az állítás szerepel, hogy a kérdezett szerint az adatok hibásak, a kérdező csupán indoklást szeretne kapni. Vagy „Miért próbálsz megint kibújni a válaszadás alól?” Ebben a kérdésben több állítás is szerepel: 1. A kérdezett mellébeszéléssel próbálkozott. 2. Erre már korábban is volt példa.

A túl sokat állító kérdés Ha a kérdezett egyenes választ ad a kérdésre, akkor olyan állítások mellett kötelezi el magát, amelyek őt lejáratták, ellehetetlenítik, vagy aláássák az álláspontját. A túl sokat állító kérdés egyik pszichológiai hatása az, hogy bogarat ültet a fülünkbe: abból indulunk ki, hogy nyilván nem véletlenül vet fel a kérdező a válaszadóra vagy annak álláspontjára nézve problémás állítást. Ha egy-egy ilyen kérdés elhangzik, a közönségben még akkor is felmerül a gyanú, ha a kérdezett esetében korábban semmi sem utalt a rá nézve negatív előfeltevés igazságára.

Kálmán Olga Schiffer Andrásal beszélgetett az Egyenes beszéd című műsorban.

– Kálmán Olga: Kire mérges? Rám? Mindenkire?

– Schiffer András: Én? Miért lennék én mérges?

Ha eddig semmi jelét nem láttuk volna annak, hogy a politikus mérges volt, ezek után, noha érdemi indoklást nem kapunk, már felmerül a gyanú, hogy az egyébként kulturált mederben folyó, éles párbeszédet valójában indulat hatja át az interjúalany részéről, ami nem vet rá jó fényt.

A túl sokat állító kérdés kezelése is a már ismert dilemmából indul: ha egyenes választ adunk egy ilyen kérdésre, elfogadjuk a benne rejlő, számunkra hátrányos állításokat. Ha nem adunk választ a kérdésre, akkor pedig a kérdés kikerülésének vádja érhet bennünket. Milyen lehetőségeink vannak az egyenes válaszon túl? Választhatjuk azt az utat is, hogy egyszerűen kifejtjük valódi álláspontunkat, ám ebben az esetben ugyanúgy felmerülhet, hogy reakciónkat mellébeszélésnek tekintik. Mondhatjuk azt is, hogy ezt a kérdést válaszra sem méltatjuk, ám ezzel a gyanú árnyéka még ránk vetült, ráadásul az együttműködés hiánya is ronthat a megítélésünkön. Itt is igaz, hogy a kérdésfeltevést, még ha hibás és ránk nézve hátrányos is, nem biztos, hogy szándékos rosszindulat hatja át, fontos lenne a kérdezővel is megértetni, miért tartjuk a kérdését problémásnak. Gyakran választjuk azt az utat, hogy megpróbáljuk cáfolni a kérdésben rejlő előfeltevéseket, megmutatni, hogy azok nem állják meg a helyüket. Ez a stratégia komoly veszélyeket rejt magában. Először is, ha nem sikerül a tagadáson túl valamilyen érdemi érvet felhozni, egy ügyetlen magyarázkodással még tovább ronthatunk a helyzetünkön. Másodszor, ha egy kérdésnek több veszélyes előfeltevése is van, melyek közül csak néhányat vesz észre és utasít vissza a kérdezett, a többi állítással nem foglalkozik, akkor azokat hallgatólagosan jóváhagyja azáltal, hogy nem reagál rájuk. Mindezen túlmenően pedig ezzel a megoldással a kérdezett átvállalja a bizonyítás kényszerét, noha nem neki kellene bizonyítania, hanem annak, aki az állítást megfogalmazta, még ha ezt kérdésbe csomagolva tette is.

Hogyan járjunk el akkor, ha túl sokat állító kérdésre kell felelnünk? **A legjobb stratégia a visszakérdezés.**

1. Rámutatunk, hogy a kérdés hibás.
2. Felhívjuk a figyelmet, hogy a kérdésben egy állítás is szerepelt, amelyet explicitté is teszünk.
3. Megkérjük a kérdezőt, bizonyítsa az előfeltevést.

A túl sokat állító kérdés kapcsán érdemes egy kitérőt tennünk a szalmabáb érveléssel kapcsolatban. A másik álláspontjának eltorzítása gyakorta jelenik meg kérdés formájában,

amelynek felismerése és megfelelő kezelése koncentrációt és átgondoltságot igényel a kérdezett részéről.

Idézzünk fel egy rövid részletet a fenti, elhíresült televíziós beszélgetésből:

„– Kálmán Olga: Hogy lehet ezt [a holokauszt kérdését] a munkahelyteremtéssel, annak kérdésével összehasonlítani?

– Schiffer András: Még egyszer próbálom akkor elmondani. Nagyon megkérem, ne csúsztatson. Nem a holokauszt emlékének megőrzését hasonlítottam a munkahelyteremtéshez, ezt kikérem magamnak, nem ezt mondtam. Én azt mondtam, hogy az emlékmű körötti cirkusz túl van méretezve. Azért van túlméretezve, mert – miközben a koncepcióját én mélységesen elítélem – nem gondolom azt, hogy túllépett volna olyan határokat, ami egyébként ezt a méretű felháborodást indokolná. Ennyit állítottam, nem többet.”

Kálmán Olga kérdésével azt állította, hogy a pártelnök a holokauszt kérdését hasonlította a munkahelyteremtéshez. A beszélgetésből és a politikusi válaszból viszont azt látjuk, hogy Schiffer András szerint ez az állítás megalapozatlan. Ahhoz, hogy felismerjük: az álláspontunkat eltorzították, pontosan tisztában kell lennünk saját állításainkkal, elköteleződéseinkkel. A vita során végig figyelemmel kell kísérnünk, hogy a kritika, kérdés valóban a mi álláspontunkra vonatkozik-e. Érdemes újra felidézni, kimondani az álláspontunkat, világossá tenni, mit is képviselünk. Ha a félreértelmezés gyanúja merül fel, akkor tisztázni kell, s fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a partner felvetései, ellenérvei valójában nem a mi álláspontunk ellen szólnak. A példában Schiffer András eszerint is jár el. Az előfeltevés cáfolata is lehet eredményes stratégia, de a korábban bemutatott kockázatokat mérlegelni kell.

A veszélyes kérdések halmozottan is megjelenhetnek: egy-egy kérdés magán viselheti több veszélyes kérdés jellemzőit is.

– Maguk mit gondolnak: születésétől fogva hibbant, vagy a körülmények tették azzá? – teszi fel a kérdést a Nincs kettő négy nélkül című filmben az Eliot Vance-t alakító Terence Hill a dudorászó Greg Wonderre (Bud Spencer) utalva.

Ennél a példánál mind az agresszív, mind a túl sokat állító kérdés jellemzőit felismerhetjük:

Agresszív, hiszen a válaszként szóba jövő állítások nem engedik meg a furcsa viselkedés más magyarázatát, csak két, az érintettre nézve negatív lehetőséget kínálnak fel.

Túl sokat állító, hiszen a kérdésben már benne rejlik az, hogy Greg Wonder hibbant, a kérdés csak az, születésétől fogva, vagy a körülmények hatására vált azzá.

Hogyan fejlődhetnek?

Mire érdemes figyelni kérdezőként és válaszadóként? Mi segíthet abban, hogy jobb kérdezők, eredményesebb válaszadók legyünk?

Kérdezői oldal:

- Felkészülés. Akkor fogunk tudni megfelelő, érdemi kérdést feltenni, ha a vita témájában elmélyedünk, jól ismerjük a témakört. Fontos az információgyűjtés: az érvek, ellenérvek végiggondolása. Ha egy vitára már előzőleg összeállított kérdésbankkal érkezünk, éles helyzetben ezekre is tudunk támaszkodni.

- Figyeljük a válaszreakciót: választ kaptunk a kérdésünkre? Ha nem, hívjuk fel erre a figyelmet!

▪Jogos a kritika? Ha a válaszadó elhárítja, kritizálja a kérdésünket, gondoljuk végig: megalapozott-e az ellenvetése. Nemcsak a kérdésekkel lehet visszaélni, a válaszadó is bélyegezhet egy megfelelő kérdést rossznak csak azért, mert az számára kellemetlen, nehezen megválaszolható.

▪Tekintsünk tudatosabban a vitákban, interjúkban vagy hétköznapi párbeszédekben felmerülő kérdésekre, válaszokra! Azonosítsuk be az itt megismert jelenségeket, keressünk jó és rossz példákat!

Válaszadói oldal:

▪Felkészülés. Akkor fogunk tudni megfelelő válaszokat adni, ha a vita témájában elmélyedünk, jól ismerjük a témakört. Fontos az információgyűjtés: az érvek, ellenérvek végiggondolása. Érdemes összeszedni, milyen kérdések merülhetnek fel a vita során, milyen felvetésekre számíthatunk. Ha előzetesen készülünk ezekre, válaszadásunk is hatékonyabb lesz. Egy élő szituációban nincs sok időnk a kérdést átgondolni, azonnal választ kell adnunk.

▪Legyünk tisztában az álláspontunkkal! Gondoljuk át, milyen állítások mellett köteleződünk el. Ezeket meg kell próbálnunk megvédeni, ezeken túl viszont nincs ilyen kötelezettségünk.

