



Eötvös Loránd Tudományegyetem
Gazdaságtudományi Kar

Jegyzetkivonat¹ a Vezetés és szervezés mesterképzési szak Szakmai ismeretek szigorlathoz

Szigorlati tárgyak:

Stratégiai emberi erőforrás menedzsment

Minőség- és projektmenedzsment

Meggyőzőestechnika

Készült: Budapest, 2023. 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. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment c. tárgy témakörei

1. Stratégiai emberi erőforrás menedzsment az üzleti stratégiai szolgálatában

1.1. A tradicionális/operatív emberi erőforrás menedzsment és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment megkülönböztetése

Az emberi erőforrás menedzsment az 1980-as években vált stratégiai szemléletűvé és ezzel párhuzamosan a szakkönyvekben is megjelent a stratégiai emberi erőforrás menedzsment fogalma. Megfogalmazásunkban a **stratégiai emberi erőforrás menedzsment** a szervezet rövid-, közép- és hosszútávú stratégiai célkitűzéseinek megvalósulását célzottan támogató, integrált emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos tervezői, koordinációs és értékelő tevékenységeket jelenti. A sikeres vállalatok jelentős része már stratégiai területként tekint az emberi erőforrás menedzsmentre, felismerték ugyanis a humán tőke szervezeti célok megvalósításában betöltött kulcsszerepét. Meglátásunk szerint azonban az emberi erőforrás menedzsment abban az esetben válhat igazán stratégiai szemléletűvé, ha a szervezet humán erőforrás vezetője helyet kap a felsővezetésben, részt vesz a szervezet üzleti stratégiájának kialakításában, valamint kellő felhatalmazással rendelkezik az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos döntések meghozatalához és folyamatok irányításához annak érdekében, hogy az üzleti stratégia célkitűzései érvényesülni tudjanak a személyzeti politikában. Utóbbihoz elengedhetetlen a HR vezetők stratégiai és jövőorientációjú gondolkodása, valamint üzleti érzéke.

1. táblázat: A tradicionális és a stratégiai humán erőforrás menedzsment összehasonlítása

	Tradicionális/Operatív humán erőforrás menedzsment	Stratégiai humán erőforrás menedzsment
Fókusz	Gyakorlati megvalósítás. Egyéni teljesítmény. Dolgozók menedzselése.	Humán erőforrás stratégia. Szervezeti teljesítmény. Közreműködés a szervezeti stratégia kialakításában.
Időtáv	Rövid táv.	Rövid-, közép- és hosszú táv.
Célok	Biztosítani a szervezeti sikeresség elérését a munkavállalók által.	Szervezeti teljesítmény növelése hosszú távon. Képzett, elkötelezett és motivált munkavállalók által képessé tenni a szervezetet a hosszútávú versenyelőny biztosítására.
Kontroll	Bürokratikus HR politikák, szabályzatok és eljárásrendek által.	Flexibilis, könnyen alakítható, sikerorientált.
Kezdeményezés, reakció	Lassú, reaktív, részleges.	Gyors, proaktív, integrált.
Jellegzetességek	A munkahelyi kapcsolatok individualista, nem kollektív megközelítése. A humán erőforrás menedzsment a vonalbeli vezetők által érvényesül.	Olyan HR stratégiai csomag kialakítása, amely a teljes szervezet igényeinek kielégítésére törekszik. A HR szakemberek stratégiai partnerek a mindennapi működés során.

Forrás: Phasathane (2014) és Mello (2015) alapján saját szerkesztés

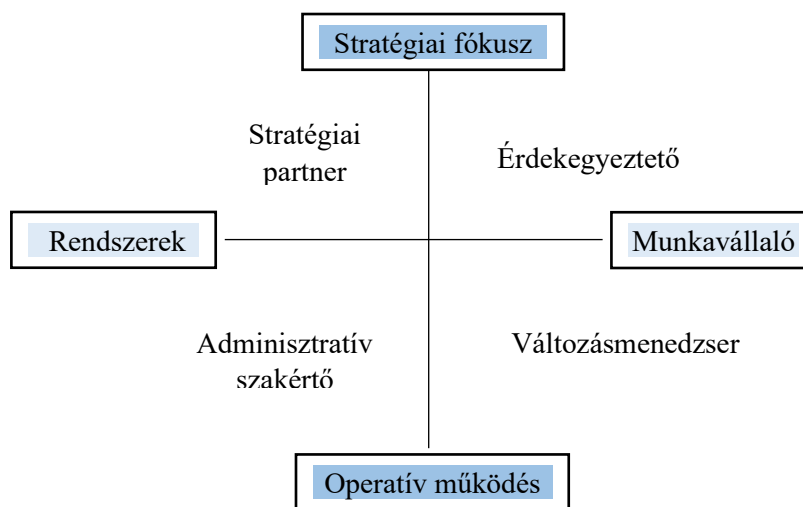
A tradicionális, vagy operatív humán erőforrás menedzsment és a stratégiai humán erőforrás menedzsment különbségeit a fenti táblázat mutatja be.

A tradicionális humán erőforrás menedzsment által kialakított folyamatok és gyakorlatok az aktuális kihívásokra reagálnak, hiányzik belőle a stratégiai szemlélet. Az egyéni teljesítményt helyezi a fókuszba, munkavállalókban és nem munkaerő-kollektívában

gondolkozik. A pillanatnyi problémák megoldására (pl. kilépő munkavállalók helyett újak felvétele) rendezkedik be, nem készíti fel a szervezetet nem várt változások eredményes és hatékony menedzselésére. A stratégiai HR jövő-orientációjú és proaktív, a HR-t stratégiai partnerként fogadja el és kezeli a felsővezetés. A stratégiai HR munkaerő-kollektívában gondolkodik, a szervezeti szintű teljesítményre fókuszál, legfontosabb célja pedig a hosszú távú versenyelőny biztosítása, ami csak rugalmas rendszerek és gyors alkalmazkodókészség által megvalósítható.

A stratégiai szerep és a változásokhoz való alkalmazkodás fontosságát hangsúlyozza Ulrich modellje² is, aki szerint a szervezetnél működő HR funkciók irányultságuk szerint négyféle szerepet töltenek be: adminisztratív szakértő, stratégiai partner, változásmenedzser és érdekegyeztető.

1. ábra: Az Ulrich modell



Forrás: Ulrich (1997) alapján saját szerkesztés

A humán erőforrás menedzsmentnek mind a négy szerephez kapcsolódóan el kell látnia feladatokat. A HR *stratégiai partnerként* a HR és az üzleti stratégia összehangolására, a területi vezetők támogatására és az optimális szervezeti felépítés kialakítására törekszik. A szervezetek számára – ahogyan arra a fentiekben is utaltunk – komoly problémát jelent a külső környezet folyamatos változása és ahhoz való alkalmazkodás. A HR *változásmenedzserként* arra törekszik, hogy a lehető legrövidebb időn belül és legeredményesebben tudjon a szervezet reagálni a külső ingerekre, tipikus ilyen HR feladatok a szervezeti kultúra változtatására vonatkozó törekvések, intézkedések. A stratégiai partneri és a változásmenedzseri szerep mellett természetesen jelen van a két klasszikus HR feladat is, vagyis a személyzeti adminisztráció *adminisztratív szakértőként*, valamint az *érdekegyeztető* funkció, azaz a dolgozók érdekeinek képviselése és a szervezet iránti elkötelezettség kialakítása – utóbbihoz kapcsolhatók a képzéssel és fejlesztéssel, továbbá a munkahelyi klíma javításával összefüggő intézkedések. Megjegyzendő, hogy az adminisztratív teendők jó része már automatizálható, ezáltal nagyobb hangsúlyt lehet helyezni a másik három szerepre.

Ulrich modellje nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy a vállalatok világszerte elkezdjék újrastrukturálni a HR tevékenységüket és megjelenjenek a generalista business partner és a HR

² Ulrich (1997)

business partner munkakörök. Az e feladatokat ellátók – kismértékű adminisztratív tevékenység mellett – a vállalati üzleti stratégia megvalósítását támogató HR feladatokat végeznek.

A tradicionális/operatív emberi erőforrás gazdálkodás tehát az adminisztratív feladatokra, míg a stratégiai HR a teljesítésekre, a számszerűsíthető eredményekre és az értékteremtésre összpontosít. A stratégiai HR egyik meghatározása³ szerint a **HR hozzáadott értéket** képvisel négy „áramlás” hatékony kezelésével:

- (1) az emberek áramlása;
- (2) a teljesítmény áramlása;
- (3) az információáramlás és
- (4) a munka áramlása.