▪Álljunk meg egy pillanatra. Ahelyett, hogy azonnal választ adnánk, tekintsünk a kérdésre: hibás vagy megfelelő. Ha megfelelő, adjunk egyenes választ, ha nem, akkor járjunk el a kérdés típusának megfelelően. Koncentráljunk a főbb jellemzőkre: biztosan csak azok az alternatívák vannak, amiket felkínálnak a számomra? Egyszerre több kérdésre kellene felelnem? Van a kérdésben problémás előfeltevés?

▪Tekintsünk tudatosabban a vitákban, interjúkban vagy hétköznapi párbeszédekben felmerülő kérdésekre, válaszokra! Azonosítsuk be az itt megismert jelenségeket, keressünk jó és rossz példákat!

Gyakorló feladatok:

Figyelj a válaszokra! Hallgass úgy vitákat, interjúkat, hétköznapi dialógusokat, hogy arra koncentrálj, egyenes választ ad-e a kérdező, s ha nem, ezt észreveszi-e a kérdező. Keress okokat, miért maradhat rejtve a mellébeszélés, miért siklunk át felette.

Keress egy-egy példát a hibás kérdésekre vitákból, interjúkból vagy a saját életedből! Vizsgáld meg, milyen hatással volt a beszélgetésre, vitára nézve az adott kérdés!

3. Racionalitás és meggyőzés

3.1 Korlátozott racionalitás

Korlátozottan racionális ágensek vagyunk – és jó döntéseket akarunk hozni

Azt, hogy pontosan hogyan is működünk, a mai napig nemigen tudjuk. De a korlátozott racionalitásunk egyik következménye összetettségünknek: a sikeres biológiai működésünk számos folyamatból áll.

4. ábra: Korlátozott racionalitás a döntési folyamatban



Komplex, sok rendszerből összetett megismerőkként vagyunk jól modellezhetők. (Az első tétel ismerteti az intuitív/heurisztikus és a következtetés/érvelés rendszereket. Itt a szociálpszichológia néhány felismerését és a meggyőzési/érvelési helyzet néhány elemzési szempontját mutatjuk be.)

Szociálpszichológiai alapelvek ([Smith–Mackie, 2016](#) alapján)

Axiómák

Minden egyes személy valóságról alkotott elképzelése konstrukció, amit mind a kognitív folyamatok (ahogy az elménk működik), mind pedig a társas folyamatok (a másoktól származó információk: olyanoké, akik személyesen is jelen vannak, vagy akikre csak gondolunk) formálnak → a valóság megkonstruálása (*construction of reality*).

Szinte minden gondolatunkat, érzésünket és viselkedésünket más emberek befolyásolják, akár jelen vannak fizikailag, akár nem → a társas befolyás átható jellege (*pervasiveness of social influence*).

Motivációs elvek

Az emberek igyekeznek bejósolni és megérteni a társas világ eseményeit abból a célból, hogy jutalmakhoz jussanak → törekvés a helyzetek uralására (*striving for mastery*).

Igény, hogy az embereket támogassák, kedveljék és fogadják el azok az emberek és csoportok, akiket és amiket ők nagyra értékelnek → kapcsolódás keresése (*seeking connectedness*).

Vágy arra, hogy az emberek magukat és a velük kapcsolatban álló személyeket és csoportokat pozitív fényben lássák → az „én és enyém” felértékelése (*valuing „me and mine”*).

Feldolgozási elvek

Az egyének és a csoportok világról alkotott nézetei lassan változnak, és hajlamosak fenntartani önmagukat → konzervativizmus elve (*conservatism principle*).

A legkönnyebben hozzáférhető információnak van általában a legnagyobb hatása a gondolatainkra, érzéseinkre és viselkedésünkre → hozzáférhetőségi elv (*accessibility principle*).

Az emberek rendszerint kevés erőfeszítést tesznek az információ kezelésére, ám időnként motiváltak arra, hogy az információt alaposabban megfontolják → felületesség, szemben az alapossággal (*superficiality versus depth*).

Hogyan vizsgáljuk meg az érveket (A sikeres alátámasztás = igazolás → jó döntés)?

A következőkben olyan egyszerű szempontrendszert vázolunk fel, amely megkönnyíti a számtalan „érvelési helyzet” csoportosítását. Az itt vázolt négy fő értékelési szempont a következő:

1. Az érvek hatásossága: milyen eredménye van egy adott érvelésnek a célközegben?
2. Az érvelések tartalmi helyessége: igaz feltevések vezetnek-e el a végkövetkeztetéshez?
3. Az érvelések formája: megfelel-e bizonyos, logikailag érvényesnek tekintett formáknak az érvelés?
4. Az érvek erőssége: megalapozza-e az érvelés a végkövetkeztetést?

Hatásos – nem hatásos

Az adott célközeg hogyan fogadja az érvelést? Más érvek hatásosak egy tudományos vitában, egy politikai nép(nemzet)gyűlésen. A hatásosság tehát egy kommunikációs helyzettől függ, és csak az érvelés vizsgálatával nem tudjuk megítélni, hogy milyen mértékben hatásos egy érvelés.

A *hatásossággal* a meggyőzéspszichológia foglalkozik, a számos kutatás helyett álljon itt az egyik sikeres szerző hat elve:

Cialdini hat elve a sikeres meggyőző számára (Cialdini, 2007)

1. A kölcsönösség (reciprocitás): szeretjük viszonzni a szívességet. A közösség fennmaradása érdekében az ember odafigyel a másakra.
2. A következetesség (konzisztencia) elve: szeretünk következetesnek látszani.
3. A társas biztosíték (social proof): könnyen tesszük azt, amit másoknál is látunk: csináld, hogy más is kövessen.
4. A vonzalom: pozitív attitűdök kialakítása.
5. A tekintély: tipikusan engedelmessé válnak a vélt vagy valós tekintélynek.
6. A hiány elve: nagyobb értéket tulajdonítunk annak, aminek épp szűkében vagyunk.

Tartalmilag helyes, illetve helytelen érvek

Megvizsgálhatjuk az érveléseket abból a szempontból is, hogy a premisszák igazak-e, vagy sem. **A premisszák igazságának kérdése** szigorúan véve nem fő célja a tárgynak, hiszen tudásunk a világról gyakran nem engedi meg az egyértelmű döntéseket, azonban az érvelések vizsgálata során sokszor szükséges ezt a szempontot is figyelembe venni. Természetesen ezek az ítéleteink nem mindig egyértelműek, de a premisszák igazsága ugyanúgy racionális vita tárgya lehet, mint az ezekre épülő konklúziók.

Formailag érvényes, illetve érvénytelen érvelések

Az érvelések vizsgálata során már korán észrevették, hogy vannak olyan formájú érvelések, amelyek igaz premisszák esetében *mindig* igaz konklúzióhoz vezetnek. Az ilyen

szerkezetű érveléseket deduktíve érvényes vagy logikailag helyes érveléseknek hívjuk. Az érvényesség és a tartalmi helyesség kapcsolatát megvizsgálva bevezetünk egy új fogalmat: az az érvelés **helytálló**, amely deduktíve érvényes és tartalmilag helyes (premisszái igazak). Nyilvánvaló, hogy egy ilyen érvelés erősebb, mint azonos konklúzióhoz vezető egyéb érvelések, amelyek deduktíve nem érvényesek, illetve premisszáik között vannak hamisak.

Erős – nem erős

Az érvelés olyan kijelentéseket tartalmaz (tekintsük ezeket *premisszáknak*), amelyek megalapozzák a végkövetkeztetést (*konklúziót*). Az **erősség vizsgálatával a konklúzió (vagy döntés) alátámasztottságát értékeljük**, megvizsgáljuk, hogy tekinthető-e érvelési hibának az érv. Tipikusan ilyenek a csúsztatások, az álláspont-váltogatás, a bizonyítási kényszer áthárítása, a hamis dilemma, a körbenforgás vagy a hibás kérdések. Gyakran tekintünk erős érvnek olyan oksági következtetéseket, amelyek hibásak, illetve hajlamosak bizonyos mondat szerkezeteket (ha-akkor) rosszul érteni megfelelő szövegkörnyezetben.

A négy szempont nem szükségszerűen kapcsolódik egymáshoz! Formailag érvényes érvelés lehet hatásos vagy hatástalan, erős vagy gyenge (lásd a semmitmondó példát), tartalmilag helyes vagy helytelen stb. Amennyiben egy érvelés mind tartalmilag helytelen, mind deduktíve érvénytelen, általában hasznosabb a formát kritizálni, mint a tartalmat (ez utóbbihoz inkább fűződnek érzelmek, ezért vitapartnerünk nehezebben fogadja majd el a kritikát).

Ezekkel a szempontokkal máris közelebb kerültünk a két alapvető célunk megvalósításához:

- ➔ **Dialektikai cél: Igyekezz észszerű lenni!** Tudd, melyik érvelés érvényes, melyik erős (mely állítások helyesek tartalmilag ~ igazak).
- ➔ **Retorikai cél: Igyekezz meggyőző lenni!** Fel tudd mérni, hogy adott célod hogyan érhető el, milyen hatást vált ki kommunikációd a célközönség számára.

3.2. Véleménykülönbség feloldása, a stratégiai manőverezés

A stratégiai manőverezés

A retorikai és a dialektikai célok biztosította mozgástéren belül létrejövő manőverezés három elemezhető aspektusa a következő: az érvelők számára adott **topikus potenciál**, a **használt prezentációs eszközök** és a **hallgatói elvárások**.

- A **topikus potenciál** az érvelési szituációban rendelkezésre álló lehetőségek repertoárja, tipikusan nyitott halmaz, hiszen egy álláspont védelmében sokféle (oksági, összehasonlító stb.) érvet sok formában lehet megfogalmazni.

- A **prezentációs eszközök** kihasználása a kommunikációt érintő stratégiai döntések optimalizálása – például a helyes konfrontációs stratégia megtalálása és alkalmazása. Például, ha az érvelő célja az egyszerű és nem-kevert véleménykülönbség fenntartása az argumentatív folyamat során, akkor cél az álláspont kifejtése oly módon, hogy az nem eredményezi antagonistá álláspont megjelenését.

- A **hallgatói elvárások** feltételezik, hogy az argumentatív közléseknek van címzettje, és ez hat az ágensek argumentatív performanciájára. A címzett számára megfelelően kialakított üzenetekkel az érvelő könnyebbé teheti érveinek megértését vagy álláspontja elfogadását.

5. ábra: A stratégiai manőverezés három aspektusa



A véleménykülönbség keletkezése és feloldása (Pragma-dialektika)

A viták kimenetele sokféle lehet. A cél nem feltétlenül a másik meggyőzése, lehet kompromisszum is: felek közösen belátják, hogy az adott kérdésben milyen álláspontot fogadjanak el közösen. A vita eredményeként állhat elő a probléma világos megfogalmazása: az eldöntendő kérdés és a lehetséges döntési alternatívák. Az érvelő vitákat a pragma-dialektika a **véleménykülönbség feloldásának (VKF) lehetőségeként** vizsgálja. A különbség **feloldása** során a felek közösen belátják, hogy az adott kérdésben milyen álláspontot fogadjanak el *közösen*. Természetesen más módja is van a vitás kérdések **eldöntésének**: a felek felkérhetnek külső bírót, alkalmazhatnak erőszakot, fenyegethetik egymást, vagy közösen orákulumhoz fordulhatnak. A kritikai vitában megpróbáljuk függetleníteni magunkat rögeszméinktől, túl erős érzelmeinktől, amik az álláspontokhoz kapcsolnak, valamint személyes elkötelezettségeinktől. A vita egyik fő célja az előfeltevések explikálása és kritikai felülvizsgálata. Sokszor már az is munka, hogy a részt vevő fél saját álláspontja és az ahhoz implicit tartozó előfeltevések, valamint mindezek következményei nyilvánvalóvá váljanak. A racionális vita fő célja az igazság kiderítése, a helyes álláspont meghatározása, ehhez akkor is közelebb kerülhetünk, ha nem alakul ki egyetértés.

A pragma-dialektika kapcsolódik egyfelől a racionalitási elvárásainkhoz, másfelől kezeli a beszéd *cselekvés* aspektusát is, az érvelést mint nyelvi, társas és észszerű cselekvést definiálja. Egy módszert ad, amelyben meghatározható, hogy **egy álláspont védhető-e a kritikával szemben**, vagy sem (lokális folyamat). Ezzel együtt egy olyan módszertant határoz meg, amelyet követve **feloldhatók a felmerült véleménykülönbségek** (általános modellfolyamat).

Az argumentáció célja **az észszerű döntőbíró meggyőzése egy álláspont elfogadhatóságáról**. A vitapartnerek a védendő álláspontot kifejező állításhalmaz igazolására vagy cáfolására irányuló állításokat mutatnak be, melyek érvényességéről, ebből következően pedig a vita kimeneteléről az észszerű döntőbíró dönt. A cél, hogy a vita során a felmerült véleménykülönbség olyan észszerű feloldását adják, amely mindkét vitapartner számára elfogadható. Az argumentáció során az egyik vitapartner (**protagonista**) állítások halmazát mutatja be, amire a másik vitapartner (**antagonista**) valamilyen válaszlépéssel reagál, pont, mint a sakkjáték során. A különbség pusztán annyi, hogy a lépések nem a sakktáblán zajlanak, hanem a valós életben, a kommunikációs térben, nyelvi eszközökkel.

A véleménykülönbségek típusai

Véleménykülönbség akkor keletkezik, ha egy beszélő adott kijelentése nem talál általános elfogadásra. A véleménykülönbség sokféle lehet, például a konkrétság foka alapján:


I/N: Van-e olyan vírustörzs, amelyből a madárinfluenza emberről emberre terjedő változata kialakulhat?

?I/N: Közvetlen veszélyt jelentenek-e a madárvírusok az emberre?

??I/N: Várható-e nagy, milliókat elpusztító, állatokról emberre terjedő járvány a következő időszakban?

??? Hogyan védhető meg az ember az állatokról emberre terjedő járványos betegségektől?

Ezek a kérdések ugyanabban a témában egyre általánosabbak, egyre kevésbé könnyű Igen-Nem eldöntendő kérdésként tekinteni rájuk. És egyre kevésbé világos, hogyan jutunk megoldásra; mi az, ami közelebb visz hozzá, és mi az, ami nem; valamint, hogy mi számít megoldásnak, és mi nem.

 A kialakuló véleménykülönbség *egy kérdésben* is többféle lehet, például a válasz erőssége alapján:

– Állítás: A Ferrari a legjobb autó.

– Válasz1: Ebben nem vagyok olyan biztos. (A állítás megkérdőjelezése.)

– Válasz2: Ezzel nem értek egyet. (A állítás tagadása.)

– Válasz3: Szerintem meg a Ferrari egy fostalicska. (A-val szemben új állítás megfogalmazása: B.)

Az első esetben **egyszerű**, a másodikban **kevert egyszerű**, a harmadikban **összetett** véleménykülönbségről beszélünk. Melyik válasz esetén hogyan kell érvelni?

– V1: Érveket kérni az állítás mellett, és rámutatni azok gyenge pontjaira (a bizonyítás terhe az állítás megfogalmazóján van).

– V2: Érveket kérni az állítás mellett, és megcáfolni azokat (a bizonyítás terhe megoszlik).

– V3: Érveket hozni fel a saját álláspont mellett (a bizonyítás terhét átvállalja a válaszoló).

Racionális vita szakaszai

Egy párbeszéd legalább két résztvevő párhuzamos (és egymással kapcsolható) beszédaktus-sorozata. Egy párbeszéd **dialektikai elemzése** arra fókuszál, hogy milyen egymásutánban cserélik ki az egyes beszédaktusokat a párbeszéd résztvevői. Az egyes **asszertív beszédaktusokkal a résztvevők nyilvános elköteleződéseket tesznek, amelyeket képesnek kell lenniük valamilyen módon igazolni a többi résztvevő felé.**

Ez az elemzés ugyanakkor figyelmen kívül hagyja azt, hogy a párbeszéd társas kontextusához csatlakozhatnak mások is, akik nem képviselik egyik álláspontot sem, hanem **közönséget** alkotnak. A **párbeszédben részt vevő protagonista és antagonista mellett, hogy kicserélik egymással az érveiket, egyidejűleg egy meggyőzési (retorikai) szituációban is vannak, ahol igyekeznek a közönséget a saját oldalukra állítani.**

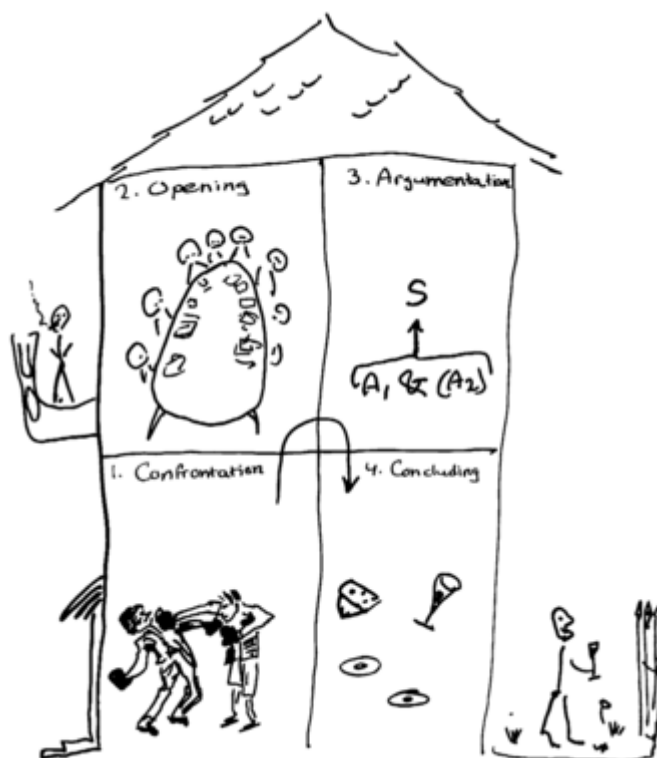
Az argumentatív diskurzusban végrehajtott lépéseknél folyamatos erőfeszítést jelenthet az egyensúly megtartása a **dialektikai észszerűség** és a **retorikai hatékonyság** közt, vagyis hogy a vita interaktív szabályait is betartsuk, de ezzel együtt mindent megtegyünk a másik meggyőzése érdekében.