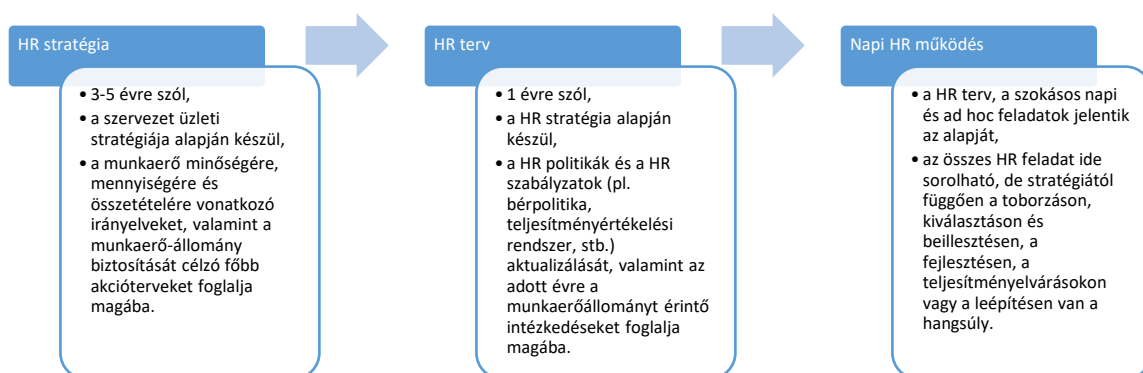
Az emberek áramlása kiterjed az alkalmazottak szervezetbe történő belépésére, mozgására és a szervezet elhagyására. A teljesítmény áramlása figyelembe veszi az érdekelt felek érdekei szerinti szabványok és jutalmak kidolgozását. Az információáramlás a munkavállalók tevékenységének és prioritásainak kommunikálását és a teljesítményről való visszajelzés módját jelenti. A munka áramlása azokat a folyamatokat takarja, amelyekben és amelyekért az alkalmazottak részt vesznek és felelősséget vállalnak.

1.2 Az üzleti stratégia és a HR stratégia kapcsolata, kialakításuk módszerei

A szervezet üzleti stratégiájának alapját a szervezet missziója adja. A **szervezeti misszió** az a cél, amiért - miért - van egy szervezet. Általánosságban elmondható, hogy a vállalat missziója olyan információkat tükröz, mint az általa termelt termékek vagy nyújtott szolgáltatások típusai, az ügyfélköre, illetve az általuk képviselt értékek.

A szervezet **üzleti stratégiája** a következő néhány év (3-5 év) célkitűzéseit foglalja magába. Az üzleti stratégia fontos részét képezi a mindennapi munkatevékenységnek, kijelöli a működésre vonatkozó irányvonalakat, cselekvési keretet alakít ki és segítségével határozhatók meg teljesítményelvárások. Az üzleti stratégia tehát alapjaiban határozza meg a szervezet emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos irányelveit.

2. ábra: A HR stratégia, a HR terv és a napi HR tevékenységek összekapcsolódása



Forrás: saját ábra, 2020

A **HR stratégia** szervezeti szinten határozza meg a következő évek (3-5 év) emberi erőforrás gazdálkodásának irányelveit, kiemelten a szervezet üzleti célkitűzéseinek megvalósításához szükséges munkaerőállományra vonatkozó célszámokat és a biztosításának

³ Mello (2015)

módját tartalmazó akcióterveket foglalja magába. Lényeges a HR stratégia írásba foglalása, az ezzel kapcsolatos kutatási eredmények szerint ugyanis az írásba foglalt HR stratégiával rendelkező szervezetek profitábilisabbak az írásbeli HR stratégia nélkül működő szervezeteknél. A teljes szervezetet érintő **HR terv** a következő egy évre szól, tartalmazza a HR politikák és HR szabályzatok – HR stratégiához igazodó – aktualizálását, továbbá meghatározza a munkaerőállomány foglalkoztatására irányuló mennyiségi és minőségi mutatókat. A teljes szervezetet érintő és összegző HR tervet a HR igazgatóság/osztály készíti, melyhez felhasználják a különböző divíziókra/szervezeti egységekre/osztályokra vonatkozó, az adott területek vezetői által kidolgozott HR terveket.

Az üzleti stratégia és a HR stratégia kialakításához alkalmazható módszerek

A szervezet üzleti és HR stratégiájának kialakítását érdemes elemzőmunkával kezdeni, amihez célszerű az összes rendelkezésre álló információt (környezeti feltételek, szervezeti igények, adatbázisok, piackutatások eredményei, becslések stb.) figyelembe venni. Az elemzőmunka kiterjedhet a környezet és a belső működés analizálására. A külső környezet elemzéséhez általában a PESTEL⁴ analízist, a lehetséges kitörési pontok azonosítására a SWOT⁵-ot, a működési környezet leírására pedig a COPS elemzést szokták alkalmazni.

A **COPS** – hasonlóan a PESTEL-hez és a SWOT-hoz – mozaikszó, az angol culture (kultúra), operations (működés), people (emberek), systems (rendszerek) szavak kezdőbetűi alkotják. A COPS általános leírást tesz lehetővé, segítségével átgondolhatók, hogy az elemzett négy területen milyen típusú változásokra lenne szükség a kívánatos állapot eléréséhez.

2. táblázat: Példa a COPS analízisre

Terület	Kívánatos változtatások
<i>Kultúra</i>	Munkakörnyezet, munkahelyi légkör javítása.
<i>Működés</i>	Túlságosan bürokratikus eljárások és rugalmatlan eljárásrend megváltoztatása.
<i>Emberek</i>	Jó idegennyelvtudás és hatékony problémamegoldó képesség elősegítése. Munkavállalói elkötelezettség növelése.
<i>Rendszerek</i>	IT architektúra és minőségirányítási rendszer tökéletesítése.

Forrás: saját táblázat, 2020

Az elemző módszerek (PESTEL, COPS és SWOT) önállóan is alkalmazhatók, azonban egymást részben (vagy egészében) kiegészítve megfelelő alapot nyújthatnak a szervezet üzleti és HR céljainak meghatározásához. A SWOT analízis külső tényezőinek vizsgálatához lehet a PESTEL-t, a belső tényezőinek a feltáráshoz pedig a COPS módszert használni.

⁴ A PESTEL mozaikszó, a Political (politikai), Economic (gazdasági), Social (szociális) Cultural (kulturális), Technological (technológiai), Environmental (környezeti), Legal (jogi) szavak kezdőbetűi alkotják (Doke et al., 2007).

⁵ A SWOT szó az angol Strengths (erősségek), Weaknesses (gyengeségek), Opportunities (lehetőségek) és Threats (veszélyek) szavak kezdőbetűjéből tevődik össze. Az elemzés számba veszi, rendszerezi és értékeli azokat a belső és külső tényezőket, amelyek hatással vannak a szervezet működésének eredményességére. Az elemzés során érdemes az erősségek és lehetőségek összevetéséből kiindulni, ugyanis azok meghatározói lehetnek a következő évek üzleti és HR stratégiájának. Célszerű ugyanakkor azt is számba venni, hogyan tudja a szervezet kiaknázni a lehetőségeit és erősségeit, hogy elkerülje a veszélyeket vagy tompítsa azok kedvezőtlen hatásait. A gyengeségek és a veszélyek találkozási pontjainál általában azonnali cselekvési programra van szükség.

3. táblázat: Példa a PESTEL, a COPS és a SWOT analízis kombinálására

	Lehetőségek	Veszélyek
<i>Politikai környezet</i>	Munkahelymegőrző programok, kutatás-fejlesztési támogatások.	Járványügyi intézkedések miatti korlátozások, vállalati adók emelése.
<i>Gazdasági környezet</i>	Szabad kapacitások a munkaerőpiacon.	GDP csökkenése, magas inflációs ráta, devizaárfolyam kedvezőtlen alakulása.
<i>Szociális és kulturális környezet</i>	Magasan kvalifikált munkaerő arányának emelkedése.	Fogyasztói szokások megváltozása, alacsony társadalmi mobilitás.
<i>Technológiai környezet</i>	Automatizáció, fejlesztési támogatások.	Technológiai változások okozta kompetencia-deficit.
<i>Környezeti, környezetvédelmi tényezők</i>	Együttműködés környezetvédelmi szervezetekkel.	Környezetvédelmi előírások szigorítása, időjárás viszontagságok.
<i>Jogi tényezők</i>	Stabil szabályozói környezet.	Minimálbér és garantált bérminimum jelentős emelése, egyes tevékenységek jogszabályi korlátozása.
Erősségek		
	Erősségek	Gyengeségek
<i>Kultúra</i>	Modern munkakörnyezet.	Befelé forduló munkakultúra, globális szemlélet hiánya.
<i>Működés</i>	Lapos szervezeti felépítés, egyértelmű utasítási és végrehajtási jogkörök.	Duplikációk a folyamatokban.
<i>Emberek</i>	Tulajdonosi szemlélet a munkavállalóknál.	Vezetői kvalitások hiánya.
<i>Rendszerek</i>	Integrált, objektív teljesítéseken alapuló teljesítményértékelő rendszer.	Gyenge workflow támogató rendszer.

Forrás: saját táblázat, 2020

Az elkészült összegző táblázat elemzésével, valamint az ágazati viszonyokat és az aktuális pénzügyi helyzetet figyelembe véve meghatározhatók a főbb üzleti és azt kiszolgáló HR stratégiai irányvonalak. Az utóbbiak felvázolását követően érdemes kizárólag a HR részlegre vonatkozóan is elkészíteni a SWOT analízist, mellette pedig figyelembe venni:

- az előző időszak emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos eredményeit és tapasztalatait,
- a munkaerőpiaci helyzet (pl. munkaerőhiány) szervezetre gyakorolt hatásait,
- az aktuális HR trendeket (pl. élménymenedzsment).

A HR stratégiai fő céljainak meghatározását követően tudjuk számba venni az azokhoz kapcsolódó konkrét célkitűzéseket, feladatokat. Erre vonatkozóan mutat be egy példát az alábbi táblázat.

4. táblázat: Példa a HR stratégia fő céljaira

Fő cél: Munkavállalói elkötelezettség növelése				
Feladat 1.: Bérstruktúra re-design	Feladat 2.: Vezetőfejlesztés	Feladat 3.: Képzési programok felülvizsgálata	Feladat 4.: Díjak, jutalmak körének kiszélesítése
<i>Rész cél:</i> Az éves HR budget 10%-a teljesítmény-alapú legyen.	<i>Rész cél:</i> Minden alsó- és középvezető részére a „Pozitív vezetői kommunikáció” c. tréning szervezése.	<i>Rész cél:</i> Minden beosztotti munkakörben dolgozó részére évi 2 továbbképzés (egy szakmai és egy személyiségfejlesztő) szervezése.	<i>Rész cél:</i> Az elismerésben részesülő dolgozók számának legalább 2%-os növelése.	

Határidő:	Határidő:	Határidő:	Határidő:	
Felelős:	Felelős:	Felelős:	Felelős:	
<i>Mérőszám 1.: Fluktuációs ráta, Célérték: 10% alatt</i>				
<i>Mérőszám 2.: Éves engagement kérdőív, Célérték: elkötelezettségre vonatkozó kérdések átlagértéke 5 feletti a 7-es skálán</i>				

Forrás: saját táblázat, 2020

A fő stratégiai célok megvalósításához tehát célszerű meghatározni a konkrét feladatokat, valamint az azokhoz köthető részcélokat, határidőket és felelősök körét. Lényeges emellett mérhetővé tenni a fő stratégiai célkitűzéseket, azaz meg kell adni azokat a mutatókat, amelyekkel azok teljesülését mérni tudjuk.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment szemlélet kialakítását akadályozó tényezők

Annak ellenére, hogy a stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsmentnek számos pozitív hozadéka van, sok szervezet mégis operatív funkcióként tekint a HR-re. A stratégiai szemléletű HR működését, szerepének érvényesülését több körülmény is megnehezítheti, ilyenek lehetnek⁶:

- a fókusz a rövid távú üzleti eredményeken/aktuális teljesítményen van,
- a HR stratégiai gondolkodásának hiánya,
- a HR hozzáadott értékének vitatása,
- a HR által végzett tevékenységek mérhetőségének nehézségei,
- az azzal kapcsolatos szemlélet, hogy az emberi tőke magas kockázatú befektetés,
- a vonalbeli vezetők HR menedzseri gondolkodása,
- a változásoktól való félelem.

Akadályozó tényező lehet, ha a szervezetek menedzsmentje a rövid távú eredményekre és aktuális teljesítményre összpontosít. Ez a vezetési filozófia/gondolkodás nem ritka, ugyanis a teljesítményértékelés eredménye és kompenzáció mértéke mindig az aktuális teljesítésetől függ, emellett az üzleti eredményeket is negyedévenként hozzák nyilvánosságra, tehát mindig az aktuális vagy következő negyedévre összpontosítanak – így viszont elvész a fókusz a hosszú távú stratégiai gondolkodásról.

Ugyancsak problémát jelenthet, hogy a HR vezetőknek általában szakirányú végzettsége van, s bár ismerik a szervezet működését, keveset tudnak az üzleti folyamatokról. Nehezen értik meg magukat egy pénzügyi vagy egy értékesítési vezetővel, így az üzleti folyamatok HR támogatásával kapcsolatos egyeztetések is nehézségekbe ütköznek.

A senior menedzserek körében tapasztalható az is, hogy vitatják a HR hozzáadott értékét, ugyanis túl bürokratikusnak tartják az emberi erőforrásokkal kapcsolatos eljárásrendet, sok esetben pedig úgy érzik, hátráltatják a szakmai munkát pl. az elkészítendő munkaköri leírásokkal és a teljesítményértékelésekkel.

A HR-rel szembeni előítéleteket vélhetően az is tovább mélyíti, hogy az általa gondozott programok mérhetősége vitatható, nehéz ugyanis objektív módon, természetes mérőszámokkal megadni egy-egy projekt (pl. csapatépítés) hozzáadott értékét. A vezetők azt is tapasztalhatják ugyanakkor, hogy miután képezték és fejlesztették munkavállalóikat, azok gyakran felmondanak, ezért egyesek szerint – mivel az emberi tőke nem tulajdona a szervezetnek – nem érdemes sokat invesztálni bele.

Sok szervezetnél nem elég erős a HR jelenlét, ezért a vonalbeli vezetők veszik át a HR menedzseri szerepet. Ők határozzák meg a következő időszak emberi erőforrás igényét,

⁶ Mello (2015)

bonyolítják a kiválasztást és a maguk által felállított sztenderdek szerint értékelik az alkalmazottak teljesítményét.

A HR stratégiai szerepét akadályozhatja a változásoktól való félelem, az azokkal való szembenállás is. Különösen az idősebb korosztály körében tapasztalható a status quo fenntartására való igény, a tradicionális/operatív HR tevékenység stratégiai szemléletűvé alakítása pedig nagy változásokat hozhat a munkavállalók kiválasztásával, teljesítményértékelésével, képzésével stb. kapcsolatban.

1.3 Alapvető HR stratégiák

A külső és a belső tényezők figyelembevételével a leggyakrabban négyféle HR stratégia egyikének a kialakításáról dönt a vezetés: munkaerő-bővítés, emberi erőforrás fejlesztés, termelékenység-növelés vagy leépítés⁷. A **munkaerő-bővítő stratégiához** kapcsolódó cselekvési programok a toborzásra, a kiválasztásra, a beillesztésre, az előléptetésre és áthelyezésre, valamint az ösztönzésre (javadalmazásra) terjednek ki. **Emberi erőforrás fejlesztés** esetén a képzési programok felülvizsgálatára, vezetésfejlesztésre, karriertervezésre, utánpótlás-tervezésre és fejlesztő központ (DC) kialakítására/újrastrukturálására lehet szükség. A **termelékenység-növelő** stratégia megköveteli a teljesítménymenedzsment, az ösztönzés, a munkakörelemzés, -tervezés és -értékelés, a szervezetfejlesztés és a munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések bevezetését és szabályozását. **Kapacitáscsökkentéskor** létszám-leépítésben, tevékenység-kihelyezésben, nyugdíjazási programokban (korai nyugdíjazás), atipikus foglalkoztatási formákban (főként munkaidő-csökkentés, részmunkaidős foglalkoztatás) és létszám-stopban kell gondolkodni.