A megnyilatkozások elemzése során a vita egyes lépéseit, a beszédaktusokat osztályozni kell, és hozzá kell rendelni a vita „szakaszhaihoz”. Négy szakasz különíthető el:

- a **konfrontációs** szakaszban a véleménykülönbség felszínre kerül,
- a **nyitó** szakaszban nyilvánossá válnak a vita szerepei, elköteleződései, és eldől, van-e elég „közös pont”, amely lehetővé teszi a VKF-et (a véleménykülönbség feloldását),
- az **argumentációs** szakaszban történik a kritikai ellenvetések visszaverése, majd
- a **záró** szakaszban megfogalmazódik a vita eredménye – ha nincs egyetértés, akkor a VKF nem történt meg.

Ezek a szakaszok nem feltétlenül időbeli sorrendben követik egymást. Az elemzés célja a megnyilatkozásokat ezekhez a szakaszokhoz kötni, hogy a *funkcionalizálás* lehetővé váljon (mindegyik fázis rendelkezik egy dialektikai és egy retorikai dimenzióval). A következő ábrán a négy szakasz egy vizualizációját látjuk.

6. ábra: Vitaszakaszok és szobák



Forrás: [Krabbe, 2007: 234](#)

Amikor belépünk a házba, **konfrontálódunk**: felszínre bukkan egy véleménykülönbség. A célunk az, hogy ne töltsük életünk hátralevő részét ebben az épületben. Ki akarunk jutni a szabadba, lehetőleg egy pezsgőspohárral a kezünkben, jókedvűen. Ahhoz, hogy kijussunk, le kell tudni zárunk a vitát, vagyis fel kell jutnunk az emeletre, tárgyalóasztalhoz kell ülnünk, valamint az észérvek figyelembevételével döntenünk kell a helyes álláspontról. Vegyük észre, hogy a racionális vitamodel egyik szobája (2) a tárgyalószoba: ha itt nincs megegyezés, nem tudjuk feloldani a véleménykülönbséget.

Az egyes szereplők dialektikai és retorikai érdekei hatással vannak a kritikai párbeszéd egyes szakaszaira, ezek közül is elsősorban a *nyitó* és az *argumentációs* szakaszra. A **nyitó szakaszban** megjelenő dialektikai érdek az, hogy a kritikai párbeszéd résztvevői tisztázzák a kiindulópontokat, amíg a retorikai érdekük az, hogy olyan kiindulópontokat vegyenek fel, amelyek számukra optimálisak. Ebben az esetben a közös dialektikai érdek ütközik az egyéni retorikai érdekekkel, amely a saját álláspont sikeres képviselése: nehéz olyan kiindulópontokat felvenni, amelyeket mindegyik fél elfogad és egyetért bennük, ugyanakkor optimális kiindulópontok a két fél számára saját álláspontja képviselésében.

Az **argumentációs szakaszban** megjelenő dialektikai cél az antagonista kritikai ellenvetéseinek, illetve a protagonista kritikai ellenvetésekre adott válaszainak tisztázása az általa képviselt álláspont védelmében. A retorikai cél pedig az, hogy az antagonista optimális támadást tudjon kifejteni a protagonista álláspontjára kritikai ellenvetéseivel, míg a protagonista épp ellenkezőleg, az érkező kritikai ellenvetésekkel szemben igyekszik optimális védelmet kidolgozni. Vegyük észre, a tárgyalási folyamat nem kiírható a kritikai elméletből, a racionalitás megegyezési készség hiányában nem fog működni. Ugyanakkor megegyezési készséget lehet *szimulálni*, tettetni is! (álvita).

3.3 Kritika internális és externális formái

Amikor vitatkozunk, gyakran terelődik a vita abba az irányba, hogy folyamatosan a másik előfeltevéseire kérdezzünk rá, mert akkora a nézeteltérés közöttünk. Ilyen helyzetekben a premisszák megkérdőjeleződnek, ezt nevezzük **externális kritikának**. Egy érvelés rekonstrukciójakor jellemzően az *utolsó dolog*, amit kétségbe illik vonni, az érvek vagy premisszák elfogadhatósága. Még ha valaki teljesen abszurd premisszákat is vesz fel, és abból kiindulva érvel, a minimális jóindulat azt mondatja velünk, hogy értelmezzük úgy az érvelését, hogy *mi lenne*, ha elfogadnánk a premisszáit. (Ilyenkor szokás azt mondani: „Jó, tegyük fel a vita kedvéért!”, vagy „Feltéve, de nem megengedve, hogy úgy van, ahogy mondod, ...”). Ha ugyanis a premisszák elfogadhatóságával vitatkozunk, valójában nem a következtetéssel: nem magával az érv menetével vitatkozunk, hanem a kiindulópontot (vagy azok valamelyikét) vetjük el.

Internális kritika esetén a jóindulatúan rekonstruált érvelést támadjuk. A **jóindulat elve** azt mondja ki, hogy amikor csak kérdéses, problémás, többértelmű, homályos pontok vannak egy érvelésben, mindig feltételezzük azt, hogy az érvelő az általunk egyáltalán elképzelhetőnek tartott, számára **legkedvezőbb** utat választaná. Ha kétkedve fogadjuk a premisszái igazságát, tegyük félre egy pillanatra a kételyeinket, és nézzük meg, *mi következik azokból*. Ha valamelyik premissza pontatlanul van megfogalmazva, és így irrelevánsnak tűnik, fogalmazzuk át úgy, hogy – persze az eredeti szándékot lehetőleg minél pontosabban megőrizve – releváns legyen. Ha az érvelő valahol érvelési hibát vét, nézzük meg, hogyan lehetne kiküszöbölni. Ha a premisszákból nem következik a konklúzió, vegyünk fel segédpremisszákat, amelyek elfogadása esetén már érvényes a következtetés, és nézzük meg, vajon az érvelőnek lenne-e bármi oka ezeket a segédpremisszákat nem elfogadni.

4. Kríziskommunikáció és keretezés

4.1. Keretezés jelentősége, típusai (nyomatékosító, ekvivalens)

A keretezés: a felkínált perspektíva

Az a mód, ahogy a körülöttünk lévő dolgokat leírjuk, eleve perspektívákat kódol. Gyakran nem pusztán arról van szó, hogy egy létező dolgot más és más megvilágításba helyezünk, hanem annak nyelvi megjelenítésével mi magunk formáljuk meg a kérdéses jelenséget. A jelenségek leírásával egyszersmind azok egyes jellemvonásait felnagyíthatjuk, vagy épp eltakarhatjuk.

Azáltal, hogy egyáltalán szavakat használunk a dolgok megragadására, az adott szó (öreg hölgy *versus* vén banya) meghatározza, hogy miként látjuk a világot. Ezt tudományosan úgy szokás megragadni, hogy a „nyelvi szimbólumok olyan szociális konvenciók, amelyekkel másokat arra készíthetünk, hogy a tapasztalati helyzetet egy meghatározott perspektívából szemléljék” (Tomasello, 2002: 127.).

Ennek különösen érdekes esetei a metaforák, amelyek általában arra irányulnak, hogy egy tárgyat, amit hagyományosan egy adott kategóriába sorolunk, átmozgassunk egy másik kategóriába („tekintsük az elmét számítógépnek”, „képzeljük el az állatokat úgy mint automatákat”, „tekintsük a földet élő rendszernek” stb.). De nézzünk csak meg egy példát!



Az országot titokzatos járvány fenyegeti, amely várhatóan 600 ember életét követeli. Te vagy a döntéshozó. A szakértőid két alternatív programmal állnak elő:

A: 200 ember megmenthető.

B: Egyharmad valószínűséggel mindenki életben marad, de kétharmad valószínűséggel mindenki meghal.

Melyiket választanád? (tik-tak)

A fenti példában logikailag azonos esetek közül kellett választani. A várható hasznosság mindkét esetben megegyezett.

Vegyük észre, milyen fontos a meggyőzésben a nyelvi megfogalmazás! Megegyező információkat lehet ugyanis másképpen előadni, azaz keretezni (framing). Gondoljunk csak arra, hogy ha egy festményt vagy egy posztert más keretbe rakunk, más hatást érhetünk el a kihelyezett képpel.