Amennyiben a *munkaerő-bővítő stratégiát munkaerőhiány időszakában* kell megvalósítani, a szervezet HR stratégiája kiterjedhet a toborzási módszerek felülvizsgálatára és fejlesztésére (pl. adatbázisok bővítése, állásbörzéken való részvétel), gyakornoki programok bevezetésére, oktatási intézményekkel való szorosabb együttműködésre (pl. duális képzés), a toborzási tevékenység határon túlra való kiterjesztésére, ajánlásos rendszer bevezetésére, a munkáltatói márka tudatos építésére, a nyugdíjba vonuló munkavállalók tovább foglalkoztatására, elkötelezettség-növelő intézkedések bevezetésére, bizonyos munkafolyamatok automatizációjára és/vagy kiszervezésére, túlórákra, valamint a munkakörök felülvizsgálatára.

Az előzőekben bemutatott HR stratégiák a munkaerő-állomány létszámával összefüggő tevékenységekre irányultak, egy másik elemet⁸ aszerint különbözteti meg a HR stratégiákat, hogy a szervezetek mennyire tartják értékesnek és stratégiai jelentőségűnek a munkavállalóikat:

1. **Tudás-alapú foglalkoztatás:** a humán tőkét egyedülállónak és stratégiai jelentőségűnek tekintik. Ez a típusú foglalkoztatás elkötelezettség-alapú HR menedzsment eszközöket alkalmaz, nagy hangsúlyt fektet a képzésre és fejlesztésre, a munkavállalói autonómiára, részvételre, biztonságra, a bérpolitika a munkavállalók hosszú távú foglalkoztatását ösztönzi (pl. szervezeti hűség anyagi elismerése) és tudás-alapú az előrejutás.
2. **Munka-alapú foglalkoztatás:** a humán tőkét az előzőnél kevésbé tartják értékesnek, de magas stratégiai jelentőségűként kezelik. Ez a típusú foglalkoztatás produktivitás-alapú HR menedzsment eszközöket alkalmaz, kevesebbet fektet az alkalmazottakba, a szakmai és munkakör-specifikus ismeretek átadását szolgáló képzéseket támogatja, az általános képességek fejlesztésére kevésbé fókuszál. Rövidebb időszakra rendezkednek

⁷ Bakacsi (2006)

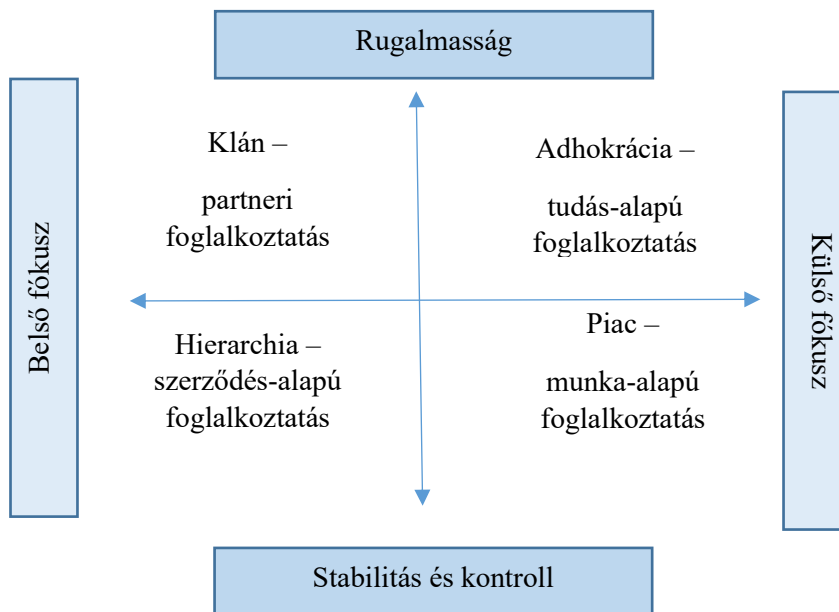
⁸ Lepak – Snell (2002)

be a bérpolitikával, a bérezés alapját a teljesítmény és a jutalmak jelentik, a munkakörök standardizáltak.

3. **Szerződés-alapú foglalkoztatás:** a humán tőkét nem tekintik értékesnek és magas stratégiai jelentőségűnek. Itt a szabályzat-alapú HR menedzsment dominál. A struktúrát és irányelveket annak érdekében alakítják ki, hogy a munkavállalók betartsák az előírásokat és a meghatározottak szerint végezzék a munkájukat. A képzési és fejlesztési tevékenység arra irányul, hogy a szabályzatok beépüljenek a mindennapi munkavégzési folyamatba.
4. **Partneri foglalkoztatás:** a humán tőkét értékesnek tartják, de limitáltan stratégiai jelentőségűnek. Együttműködő HR menedzsment eszközöket alkalmaznak, a munka bizonyos részét kiszervezik, az információmegosztásra és a bizalomépítésre fókuszálnak. A szervezet olyan típusú partnereket és munkatársakat keres, akik elkötelezettek a kölcsönös jó kapcsolat és a vállalat sikere mellett. A teljesítmény-elvárásokat és ösztönzőket az összes érintett fél érdekeit figyelembe véve alakítják ki.

A négy típusú foglalkoztatás párhuzamba állítható a Quinn által kidolgozott versengő értékek modelljének szervezeti kultúrátípusaival.

3. ábra: A szervezeti kultúra és a foglalkoztatási HR stratégiák összefüggései



Forrás: Cameron–Quinn (1999) alapján saját kiegészítésekkel

A **klán szervezeti kultúra** a belső folyamatokra figyel, ugyanakkor rugalmas és dinamikus. Barátságos munkahelyi légkör, családi kapcsolatok jellemzik. A vezetőkre mentorként tekintenek, hisznek az emberi erőforrás fejlesztés hosszú távú megtérülésében, a csapatmunkában, a részvételen alapuló vezetésben, az információk megosztásában és a konfliktusok konszenzuson alapuló megoldásában. A legfontosabb értékek a kooperáció, a humor, a nyitottság és az egyenlőség. Az ilyen típusú kultúrákban partneri foglalkoztatásra irányuló HR stratégia a jellemző, olyan HR tevékenységekre fókuszálnak, mint munkahelyi légkör javítását és a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését célzó intézkedések. A bérrendszer kialakításánál és a bérsávok megállapításánál ügyelnek a bérfeszültség elkerülésére, jutalmazáskor a csapatjátékosokat ismerik el.

Az **adhokrácia kultúrát** a kifelé irányulás és a rugalmasság jellemzi. Dinamikus, vállalkozó szellemű, kockázatvállaló, kreatív munkahely. A vezetőkre innovátorként és kockázatvállalóként tekintenek, a szervezetet a fejlődés és az innováció iránti vágy tartja össze. A hosszú távú növekedés a cél, az új erőforrások megszerzése által az élre akarnak törni. A sikert az egyediséggel mérik, támogatják a munkavállalók egyéni törekvéseit, ötleteit és szabadságát. A legfontosabb értékek a kísérletezés, a kreativitás, a rugalmasság és az autonómia. Az olyan munkahelyeken, ahol az adokrácia szervezeti kultúra jegyei dominánsak, általában tudás-alapú a HR stratégia. Az ilyen munkahelyeken a HR a szervezeti tudásátadással kapcsolatos rendszerek kiépítésére (pl. mentori rendszer) és jól működő, hosszú távú karriert biztosító és a kompetencia-alapú karriermenedzsment rendszer kialakítására fókuszál. Nagy hangsúlyt fektetnek a vezetőfejlesztésre és az utódlás-tervezésre. A bérpolitikába beépítik a szervezet iránti hűség anyagi megbecsülését is.

A **hierarchia kultúrát** a befelé fordulás és stabilitás, kiszámíthatóság jellemzi. Formalizált és strukturált munkahely, erős a belső szabályozottság. A vezetőkre koordinátorként és hatékony gondolkodóként tekintenek. A legfontosabbnak tartják a zökkenőmentes működés fenntartását, formális szabályok és politikák tartják össze a szervezetet. Sikerkritériumként tekintenek a megbízhatóságra, az előrelátó ütemezésre és a költségek alacsony szinten tartására. Biztos, kiszámítható munkahely. A legfontosabb értékek az engedelmesség, a logikus gondolkodás és az óvatosság. Az ilyen kultúrában a szerződés-alapú foglalkoztatás a jellemző, az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos feladatok főként a szabályzatok és eljárásrendek kialakítására és aktualizálására, az azokkal kapcsolatos képzések és továbbképzések megszervezésére és lebonyolítására terjednek ki. Nagy hangsúlyt kap a compliance tevékenység, a bérek nem túl differenciáltak, a jutalmakat a szabálykövetők és a jó politikai érzékkel rendelkezők kapják.