➔ A keretezés (framing) tehát a meggyőzés egy eszköze, mellyel eltérő közönségeknél eltérő hatásokat tudunk kiváltani. Keretezni annyit tesz, mint orientálni a kommunikáció résztvevőit a valóság egy aspektusának kiugróvá tételével, így előmozdítva az adott esemény egy bizonyos meghatározását, értelmezését és értékelését, valamint a megoldásra tett javaslatot. A keretezés arra van hatással, hogyan értelmezzük a velünk közölt információkat, miként fogunk emlékezni rájuk, illetve ennek következtében milyen módon cselekszünk. A gondolkozásunk így azáltal is meghatározott, hogy milyen fogalmakat használva írjuk le a körülöttünk lévő világot. Ezek a módozatok azonban társadalmi értelemben meghatározottak, ezért lehetséges a keretezés fajtáit tipizálni:

Az első a **sikeresség/sikertelenség keret**. A sikeresség keret szerint: „Ha aláveti magát a műtétnek, akkor 90% esélye van a túlélésre” (pozitív keretezés), a sikertelenség keret szerint pedig „Ha aláveti magát a műtétnek, akkor 10% esélye van arra, hogy nem éli túl” (negatív keretezés). Abban az esetben, ha az első keretet választjuk, jó eséllyel számíthatunk arra, hogy a megkérdezettek beleegyeznek a műtétbe, azonban akár csak egy 10%-os kockázata is a

halálnak elég arra, hogy nagyobb arányban kapunk elutasító válaszokat – jóllehet, a két leírás ugyanarra az életben maradási-halálozási arányra utal.

A **nyereség-veszteség** keret pedig: „Ha szedi a hipertenziós gyógyszereket, akkor valószínűleg fog játszani az unokáival” (pozitív keretezés) *versus* „Ha nem szedi a hipertenziós gyógyszereket, akkor valószínűleg nem fog játszani az unokáival” (negatív keretezés) példával szemléltethető. Itt nem meglepő, hogy a megkérdezettek jelentős része inkább úgy dönt, szedi a szóban forgó gyógyszereket.

Az információk a fenti példák esetében egyenértékűek voltak. Ezt nevezi a keretezés elmélete **ekvivalens** kereteknek. Ahogy a későbbiekben látni fogjuk, a keretelmélet nemcsak egyenértékű információk prezentálásával foglalkozik.

Nyomatékosítás

A korábbi keretezési példa, a titokzatos és halálos járvány fenyegetésével ellentétben Elizabeth Loftus kísérletében **nem egyenértékű információkkal van dolgunk**. A keretezésnek ezt a módszerét **nyomatékosító keretnek** nevezzük. A szöveget úgy fogalmazzuk meg, illetve azon részeire fektetjük a hangsúlyt, amellyel a kívánt hatást várhatóan sikeresen elérhetjük.

A kísérleti személyek ([Loftus–Palmer, 1974](#)) két autó ütközését látják egy videofelvételen. Ezt követően megkérték őket, hogy írják le, mit láttak. A kísérleti személyektől az egyik esetben azt kérdezik:

- „Milyen sebességgel haladtak a kocsik, mikor egymásba csapódtak?”
- máskor azt:
- „Milyen sebességgel haladtak a kocsik, mikor egymásnak ütköztek?”

Az első esetben ('csapódni' eset) 30 km/h-val nagyobb értéket becsülnek átlagosan, mint a második esetben ('ütközni'). Ezt a csoportot egy héttel később újra megkérdezték a látott felvételekről. Meglepő módon a megkérdezettek már arra is emlékeztek, hogy a felvételen üvegszilánkok repkedtek, ami valójában nem történt meg, a videofelvételen nem voltak szilánkosra tört ablakok. A kísérlet érdekes eredményt hozott: mind a számokat, mind az eseményre való emlékezést jelentősen befolyásolja a megfogalmazással keretezést adó kérdés. Elménk az emlékeinket egy koherens forgatókönyvnek megfelelően egészíti ki. Mivel a videón látottak kezdeti értelmezése a 'csapódni' szónak megfelelően történt, ezért a későbbi újrafelidézése az emléknek is ennek fényében történt.

Minden esetben, amikor valamiről számot adunk, legyen szó saját gondolatainkról, vagy egy korábbi emlékünkről, azt minél inkább koherensen, egy egész, értelmes történetnek kívánjuk ábrázolni. Így nem is csoda, ha – csapódásra emlékezve – egy héttel később a megkérdezettek hozzászótták emlékeikhez a szilánkosra tört ablakot is. Ez a példa is jól mutatja az emlékezet konstruktív voltát. Ma már a szakértők számára közzismert, hogy a kérdések megfogalmazása nagyban befolyásolhat akár tanúvallomásokat, és így ítéleteket is. Ezek az úgynevezett irányított kérdések, amikor is a kérdés megfogalmazása nagyban befolyásolja azt, hogy milyen válaszok adhatók egyáltalán rá.

A keretezés a szociológia és a pszichológia tudományterületein történt feltűnése óta számos diszciplínát hódított meg, úgymint a nyelvészet, a közgazdaságtan, az egészségügyi kommunikáció, a *public relations*, vagy éppen a társadalmi mozgalmak elmélete. A keretezés egyben a témához való érzelmi viszonyulásunkat is kifejezi. Az információtartalmat, jelentést szó szerinti értékén átadó, ún. **kognitív jelentésre** ilyen esetekben **emotív jelentés**, érzelmi elemek épülnek rá, amelyek nem a tényleges helyzetet, hanem a beszélőnek a helyzet iránti

érzelmi viszonyulását fejezi ki. (pl. Guardian 2019-ben nyilvánosan elköteleződik egy keretezési alternatíva mellett: mostantól a klímakatasztrófáról közöl híreket.)

4.2. Céges konfliktusok és az intézményesült válságok

Az intézményesült válságok kialakulásának hátterében vagy külső, előre nem látható események – természeti katasztrófa, technológiai meghibásodás stb. – állnak, vagy valamilyen konfliktus, egyet nem értés a szervezet működésében érdekelt emberek, esetleg csoportok között. A felmerült veszélyes helyzetek nemcsak a szervezet produktivitását és környezetével való egyensúlyát veszélyeztetik, de a verejtékes munkával – pénzt és humán erőforrást nem kímélve – felépített jó hírnevét, arculatát, közönségkapcsolatait is negatívan befolyásolják. A szervezeti integritás, valamint a cég és célközönsége közti bizalom nagymértékű sérülése végső soron akár a szervezet ellehetetlenedéséhez, fennmaradási körülményeinek és gazdasági stabilitásának megszűnéséhez vezethet.

A válság szinte mindig együtt jár új konfliktusokkal és felerősíthet már létezőket. A különböző csoportérdekek harmonizálása előtt elengedhetetlen beazonosítani, hogy milyen típusú nézeteltérésről van szó:

1. **Célkonfliktus**ról akkor beszélhetünk, amikor az érintett feleknek egymástól eltérő célkitűzésük van, például a munkáltatót semmi más nem érdekli, csak a profitmaximalizálás, a munkavállaló pedig kényelmesebb munkakörülményeket szeretne.

2. **Kognitív konfliktus** abban az esetben alakul ki, amikor az egyén vagy csoport egy adott témával kapcsolatban eltérő véleménnyel rendelkezik és azt a másik fél nem hajlandó figyelembe venni. Például ha egy dohányipari cég vezetője környezetromboló tevékenységét esetenként CSR-kampányokkal próbálja meg elfedni, de a társadalom tagjai ennek nem dőlnek be, és a vállalat bezárását sürgetik.

3. A **viselkedéskonfliktus** a leggyakoribb konfliktustípus, inkább egyéni szinten merül fel, jellemzően az eltérően szocializálódott, más kulturális háttérrel rendelkező munkavállalók között. Például egy európai informatikai vállalatnál dolgozó muszlim női munkavállaló az öltözködési szabályoktól az étkezési lehetőségekig számos, a cég vezetése által megoldandó problémával szembesülhet.

4. A **szerepkonfliktus** gyakran merül fel az olyan szervezetekben, ahol a feladatokat, a hatás- és felelősségi köröket nem definiálták pontosan, illetve az egyének nincsenek erről megfelelő módon tájékoztatva. Erre általában középvezetői, tanácsadói vagy menedzseri pozíciókban lévő szakemberek konfliktusai jó példák, akik bár önállóan felelnek egy egész területért, munkájuk sikeressége mégis számos más kolléga munkavégzésétől függ.

A hagyományos nézet szerint a fenti konfliktustípusok rendkívül ártalmasak a szervezet egészére nézve, mert rengeteg energiát és erőforrást igényel a megoldásuk, ráadásul elvonja a menedzserek figyelmét a fajsúlyosabb dolgokról. A modernebb felfogásban a konfliktusok akár hasznosak is lehetnek. Eszerint a megközelítés szerint a szervezetekben megjelenő nézőpontkülönbségek nemcsak elősegíthetik egy új, hatékonyabb stratégia és taktika kialakítását, de meg is akadályozzák a túlzott megelégedettséget és dolgozói elkényelmesedést.

A válságkezelés számára ugyanis elengedhetetlen felismerni, hogy a kialakult szituációt uraló nézeteltérések a termékeny, **konstruktív konfliktus** vagy a terméketlen – netán romboló – **destruktív konfliktus** kategóriába tartoznak.

1. A **destruktív konfliktusok** jellemzői: terméketlenek, védekező magatartáshoz vezetnek, egyértelműen rontják a csoport teljesítményét, további frusztrációkat szülnek,

végso soron az adott egység teljes szétesését eredményezhetik, a felek egymás teljes megsemmisítésére törekednek.

2. A **konstruktív konfliktusok** jellemzői: fejlesztik a problémamegoldó tevékenység minőségét, tisztázzák a kérdéseket, enyhítik a feszültséget, átláthatóvá teszik a hierarchikus viszonyokat, serkentik az érintettek ötleteit, kreativitását, véleményét érvényre juttatni. Mindkét fél számára kielégítően végződnek.