A **piac kultúrát** a kontroll, az ellenőrzés magas foka és a kifelé irányultság jellemzi. Az eredmények maximalizálására nagy hangsúlyt helyező munkahely, a dolgozók versengő beállítottságúak és célorientáltak. A vezetők sereghajtók és versenyszelleműek, a hírnév és a siker ösztönzi őket. A győzelem iránti vágy tartja össze a szervezetet, a hosszú távú cél a versenyképesség fenntartása és a mérhető célok elérése. Sikerkritériumnak a minél nagyobb piaci részesedést és az újabb piacokra való bejutást tartják, versenyképes árakban és piaci vezető szerepben gondolkodnak. A legfontosabb értékek az asszertivitás, a szorgalom és a kezdeményezőkézség. Az ilyen típusú szervezetekben a munka-alapú foglalkoztatás a jellemző HR stratégia, nagy hangsúlyt kap a teljesítményértékelési és az ösztönzési rendszer működtetése. A teljesítményértékelési rendszerben igyekeznek objektív mérőszámok alapján mérni a teljesítéseket, az ösztönzési rendszer széles spektrumú, jellemző a bónuszfizetés, a bérek és egyéb juttatások teljesítmény-alapon differenciáltak. Gyakoriak a jutalmak, amelyeket a legjobban teljesítőknek osztanak ki.

A szervezeti kultúra és az emberi erőforrás menedzsment tevékenység kölcsönös interakcióban van egymással, a kultúra megalapozza a HR stratégiát, de a HR stratégia is hatással van a szervezeti kultúrára. A HR stratégia kialakítása során tehát figyelembe kell venni a jelenlegi és a kívánatos szervezeti kultúra jegyeit – tudva, hogy a stratégiában megfogalmazottak (pl. az ösztönzési rendszer drasztikus átalakítása) befolyásolják a teljes szervezeti működést.

2. Stratégiai kompetenciamenedzsment

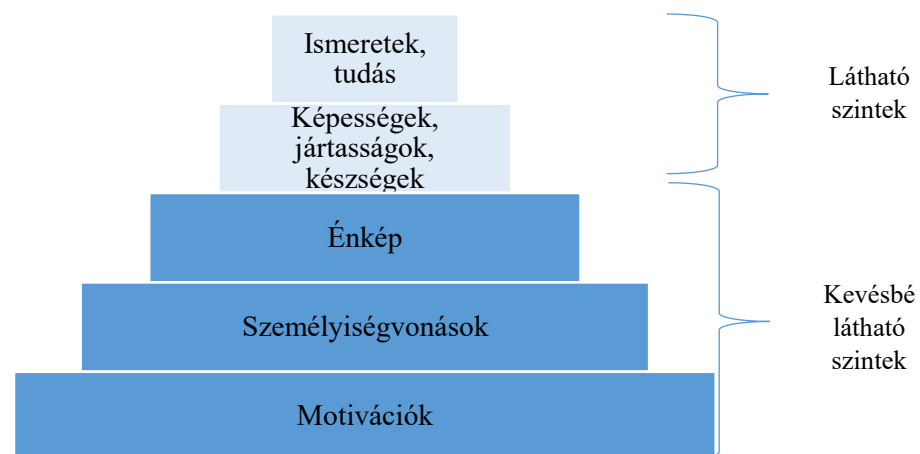
2.1 A kompetencia fogalma, a kompetenciák csoportosítása, szervezeti kompetenciamodellek kialakítása és típusai

A kompetenciák jelentősége a munka világában McClelland 1973-ban publikált „*Testing for competence rather than intelligence*”⁹ című cikkével kezdett felértékelődni. A szerző megállapítása szerint az addig alkalmazott, főként intelligenciát és elméleti tudást mérő tesztek nem alkalmasak arra, hogy hatékonyan előre jelezzék a jelöltek munkára való alkalmasságát, ennek megítéléséhez a munkaköri kompetenciák, gyakorlati készségek mérésére szolgáló vizsgálatokat kell bevezetni. McClelland tehát elsősorban a munkaerő kiválasztáshoz kapcsolódóan tartotta fontosnak a kompetenciák mérését és értékelését, napjainkban azonban már az emberi erőforrás menedzsment minden területe kapcsolatba került a kompetenciákkal. Funkciójuk van a toborzás, a kiválasztás, a teljesítményértékelés (teljesítménymenedzsment), az ösztönzés-menedzsment, a képzés és fejlesztés, a karrier- és utódlástervezés, valamint az elbocsátás során, de alapja a legtöbb szervezetfejlesztési modellnek és HR stratégiának is. A munkáltatók és a személyzeti szakemberek többnyire a dolgozók kompetenciái alapján hoznak döntéseket, valamint a szervezeti és üzleti célok eléréséhez szükséges emberi erőforrás tekintetében is kompetenciákban gondolkodnak. A jelöltek alkalmazásáról kompetenciáik figyelembevételével határoznak, értékelik bevalásukat és teljesítményüket, valamint alakítják a szervezetben betöltött jelenlegi és jövőbeli szerepüket.

A kompetencia leginkább a munkavégzéshez és teljesítményhez kapcsolódó fogalom, azokat a képességeket, készségeket és tulajdonságokat foglalja magában, amelyek alkalmassá teszik az egyént egy adott foglalkozás magas szintű művelésére.

A kompetenciák tehát a munkavégzés során megfigyelhető viselkedésben érhetők tetten, s mivel a jó teljesítményt nagyon sok tényező befolyásolja, a kompetenciák igen sokrétűek.

4. ábra: A munkavégzéshez szükséges kompetenciák jéghegymodellje



Forrás: Spencer - Spencer (1993) alapján saját szerkesztés

Ismeretek, tudás: a megtanult fogalmakat és elméleteket jelenti valamely szakterületről, munkaköréről. Bár sokszor alulértékelik az elméleti ismeretek jelentőségét, a gyakorlati megvalósítás alapját jelentik, elmélet nélkül nincs gyakorlat!

⁹ McClelland (1973)

Képességek, jártasságok, készségek: valamilyen tevékenységre való testi-lelki adottság (képesség), az ismeretek alkalmazása az adott feladatra (jártasság), illetve a cselekvés, tevékenység automatizált eleme (készség).

Énkép: az attitűdöket (beállítódást), értékeket (pl. karrier vagy család) és az egyén saját magáról kialakított képe (pl. vezetőként vagy szakértőként látja magát). Utóbbihoz szorosan kapcsolódik az önbizalom is, vagyis az arra vonatkozó hit, hogy az egyén képes megbirkózni bizonyos feladatokkal.

Személyiségvonások: az egyén személyes fizikai és pszichikai jellemzőit értjük alatta, pl. nyitottság, döntési képesség, kreativitás.

Motivációk: a motívumok, amelyek meghatározott irányokba terelik a magatartást. Szinte mindent befolyásolnak, amit teszünk.

Az elmélet egy jéghegyhez hasonlítja a munkahelyi kompetenciákat, amelyből a felső két szint, vagyis a tudás és ismeretek, valamint a képességek, jártasságok és készségek szint rövid idő alatt láthatóvá válnak és könnyen fejleszthetők, az alsó három szint azonban csak a munkában eltöltött hosszabb idő után ismerhető és ítélni lehet meg, valamint fejlesztésük is sokkal nehezebb.

A kompetenciák csoportosítása

A kompetenciáknak többféle csoportosítása ismert, a legegyszerűbb és leggyakrabban alkalmazott felosztás szerint vannak **általános** és **szakmaspecifikus** kompetenciák. Az előbbiek szakterületről függetlenül járulnak hozzá az eredményes munkavégzéshez (pl. együttműködési készség, probléma-megoldó képesség, kommunikációs képesség), az utóbbiak egy-egy adott szakmához köthetők (pl. munka- és egészségvédelmi kompetencia, szakmai ismeretek). Egy másik csoportosítás szerint léteznek hard és soft kompetenciák¹⁰, melyek között a legnagyobb különbség a mérhetőségükben van. Míg a **hard kompetenciák** a jól mérhető, objektív, feladatorientált technikai kompetenciák (pl. matematikai kompetencia), addig a **soft kompetenciák** nehezen mérhetők, szubjektívek és érzelmi alapúak (pl. befolyásoló képesség).