Mivel a sikeres válságkezelői hozzáállás minden veszélyes helyzetben a lehetőséget keresi, így elsődleges célja a destruktív konfliktusokat konstruktívvá fordítani. Ehhez elengedhetetlen megérteni, hogy a felek közötti bizalom a konfliktusok, krízisszituációk legfontosabb aspektusa. Konfliktus esetén szétnyílik az ún. **bizalmi olló**, a szétnyílás mértéke pedig jelzi a konfliktus komolyságát. A két oldal eltérő reakciója befolyásolja majd a helyzet megoldását, azt, hogy merre fejlődik tovább a konfliktus: a *megoldás* vagy a *konfrontáció* felé.

A vállalati krízisek specifikumai

A krízishelyzet specifikumainak megállapítására akkor válik csak lehetőség, mikor már a megnövekedett veszély, a gazdasági mutatók romlása, a szokásos üzletmenet akadozása, a vállalati imázs veszélyeztetettsége, a teljesítmény hanyatlása, stb. tipikus kísérőjelenségeknek tekinthetők. A különböző diszfunkcionális szervezeti folyamatok együttállása akár olyan kritikus helyzethez is vezethet, amely egyrésztől magában hordozza a rendkívüli gyorsasággal történő felerősödés lehetőségét, másrésztől pedig alapos és széles körű vizsgálat nyilvános igényét hívja ki, tehát drasztikusan befolyásolja az intézmény normális menedzsment folyamatait, valamilyen formában akadályozva a külső tevékenységet vagy belső ügymenetet (Fink, 1986: 15.). Ugyanakkor természetesen az is krízishelyzetet idézhet elő, amikor a média vagy a környezete értékelése szerint a szervezet nem az elvárt módon reagál a már korábban eszkalálódott, vagy a brandhez egyéb módon kapcsolódó helyzetre (Pintér 2016a: 46.).

➔ a **reputáció**, vagyis hírnév. A kríziskommunikáció szakértői szerint egy szervezet reputációja gyakran a legfontosabb hírértéke, vagyis a média- és közönségkapcsolatok alappillére, mely nagymértékben meghatározza a nyilvánosság percepcióját, bizalmát és a brand felé irányuló egyéb attitűdjeit (Stigler, 1962). Amennyiben tehát ezt a reputációt támadás éri, annak megvédése kell, hogy kapja a legfőbb prioritást és legtöbb anyagi és humánerőforrást az adott branden belül.

Mivel a válságok bizonytalanságot, stresszt és aggodalmat okozhatnak az intézményen belül és kívül, ezért gyors és körültekintő reakciót igényelnek (Coombs, 2010a: 19.), ami érthetően kihívások elé állítja a szervezet humán, fizikai és anyagi erőforrásait.

Összefoglalva tehát a válságszituációkat az alábbi 13+1 kísérőjelenség jellemzi:

1. A krízisek a meglepetés erejével, váratlanul jelentkeznek, előre nem kalkulálhatóak és tervezhetőek.
2. A válságok megjelenésekor általában nem áll a cég vezetésének rendelkezésére megfelelő mennyiségű és minőségű információ a kialakult veszélyes helyzetről.
3. Az események rendszerint túlnőnek a szervezet vélt vagy valós reagálási képességén.
4. A problémák gyakran halmozódnak, felerősítik egymást, és komplexebbé teszik a problémateret.
5. Veszélyes helyzetek során a vélt vagy valós irányítás időszakosan kicsúszik a vezetőség kezéből; a kontroll visszaszerzése ilyenkor tehát prioritást élvez.

6. Válságok esetén szinte kivétel nélkül jelentős üzleti, kommunikációs, esetleg társadalmi érdekek forognak kockán.

7. Az események alapos belső és külső, nyilvános átvizsgálás igényét, jelentős médiaérdeklődést vonnak maguk után.

8. A dolgozók, érdekgazdák, károsultak körében ellenséges hangulat alakul(hat) ki, ami súlyos esetben vagy elhúzódó válság, esetleg katasztrófa esetén pánikká erősödhet.

9. A normális döntéshozatali és belső menedzsment folyamatok felborulnak, vis major forgatókönyvek és munkakörök lépnek életbe.

10. Kommunikációs zavar, információs deficit alakul ki, az érintett felek közötti párbeszéd összehangolatlan.

11. A szervezet imázsa és reputációja veszélybe kerül, hibás válságkezelés esetén végzetesen sérülhet.

12. Veszélyes helyzetek során az érintettek gyakran rosszul döntenek a hirtelen megnövekedett stressz, nyomás hatására, az érdekgazdák lelki folyamataiban funkcionális zavar támad, melynek hatására nagyobb eséllyel mulasztják el a szükséges cselekvéseket és hoznak téves döntéseket, ami tovább súlyosbíthatja a kialakult szituációt, és eszkalálhatja az alapproblémát.

13. Az érintett vezetők a hosszú távú stratégia háttérbe szorításával inkább rövid távú cselekvési és akciótervekre koncentrálnak.

+1. Válságok esetén a megfelelő felkészülés, a szervezeti feltételek teljesülése, a jó médiakapcsolatok és a szükséges vezetői attitűd szerepe felértékelődik.

Az intézményi válságok

Annak ellenére, hogy a válsághelyzetek specifikumai márkánként változnak, a legáltalánosabb beazonosítás alapján a vállalati szintű válságok *menedzselhetőségük* szerint oszthatók *kemény* és *puha* kategóriákra (Fekete-Sándor, 1997).

1. A **kemény válságok** az érzékenyebb témákat érintő, jellemzően nagyobb veszéllyel és potenciális kárral járó események, melyek a megnövekedett közösség általi érdeklődés miatt nagyobb figyelmet érdemelnek a vállalat vezetőségétől. **Gyors és pontos tevékenységet** igényelnek a krízismenedzserek részéről, valamint a feltárt információk **azonnali közlését**. Ilyen kemény válságok lehetnek a természeti katasztrófák, fogyasztói termékrendellenességek és egyéb egészségre, vagy akár emberi életre is veszélyt jelentő problémák.

2. Ezzel szemben a **puha válságok** hosszabb idő alatt alakulnak ki a felszín alatt. Bár nem rejtik magukban az életveszélyt, vagy nagy értékű vagyoni kár elvesztésének a lehetőségét, a vállalat hírnevét, kialakult pozitív imázsát nagymértékben rombolhatják, így kezelésük szintén elengedhetetlen. Jellemzően jobban körülhatárolt problémában gyökereznek, erőteljesebb komplexitásuk azonban nehezebben beazonosíthatóvá teszik őket, így **kezelésük is nehezebb** a kommunikátorok számára. A puha válságok kategóriájához tartozhatnak a vállalati sztrájkok, pénzügyi visszaélések, előnytelen állami szabályozások és egyéb, vállalat működését negatív irányba jelentősen befolyásoló tényezők.

A válságot elszenvedő szervezet szerint megkülönböztethetünk **külső** és **belső válságokat**; előbbi esetén a **brandtől független tényezők** intenzív, szervezetre vonatkozó hatásának a megszüntetése, vagy legalábbis mérséklése a cél, utóbbi esetén pedig a félrecsúszott **intézményi folyamatok** mielőbbi **korrigálása** a feladat. Ami a válságok eredetét illeti, Coombs és szerzőtársai (Coombs et al., 1995) felosztása alapján egy intézmény fennmaradása az alábbi kiváltó okok miatt kerülhet veszélybe:

Klaszter	Felelősség	Kiváltó ok
Áldozat	Alacsony szintű felelősség – Alacsony reputációs fenyegetettség	Természeti katasztrófa
		Rosszindulatú pletyka
		Munkahelyi erőszak, visszaélés
		Termékhamisítás, külső rosszakarat
Baleset	Közepes szintű felelősség – Mérsékelt reputációs fenyegetettség	Érdekgazdák kifogásai
		Technikai eredetű baleset
		Technikai eredetű termékhiba
Megelőzhető (szándékos)	Magas szintű felelősség – Magas reputációs fenyegetettség	Emberi mulasztás miatti baleset
		Emberi mulasztás miatt termékhiba
		A szervezet hibájából történő károkozás, jogi visszaélések (nincsenek sérültek)
		A szervezet hibájából eredő vállalatvezetési kötelezettségszegés
		A szervezet hibájából történő károkozás sérültekkel

A válságok kiváltó okai és a kezdeti felelősségtulajdonítás mértéke *Forrás:* [Coombs, 2010a](#) alapján

A válságok **időtartamuk** szerint lehetnek **1. gyors lefolyásúak**, **2. elhúzódóak** és **3. ciklikusak**. Egy intézményi krízisszituációt alapvetően hosszabb folyamatként értelmezhetünk leginkább, ami több, időben elkülönülő, de egymásra jelentősen ható stádiumból épül fel: **1. veszély**, **2. kialakulás**, **3. emelkedés**, **4. tetőpont**, **5. hanyatlás** és végül **6. megoldás** ([Barlai-Kövágó, 2004](#)).