Az OKJ a FEOR-ban (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere) szereplő munkakörelemzés alapján négy kompetenciakategóriát (repertoár) használ:¹¹

- **szakmai kompetenciák:** adott szakterülethez, szakmához kapcsolódó ismereteket, készségeket és alkalmazásokat foglalja magába,
- **személyes kompetenciák:** egyrészt az adottságok (fizikai, fiziológiai, pszichológiai képességek), másrészt a jellemvonások (ösztönzi, szervezi és regulálja az értékes és eredményes munkavégzést) tartoznak ide,
- **társas kompetenciák:** a szociális interakcióhoz kapcsolódó kompetenciák, pl. együttműködés, kommunikáció, konfliktuskezelés,
- **módszerkompetenciák:** e körbe a gondolkodás (pl. kognitív kompetenciaelemek, összefüggés, ötletesség) és a problémamegoldás, munkamódszer, munkastílus (pl. célorientáltság, normakövetés,) sorolhatók.

A szervezeti kompetenciamodellek kialakításához több csoportosítás is rendelkezésre áll, a gyakorlatban népszerű a FEOR-ban szereplő munkakörelemzés alapján létrehozott felosztás, de gyakran csak alapkompenciákat és munkakör-specifikus kompetenciákat különítenek el. **Alapkompenciákkal** a szervezet összes munkavállalójának rendelkeznie kell, a **munkaköri kompetenciák** pedig az adott munkakörhöz kapcsolódnak. Az alapkompenciákat általában a szervezet missziójából eredeztetik, pl. karitatív szervezeteknél ilyen a szociális érzékenység, empátia.

¹⁰ Jacobs (1989)

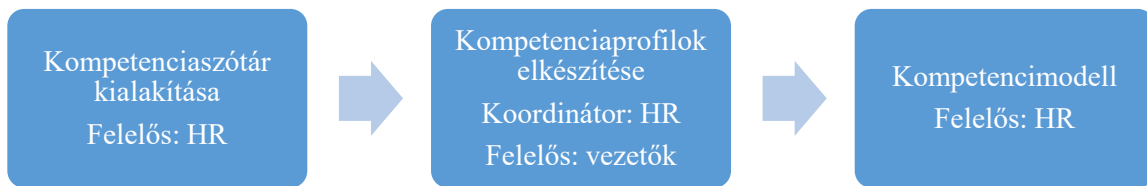
¹¹ Varga (2014)

Szervezeti kompetenciamodellek kialakításának folyamata

A szervezeti kompetenciamodell és a kompetenciaszótár egyes szakirodalmakban rokonértelmű kifejezés, míg más szerzők különbséget tesznek a két fogalom között. Tekintettel arra, hogy a szervezeti gyakorlat és a nemzetközi szakirodalom is gyakran különválasztja a kettőt, a tananyagban is ezt a logikát követjük.

A szervezeti **kompetenciaszótár** a szervezet által fontosnak tartott kompetenciákat és azok rövid ismertetését tartalmazza. A **kompetenciaprofil** rögzíti, hogy az egyes munkakörök magas szintű ellátáshoz milyen kompetenciákra van szükség. A szervezeti **kompetenciamodell** pedig összegzi a kompetenciaprofilokat és modellbe foglalja azokat.

5. ábra: A kompetenciamodell kialakításának a folyamata



Forrás: saját ábra, 2020

1. A **kompetenciaszótár kialakítása** előtt át kell gondolni, hogy a szervezeti kompetenciamodell mely munkaköröket érintse és annak alapján célszerű kiválasztani a kompetenciákat (a szakirodalmi ajánlás alapján 10-15 kompetenciát érdemes használni, a gyakorlatban ez sokszor a munkakörök differenciáltsága miatt 20-30 körül van). A kompetenciák kiválasztását követően célszerű csoportosítani azokat, a számosságától függően ehhez alkalmazhatók a 2.2 fejezetben bemutatott felosztások is. A kompetenciák meghatározásánál támaszkodhatunk azok általános leírására, de lehet szervezetspecifikus is a meghatározás.
2. A **kompetenciaprofilok elkészítése** során meg kell határozni, hogy a kiváló teljesítményhez az adott munkakörben mely kompetenciák szükségesek és célszerű megadni azok szintjét is. A meghatározott szintek jól hasznosíthatók a dolgozók teljesítményének értékelése és a fejlesztendő területek meghatározása során is. Egy-egy munkakörhöz 9-12 kompetenciát érdemes rendelni, ehhez az adott munkakörökben dolgozók közvetlen felettesének a közreműködése is szükséges. A szintek meghatározásához alkalmazhatók az 2.5 fejezetben bemutatott munkaelemzési módszerek eredményei, továbbá a munkaköri leírásban foglaltak is.
3. A **kompetenciamodell** tulajdonképpen összesíti a kompetenciaprofilokat. Amennyiben a szervezet összes munkaköre érintett a kompetenciamodell által, a szervezeti ábrán szemléltethetők az egyes munkakörökhöz kapcsolódó kompetencia-elvárások, de jelölhetők rajta a munkakörök közötti kapcsolatok, átjárhatóságok is.

A kompetenciamodell elkészítését célszerű informatikai támogatás mellett megtenni, ebben az esetben a kompetenciaszótár adatbankként funkcionál, amiből egyszerű hozzárendelni a kompetenciákat és azok elvárt szintjét az egyes munkakörökhöz. Ez lehetővé teszi továbbá a kompetenciamodell szervezeti ábrán történő szemléltetését és a munkakörök közötti kapcsolatok ábrázolását is. A munkavállalók kompetenciaszintjének felmérését követően a program ahhoz is segítséget nyújthat, hogy láthatóvá váljanak a dolgozók fejlesztendő területei és azonosításra kerüljenek a tehetségek.

A kompetenciamodelleknek négy fő típusát különböztetjük meg:

1. **Funkcionális kompetenciamodell:** ez a kompetenciamodell a szervezet egy bizonyos területén dolgozókra terjed ki. Általában stratégiai jelentőséggel bír, legalább 10-12 munkavállalót számláló területről van, ami kulcsfontosságú a szervezet eredményes és hatékony működése szempontjából. Ilyen lehet például a sales vagy a marketing. A funkcionális modell jellegzetessége, hogy speciális magatartás-repertoárra és teljesítésekre fókuszál, szakterület-specifikus, így nem ültethető át más szervezeti egységek munkaköreire. Az adott területen különböző besorolásban, munkaköri szerepben (pl. junior, senior) dolgozók körében az elvárt kompetenciák általában azonosak, különbség csak a meghatározott szintjükben mutatkozik. Előnye, hogy egyértelmű iránymutatásokat fogalmaz meg az érintett munkavállalók számára. Hátránya, hogy csupán egy területre terjed ki, így nem integrálható a szervezet egészét érintő HR rendszerekbe.
2. **Univerzális kompetenciamodell:** ennek a kompetenciamodellnek a jellegzetessége, hogy munkaterülettől és munkakörtől független, általános kompetenciákat határoz meg. Ez a kompetenciamodell a szervezet összes munkavállójára vagy nagy részükre (pl. szellemi dolgozók) alkalmazható és olyan kompetenciák szerepelnek benne, mint pl. vevőközpontúság vagy tisztességes bánásmód a közvetlen munkatársakkal stb. Ennek a modellnek az előnye, hogy könnyen változtatható, tehát gyorsan beépíthetők az új célok megvalósítását támogató kompetenciák, hátránya viszont, hogy nem munkakör-specifikus, így az adott munkakör betöltéséhez szükséges speciális kompetenciákat nem tartalmazza és nehezen integrálható a HR rendszerekbe.
3. **Összetett kompetenciamodell:** ez a típusú kompetenciamodell – hasonlóan az univerzálishoz – a szervezet összes munkavállalójára vagy nagy részükre kiterjed, de kialakítása során figyelembe veszik a munkaköröket és munkaköri szerepeket. Jellemző, hogy két csoportra osztja a kompetenciákat: általános (mindenkire kiterjedő) és munkakör-specifikus (az adott munkakörnek megfelelő). Előnye, hogy nagyon jól integrálható a HR rendszerekbe, egyértelmű magatartás- és teljesítményelvárásokat fogalmaz meg a munkavállalóknak, kialakítása azonban időigényes és a dolgozók változó feladatai miatt folyamatos felülvizsgálatot igényel.
4. **Generikus kompetenciamodell:** ez a kompetenciamodell egy konkrét munkacsáládra, általában a vezetőkre vonatkozóan fogalmaz meg kompetenciaelvárásokat. Amennyiben a szervezet nagy mélységi tagozódású, érdemes vezetői szintenként differenciálni az elvárt kompetenciák szintje között, „lapos” szervezet esetén ez elhagyható.