Válaszreakció

A szervezetnek egy konkrét üzenetet kell létrehoznia és közvetítenie az emberek felé, azok felé, akik kívülről szemlélik a kialakult helyzetet. A válság bekövetkezése után folyamatosan tájékoztatni kell az embereket a krízis aktuális helyzetéről, és kommunikálni kell a változásokat is. Abban az esetben, ha az érintettek és a média nem kap információkat, könnyen kialakulhat bennünk a bizonytalanság érzése. Ha nem értesülnek az aktuális helyzetről, az érintettek könnyen gyárthatnak saját elméleteket, amelyek sok esetben nem fedik le az igazságot, valamint a szervezet reputációjának megőrzésére is negatív hatással lehetnek. Ezáltal könnyen kétféle „valóság” alakulhat ki: a **primer** valóság, ami ténylegesen

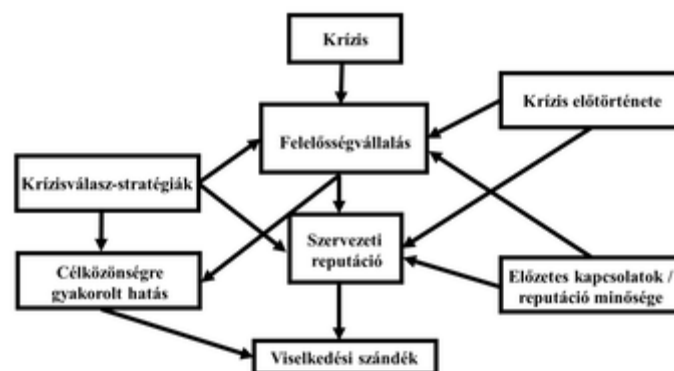
történik, és a szekunder valóság, ami a nyilvánosság véleménye alapján megszülető értékelés. A két valóság közötti különbség esetén alakul ki a kritikus zóna.

A kommunikáció során a legfontosabb cél – időben rögtön az információk összegyűjtése és feldolgozása után – az érintettek és a média tájékoztatása. Ebben az esetben eltérő feladatoknak kell eleget tenni a három fázis során. A kommunikációban a **legnagyobb hangsúlyt** a krízisre adott válaszra, ezen belül a **krízis kategorizálására** kell fektetni. Az adatok összegyűjtése után döntést kell hozni arról, hogyan kezeli az adott szervezet a kialakult helyzetet, és ennek megfelelően kell felkészíteni a csapat tagjait, a szóvivőt és mindenkit, aki részt vesz a helyzet megoldásában és kommunikálásában.

A krízisválasz a gyakorlatban

Egy jól kidolgozott válaszreakció egy krízis megjelenése után a következő lépésekben foglalható össze: **1. a kezdeti reakció, közvetlenül a krízis megjelenése után, 2. a hírnév javítása és a viselkedési törekvések bemutatása.**

7. ábra: Az SCCT krízisszituációs modellje



Forrás: [Coombs, 2007b](#)

a. Felelősség

A **felelősség elve** alapján a krízis bekövetkezése után a vállalatnak vállalnia kell a felelősséget, abban az esetben is, ha nem az ő hibája volt a kiváltó ok.

Több kutatás is kimutatta, hogy közvetlen kapcsolat áll fenn közöttük, hogy maga a vállalat mekkora mértékben felelős a krízis kialakulásában, és hogy mennyire sérül a reputációja. Ez a hírnév mellett a vásárlói szándékokra is nagy hatással van. Coombs **három különböző szintet különböztet meg a felelősségvállalásban: minimális, alacsony és erős**. Minimális abban az esetben, ha a vállalat **áldozatnak** tekinthető az eseményekben, alacsony, ha valamilyen **baleset** következtében alakul ki a válság és erős, ha egy olyan történés okozta a problémát, ami **megelőzhető lett volna**.

b. Kezdeti reakció

Coombs három szempontot tart fontosnak válsághelyzetben: **gyorsaság, pontosság és következetesség**. Kiemeli, hogy az érintett szervezetnek egy bekövetkezett válság után egy órán belül reagálnia kell, természetesen a másik két pont betartásával együtt. Nem kell feltétlenül új információkat közölni az érintettekkel, hiszen a gyors reakcióval azt is megmutatja

a szervezet, hogy észlelte a problémát, ura a helyzetnek és a továbbiakban fő információforrás kíván lenni. Ezzel a lépéssel elérhető az a hatás, hogy az esetleges bizonytalanságok miatt létrejövő indulatok lenyugodjanak, valamint így a vállalat kompetensként nyilvánul meg. A gyors és korai válasz egy szervezet számára nagyobb hitelességet eredményez, mint a lassú reakció ([Arpan-Roskos-Ewoldsen, 2005](#)). Ezzel a lépéssel, valamint a folyamatos kommunikációval lehet kiszolgálni az emberek érdeklődését és kíváncsiságát, így elkerülhető, hogy álhírek és hamis információk terjedjenek a krízissel kapcsolatban. Az érintetteknek információra lesz szükségük, amit a média igyekszik majd minél gyorsabban kiszolgálni, ezért könnyen téves következtetéseket közvetíthetnek a tömegek felé. Azonban ha a vállalat lesz az elsődleges hírforrás, ez nagy eséllyel elkerülhető.

A három említett tényező mellett Coombs azt a lépést is elengedhetetlennek tartja, hogy a szervezet **kifejezze aggodalmát és/vagy részvétét** mindazok felé, akiket valamilyen formában kár ért a kialakult krízis miatt. Abban az esetben, ha ez megtörténik, kisebb mértékben éri reputációs veszteség a vállalatot, mintha nem is venne tudomást a károsultakról. [Cohen \(1999\)](#) jogi eseteket vizsgálva arra az eredményre jutott, hogy a korai együttérzés kifejezése csökkenti a szervezet felé benyújtott követelések számát. A helyes kommunikációs stratégia részletesen feltárja a különböző típusú reakciókat (lásd sztaszisz elmélet, reakció vádra). A szóvivő feladata, hogy a kulcsfontosságú üzenetek eljuttatásával csökkentse a bizonytalanságot és a fenyegetettség érzését az érintettek körében. Vigyázni kell arra, milyen kifejezéseket használnak a kommunikációban, ugyanis azokat a későbbiekben könnyen felhasználhatják a szervezet ellen a peres ügyek során. Az interneten keresztül lehet a leggyorsabban és leghatásosabban elérni az embereket, ami a kezdeti időszakban a legfontosabb és érdemes a cég alkalmazottait is minél hamarabb tájékoztatni, ezáltal az alkalmazottakban is csökkenthetjük a bizonytalanságot és a félelem érzését.

c. Reputáció csökkenésének megelőzése

Ahhoz, hogy a krízis legkevésbé befolyásolja a cég reputációját, két lépésre kell figyelmet fordítani. Első lépésben arra kell hangsúlyt fektetni, hogy az érintettek hogyan definiálják a krízist. A krízis típusának megállapítása meghatározza az érintettek krízishez való viszonyulását is. A második lépés az, hogy megnézzük, milyen előzmények vezettek a krízishelyzet kialakulásához, és milyen volt előtte a vállalat hírneve. Abban az esetben, ha már történt korábban hasonló helyzet, vagy negatív hírneve volt a cégnek, a reputáció csökkenésének esélye fokozottabb. Ezzel a két lépéssel párhuzamosan egy olyan kríziskezelő stratégiát kell kidolgozni, amely figyelembe veszi a krízis eddigi történetét, valamint a cég korábbi megítélését is. A célja az emberek céggel kapcsolatos érzelmeire való pozitív hatás és a reputáció megőrzése, szükség esetén annak javítása.

d. Viselkedési törekvések

Az emberek mindig felelősöket keresnek egy krízis után. Legfőképpen az érintettek körében van meg erre az igény. Fontos, hogy legyen egy személy vagy egy esemény, aki/ami felelőssé tehető a történetekért, ugyanis így azt üzeni a cég, hogy tudja, mi történt, mi volt a baj, és ennek következtében orvosolni és megelőzni is tudja a hasonló eseteket a jövőben.

Meg kell határozni pontosan a válság típusát. Fontos, hogy maga a menedzsmint hogyan definiálja a kialakult krízishelyzetet, hiszen az emberek ehhez viszonyítva alakítják ki saját álláspontjukat.

A **hozzárendelés-elmélet** alapja, hogy az emberek megpróbálják megmagyarázni a történeteket, főként, ha negatív vagy hirtelen bekövetkezett eseményről van szó ([Nyárády-Szeles, 1999: 300.](#)). Amikor az emberek felelősöket és okot keresnek, az különböző

érzelmeikkel jár, amelyekre hatással van az, hogy az adott esemény szereplői hogyan lépnek kapcsolatba az érintettekkel. **Az emberek vagy a szervezetet vagy a szituációt okolják a történetekért.** Ha a szervezetet tartják felelősnek, az három negatív kimenetellel járhat: a szervezet jelentős mértékben veszít a jó hírnevéből, csökken a vásárlói szándék, és nagy valószínűséggel negatív szóbeszéd témája lesz.