2.2 Munkaelemző módszerek – a kompetenciák meghatározása

A kompetenciaszótár és a kompetenciaprofil kialakításához célszerű munkaelemzést végezni a kompetenciamoddal érintett munkaköröknél. A legismertebb munkaelemző módszerek az alábbiak:

- **Önfelmérés (munkanapló):** a munkavállaló az általa ellátott tevékenységekről feljegyzéseket készít, munkanaplót vezet. A naplóban rögzíti a feladat ellátáshoz szükséges időt is. Az önfelmérést meghatározott ideig, meghatározott napokon szükséges végezni – időtartama és az érintett napok száma a munkakör összetettségétől függ. A munkanapló eredményeképpen megtudható, hogy a dolgozó kikkel kerül kapcsolatba munkavégzése során, milyen tevékenységeket végez, azokat milyen gyakorisággal teszi és mennyi az egyes feladatok ellátásához szükséges idő. Az így nyert információk mérlegelése során célszerű azt is figyelembe venni, hogy a feladatok leírását a munkavállaló szándékosan vagy tudat alatt torzíthatja.

- **Feladat elvégzése:** ezt a módszert egyszerűbb, főként fizikai munkaköröknél szokták alkalmazni. Eredményeképpen megállapítható az ellátandó feladatok időigénye, a munka résztvékenységeire, elemeire bontható, valamint az ellátásukhoz szükséges – főként fizikai – képességek is meghatározhatók.
- **Dokumentumelemzés:** lényege, hogy az azt végző személy értékeli az összes olyan szervezeti dokumentumot, amely az adott munkakörrel kapcsolatba hozható, pl. munkaköri leírás, szervezeti ábra, belső szabályzatok stb. Ez a módszer – az ellátandó feladatok és az azokhoz szükséges kompetenciák meghatározásán túl – lehetőséget nyújt a munkakör szervezetben elfoglalt helyének, funkciójának megállapítására.
- **Megfigyelés (vagy munkanapfelvétel)**¹²: ennek keretében mintavételes eljárással megfigyelik a munkakört ellátó dolgozót. Az elemzés során a munkafolyamatokat műveletekre, műveleti elemekre, munkamozdulatokra bontják. A munkanapfelvétel segítségével rögzíthetik az elemek gyakoriságát, időigényességét és az összteljesítményen belüli arányát.
- **Position Analysis Questionnaire (PAQ)**¹³: egy strukturált munkaelemzési módszer, amit 1959-ben fejlesztett ki McCormick. Két változatot dolgozott ki, mindkettő 189 munkaelemet vizsgált az alábbi vezérfonal mentén:
A változat: információfeldolgozás, mediációs folyamatok, munka eredménye, interperszonális tevékenységek, a munkaszituációk és a tartalmi elemei, változó körülmények.
B változat: információfeldolgozás, mentális folyamatok, munka eredménye, munkakapcsolatok, munka tartalmi elemei, egyéb munkajellemzők.
A módszer alkalmazására ma már az jellemző, hogy a szervezetek saját kérdőívet alakítanak ki, amelyet általában elektronikus felületen rögzítenek és küldenek ki a munkaelemzéssel érintett munkakörökben dolgozóknak. A kérdőív általában – a dolgozó személyes adatainak megadását követően – a munka céljára (vagy eredményére), az ellátandó munkafeladatokra és azok munkaidő-igényére, a felelősségi körökre, a munkakapcsolatokra, a pozíció szervezeti hierarchiában elfoglalt helyére, a munkakör ellátásához szükséges tudásra, képességekre és készségekre, a munkavégzés során használt munkaeszközökre és a munkakörnyezetre kérdez rá (a kitöltött kérdőívet legtöbbször a válaszadó közvetlen felettesének jóváhagyását követően lehet véglegesíteni a rendszerben).
- **Interjú:** az interjú módszere nagyon széles skálán mozog, a strukturált interjútól a strukturálatlan, kötetlen beszélgetésig terjedhet. Készíthető a munkakört jelenleg betöltő dolgozóval, a vele munkakapcsolatban álló dolgozókkal vagy a felettesével, de a munkakör létrehozójával is.
- **DACUM módszer**¹⁴(Developing a Curriculum): célja a munkakör tevékenység- és kompetenciaelvárás-rendszerének feltárása, a feladat- és tulajdonságprofil kialakítása. Csoportmunkán alapul, a munkaelemzést végzők műhelymunka keretében az adott munkakörben legjobban dolgozó munkatársakkal együtt meghatározzák:
 - a feladatcsoportokat,
 - a sikeresen teljesítő dolgozó feladatait a feladatcsoporton belül,
 - az alapvető ismereteket és készségeket, az elvárt magatartásformákat, a szükséges eszközöket, anyagokat,
 - a munkakör/szakma várható jövőbeli változási trendjét.

¹² Gyökér (2019)

¹³ McCormick et al. (1969)

¹⁴ Henczi - Zöllei (2007)

A teammunkára és a résztvevők közötti egyeztetésre épül, az eredmények közmegegyezéssel születnek. A szakértői team – egy facilitátor segítségével – meghatározza a munkatevékenység ellátásához tartozó feladatcsoportokat, illetve műveleteket, melynek végeredményét az ún. DACUM-táblázatban foglalják össze. A *DACUM táblázat* tehát a munkakör/foglalkozás feladatcsoportjainak és feladatainak rendezett listája. Az adott munkatevékenységhez/munkakörhöz feladatcsoportok tartoznak (6-12), a feladatcsoportok feladatokból (6-20) állnak, a feladatoknak erőforrásigénye, időszükséglete, kezdő és befejező időpontja, illetve végterméke van (a feladatok további műveletekre, feladatelemeire bonthatók). A DACUM táblázaton túl a módszer segítségével meghatározzák a munkakör sikeres ellátásához szükséges kompetenciaelvárásokat. Készül emellett egy részletes lista a munkakörhöz kapcsolódó berendezésekről, eszközökről, szerszámokról és anyagokról, felsorolják a jövőben várható, munkakört érintő trendeket és változásokat, továbbá jelölik a szervezeti ábrán a munkakör elhelyezkedését az ahhoz tartozó munkakapcsolatokat is.

- **Kritikus esetek módszere**¹⁵: az interjúnak egy speciális formája, melynek segítségével a munkakört betöltők által közelmúltban megtapasztalt nem szokványos, ritka események elemzésén keresztül tárhatók fel azok a kompetenciák, amelyek a siker és a kudarc közötti különbséget határozzák meg. Ezt a módszert általában tapasztalt dolgozókkal érdemes alkalmazni, az interjú körülbelül 1,5-2 óráig tart és 3-4 esemény felidézéséből áll. Egy-egy esemény 6-10 tulajdonságra világít rá.
- **Repertoár-teszt**: az eljárás lényege az összehasonlítás, elsődleges célja a munkakör magas szintű ellátásához szükséges kompetenciák (konstrukciók) feltárása. Elvégezhető az adott munkakört betöltő dolgozóval készített interjú keretében is, ilyenkor a munkavállaló önmagát hasonlítja össze másik két dolgozóval az általa megnevezett kompetenciák alapján. Amennyiben a dolgozó közvetlen felettesével készül interjú, a vezetőnek lehetősége van minimum 5, maximum 10 beosztottját bevonnai az értékelésbe.
- **Stratégiai interjú**¹⁶: felső vezetőkkel készült interjú, amelynek a célja a szervezet által kitűzött üzleti stratégiai célok megvalósításához szükséges kompetenciák feltárása. Amennyiben a szervezet rendelkezik írásban rögzített üzleti stratégiával, azt célszerű elemezni, majd egyeztetni a felső vezetőkkel a jövőben szükséges kompetenciákról és dolgozói magatartásról, valamint a kívánatos szervezeti kultúráról. Ha nincs írásban rögzített üzleti stratégia, akkor – alapul vehetők az 1.5 fejezetben bemutatott módszerek – az is megfogalmazásra kerül.