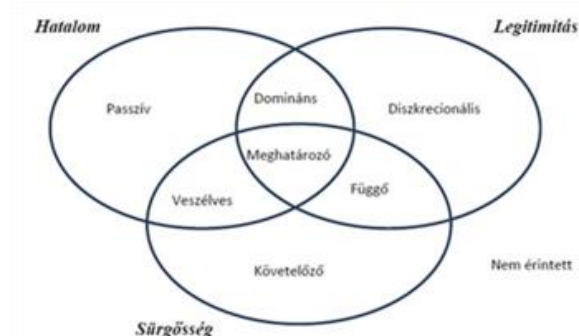
Az SCCT elsődleges és másodlagos krízisreakciós stratégiái [Coombs, 2007b](#) alapján

Stratégia		Krízisválasz
Elsődleges	Tagadó	Visszatámadás
		Tagadás
		Bűnbakkeresés
	Mérséklő	Kifogás/mentség
		Indoklás
	Újraépítő	Kompenzálás/megegyezés
		Bocsánatkérés
Másodlagos	Megerősítés	Emlékeztetés
		Dicséret
		Áldozattá válás

Érdemes felvázolni, hogy az adott szituációban kik azok a csoportok, akiket tájékoztatni kell annak érdekében, hogy minden célszemélyhez eljussanak a kiadott közlemények és üzenetek. A három szempont: **hatalom**, vagyis mekkora befolyással rendelkezik a szervezet működésére; **legitimitás**, vagyis a kapcsolatának alapja a szervezettel; végül ügyeinek **sürgőssége** ([Mitchell et al., 1997](#)). Ezek alapján hét csoport nevezhető meg, akik különböző kapcsolatban állnak a céggel. Ha már legalább két összetevő megtalálható a csoportban, akkor leendő érintetteként tekintenek rájuk.

1. *Meghatározott érintett*: általában valamilyen sürgős érdekelttség köti őket a céghez.
2. *Domináns érintett*: Jogilag is kötődnek a szervezethez, és ők bírnak a legnagyobb hatalommal. Igazgatósági tagok, különböző vezető pozícióban lévő személyek.
3. *Veszélyes érintett*: Ide tartozhatnak a munkavállalók, ha bármilyen szabotázsra vagy sztrájkra készülnek.
4. *Függő érintett*: hatalommal nem rendelkeznek, ezért mások segítségével tudnak bármit elérni, így akár meghatározó érintett is válhat belőlük.

8. ábra: Az érintett csoportok rendszere



A veszélyes helyzetek kezelése során alapvetően négy területről merítenek a probléma elhárítását célzó menedzserek: a pszichológiából, a menedzsmentből, a kommunikációból és a biztonságtechnikából. Természetesen a különböző veszélyes helyzetek specifikumai miatt minden szituációban más-más arányban támaszkodnak a kríziskezelők ezen diszciplínák eszköztárára, azonban nem ritka, hogy egy kialakult válság során a fentiek közül több, vagy akár az összes egyszerre megjelenik.

4.3. Gyakorlati példa az elméleti fogalmak bemutatására (sztászisz, toposz, krízis-válasz stratégiák)

Sztászisz: felkészülés vitára, reakció vádra

A sztászisz-elmélet segítséget nyújt a vitára való felkészülésben, továbbá leírja számunkra, hogy bizonyos irányító kérdésekkel miként tudunk eligazodni egy retorikai szituációban. Döntő, hogy vitás helyzetekben milyen sztásziszt, azaz állapotot hozunk létre, mert ez alapvetően befolyásolni tudja azt, hogy mi mellett és ellen kell érvelni, hogy az érveket miként tudjuk értelmezni és értékelni.

Tehát a sztásziszra egyrészt tekinthetünk úgy, mint a rétor által felvett álláspontra, másrészt pedig egy dialektikai szituációban arra a pontra, amelyben a protagonista álláspontot képviselőre – tipikusan az első reakcióban – megjelenik a válasz, ami gyakran jár együtt elköteleződéssel és bizonyítási kényszerrel. Nézzünk egy ókori példát Cicerótól! Hogyan reagálhat valaki, akit lopással/gyilkossággal vádolnak?

1. Nem én követtem el.
2. Nem volt bűn.
3. Elkövettem, de van mentségem.
4. A bíróság nem jogosult ítélni.

A válasz függvényében egész más módon érdemes védekeznünk, más bizonyítékok lehetnek fontosak. Vegyük észre, hogy manapság a bírósági perekben is az első három pont megállapítása a kérdés! A sztászisz négy irányító kérdése:

1. Valóban megtörtént?
2. Hogyan határozható meg a tett?
3. Milyen a tett jellege?
4. Mit lehet/kell cselekednünk?

„Tennünk kellene a globális felmelegedés ellen?” Amennyiben alkalmazzuk a sztászisz elméletét a globális felmelegedés témájára, a következő kérdésekkel találjuk szembe magunkat:

1. Valóban változik a Föld hőmérséklete? Ha igen, nő vagy csökken, netán felváltva mindkettő? Mikor és hogyan kezdődött ez a változás? Mi volt az oka?
2. Miben tér el a globális felmelegedés és a klímaváltozás fogalma? Hogyan illeszkedik a globális felmelegedés a klímaváltozás folyamataiba? Mekkora az antropogén folyamatok részesedése?
3. Káros-e a globális felmelegedés? Mi a fontosabb: a gazdasági célok vagy a környezetünk védelme?
4. Mit kell cselekednünk a globális felmelegedés kapcsán? Mit tudunk cselekedni? Arra törekedjünk, hogy megfékezzük? Mi nyújthat megoldást a megfékezésre? A széndioxid-kibocsátás csökkentése? Atomenergiára vagy zöldenergiára való váltás? Milyen következményekkel járhatnak a globális felmelegedés megfékezése érdekében tett szankciók?

A sztászisz-elmélet nemcsak a vitára való felkészülésre és a vitás kérdés pontos megfogalmazására alkalmas, hanem:

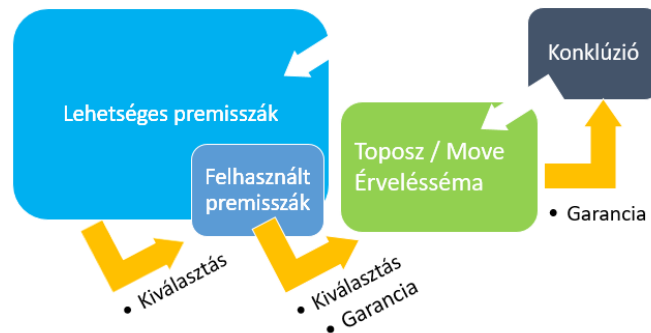
- világosabbá teszi saját magunk előtt, hogy mi is az álláspontunk a vitás kérdésben,
- megmutatja, milyen sok felvehető álláspont létezik,
- felfedi azokat a feltételezéseket és rejtett értékeket, amelyeken a vitapartnerekkel osztozunk,
- segít megállapítani, hogy mely területek igényelnek további pontosítást,
- rávilágít további vitás kérdésekre,
- esetleg még a leghatásosabb érvekre is rámutat.

Feladat: keress konkrét példát krízisválaszra (4.2., elsődleges krízisreakciók táblázata alapján azonosítsd a stratégiát) és a sztászisz-elmélet felhasználásával fogalmaz meg alternatív üzenetet.

Toposz:

A toposzok a rétor feladatai közül az első lépésben, a Kiötlésben (inventio) kapnak szerepet, amikor is a rétor megkezdi az érvek összegyűjtését. Ezt annak ismeretében teszi, hogy milyen retorikai szituációban kerül sor a megnyilatkozásra, és különösképpen milyen közönséget kíván meggyőzni. A toposz görög eredetű szó, jelentése hely vagy forrás. Arra a helyre utal, ahonnan a vitázó fél az érveit meríti. Az ókorban a rétor-tanoncok megtanulták ezeket az érvhelyeket, hogy azokat később különböző tartalmakkal feltöltve sokféle retorikai szituációban vethessék be. Segítségükkel akár felkészülés nélkül is képesek voltak érvelő szövegeket rögtönözni.

9. ábra: Általános érvelés-séma (toposzok használata)



Térjünk vissza a globális felmelegedés példájára, és nézzük meg az általános toposzok alkalmazását! Azonosítsuk az érveléseket az általános séma részeivel!

1. A megtörtént-meg nem történt toposzát alkalmazva a globális felmelegedés kérdésében a következő álláspontok valósulhatnak meg: egyrésztől érvelhetünk amellett, hogy a klímaváltozást nem az emberek okozták, másrésztől felmerül az érvelés, miszerint a globális felmelegedés nem természetes, hanem emberi tevékenységnek tudható be, amelynek megfékezésére komoly erőfeszítéseket kell tenni.

2. Nagyság-kicsinység: az egyik oldal szerint a globális felmelegedés nem számottevő, ugyan nőtt a Föld átlaghőmérséklete, de ennek mértéke még nem ad okot aggodalomra, a másik oldal szerint viszont a globális felmelegedés az emberiség egyik legfenyegetőbb problémája.

3. Lehetséges-lehetetlen: a globális felmelegedés ellen harcolók között vannak, akik szerint a káros következmények még megakadályozhatók, és vannak, akik amellett érvelnek, hogy a folyamat visszafordíthatatlan.