A munkaelemzési módszerek széles skálája áll rendelkezésre, ezek önmagukban és egymással kombinálva is alkalmazhatók. Lényeges látunk, hogy az önfelméréssel, a feladat elvégzésével és a megfigyeléssel leginkább az ellátandó munkaköri feladatokat tudjuk feltárni, a kritikus esetek módszerével és a repertoár-teszttel a kiváló munkateljesítményhez szükséges, míg a stratégiai interjúval a jövőben kívánatos kompetenciákat határozhatjuk meg. ***Amennyiben tehát a munkaelemzés célja a szervezet kompetenciamodelljének kialakítása, ez utóbbi három módszer közül legalább egyet mindenképpen érdemes használni.***

A kompetenciák meghatározásánál pedig az alábbi szempontokat érdemes figyelembe venni:

- *gyakorlatiasság*: csak az effektív munkateljesítményt is meghatározó kompetenciákra érdemes hangsúlyt fektetni;
- *általánosíthatóság*: felhasználható új munkavállalók belépése esetén is,

¹⁵ SHL Tréning Akadémia

¹⁶ SHL Tréning Akadémia

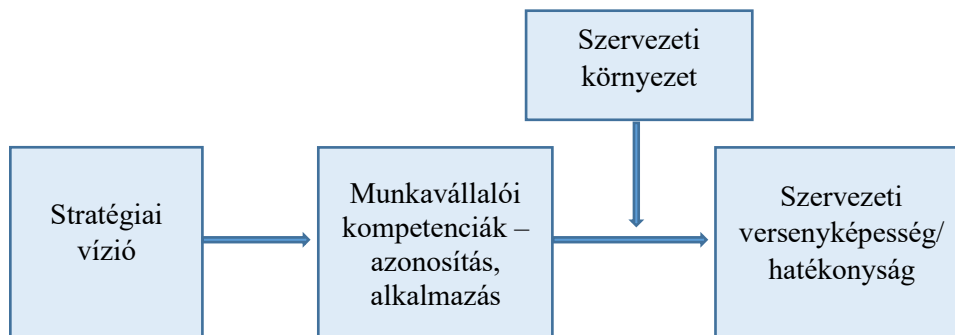
- *kommunikálhatóság*: a kompetenciák leírása egyértelmű legyen, a HR, a vezetők és a munkavállalók ugyanazt értsék alatta.

2.3 A kompetenciamenedzsment fogalma és területei

A piaci igények gyors változása és a kiélezett versenyhelyzet miatt érdemes legalább évi egy alkalommal felülvizsgálni és aktualizálni a szervezeti kompetenciamodellt. Célszerű beépíteni a kompetenciamodellbe a megváltozott körülményekre választ adó és az üzleti stratégia megvalósítását segítő kompetenciákat, így azok integrálódnak a HR rendszerekbe és a munkavállalók számára egyértelmű elvárásként kommunikálhatók.

Az üzleti célok megvalósulását segítő kompetenciák azonosítása és szervezeti kompetenciamodellbe történő beépítése mellett a munkavállalók kompetenciakészletének felmérése is hozzájárulhat a stratégiai szemléletű kompetenciamenedzsmenthez. A **kulcskompetenciák elmélete**¹⁷ szerint ugyanis a szervezeteknek a stratégiai relevanciát biztosító szervezeti képességeket kell keresni, a szervezeti kompetenciákból egy versenyelőnyt biztosító portfóliót kell összeállítani. A kompetenciagazdálkodásnak így célszerű a szervezeti képességekre vonatkozóan megvalósulnia, hiszen a kompetenciakészlet a szervezet erőforrásainak és képességeinek egyedi kombinációja, ami nagyon komplex és folyamatosan változik, így nehezen megfigyelhető a versenytársak számára.

6. ábra: A munkavállalói kompetenciák és a szervezet eredményességének kapcsolata



Forrás: Tóthné (2020) alapján saját szerkesztés

Az üzleti stratégia kialakítását és megvalósítását tehát alapjaiban határozzák meg a munkavállalói kompetenciák, a szervezeti környezet, a kialakított rendszerek és folyamatok pedig a kompetenciák biztosításáért és optimális felhasználásáért felelnek. A **kompetenciamenedzsment**¹⁸ minden olyan intézkedést, módszert és eszközt magában foglal (egységes rendszerbe szervez), amely a munkavállalók kompetenciakészletének gyakorlati hasznosítását, illetve fejlesztését szolgálja, s ezáltal hozzájárul a szervezet gazdasági cselekvőképességének tartós fenntartásához, illetve eredményességének növeléséhez.

A kompetenciamenedzsment az alábbi területeket érintheti:

- toborzás, kiválasztás, beválás-értékelés
- teljesítményértékelés,
- képzés és fejlesztés,
- karrier- és utódlástervezés,
- bérezés,

¹⁷ Tóthné (2020)

¹⁸ Henczi - Zöllei (2007)

- elbocsátás.

A **toborzás** megkezdése előtt meg kell határozni, hogy melyek a munkakör és a szervezet által elvárt kompetenciák és azoknak megfelelően kell a toborzási stratégiát kialakítani, továbbá a kompetenciaelvárásokat rögzíteni kell az álláshirdetésekből is. Belső toborzás esetén a szervezet belső kommunikációs csatornáit alkalmazhatók, külső toborzásnál az alábbi csatornák állnak rendelkezésre:

- internetes álláshirdetések (állásportálok, a szervezet karrieroldala, közösségi média),
- hirdetések rádióban, tévében vagy újságban,
- állásbörzéken való toborzás,
- szórólapok, plakátok,
- munkaügyi központtal való kapcsolatfelvétel,
- munkaerőközvetítő- és fejedelmek segítségével,
- oktatási intézményekkel való együttműködés (gyakornoki programok, duális képzés).

Kiválasztásakor arra célszerű törekedni, hogy a munkakör és a szervezet elvárt kompetenciái, valamint a jelölt kompetenciakészlete a lehető legnagyobb mértékben fedje egymást. A kiválasztás alapját tehát a kompetenciamérés adja, belső pályázók esetén – amennyiben rendelkezésre áll – érdemes átnézni a dolgozók előző kompetenciafelmérésének eredményeit, de a közvetlen vezetők, munkatársaik véleménye is kikérhető. A külső pályázókról jóval kevesebb információ áll rendelkezésre, ezért átfogóbb kompetenciamérésre van szükség. A kompetenciák mérése történhet interjúval, tesztekkel és/vagy értékelő központtal, de szoktak jelentkezési lapokat, háttérvizsgálatot és on the job tesztet is alkalmazni.

A **kompetencia-alapú interjú** általában 4-5 kompetencia feltárására alkalmas és a jelölt múltbéli tapasztalataira, viselkedésére kérdez rá. A kompetencia-alapú interjúztatáshoz legtöbbször készül egy ún. interjú jegyzőkönyv, ami tartalmazza a mérendő kompetenciák megnevezését és leírását (kompetenciamodellből), az azok feltárását célzó kérdéseket, továbbá egy olyan szempontrendszert is megad, ami alapján az egyes kompetenciák számszerűen értékelhetők. Mindez megkönnyíti a jelöltek realitásabb értékelését és az összehasonlíthatóságukat.

A kompetencia-alapú interjú mellett különböző tesztekkel is mérhetők kompetenciák:

- **Intelligencia tesztek:** az intelligenciateszteknek két fajtáját különböztetjük meg: az IQ (mentális képességeket mérő) és az EQ (érzelmi intelligenciát mérő) tesztet. Az intelligenciatesztekkel abban az esetben érdemes alkalmazni, ha az adott munkakörben különösen lényegesek a kognitív képességek, vagy a másokkal való együttműködés és csapatmunka.
- **Személyiségtesztek:** általában vezetői vagy szakértői munkakör esetén szoktak alkalmazni személyiségteszteket, ezeknek nagyon sok fajtája ismert, pl. munkastílus kérdőív, munkahelyi viselkedés kérdőív, vezetői stílus kérdőív stb.
- **Speciális képességeket mérő tesztek:** ide sorolhatók azok a tesztek, amelyek a munkakör betöltéséhez szükséges speciális képességet vagy készséget mérik. Ilyenek lehetnek például a kezűgyességtesztek, a monotonitástűrés teszt, de problémamegoldást, elemzőképességet és kreativitást is gyakran mérnek.

Az **értékelő központos vizsgálat** a kiválasztási eljárásba is beépíthető (a kompetenciamérési módszereknél tárgyaltuk). A **jelentkezési lapok**¹⁹ egyre inkább elterjedőben vannak, használatának előnye, hogy a személyes adatokon túl olyan kérdéseket is tartalmazhat, amelyek a jelentkező – a munkakör szempontjából fontos – speciális tulajdonságait, érdeklődését, készségeit is felméri. A jelentkezési lapokat általában kézírással

¹⁹ Gyökér (2019)

töltik ki, amiből – grafológusok segítségével – szintén információk nyerhetők. A háttérvizsgálat, vagyis a **referenciavizsgálat**²⁰ során 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. Az **on the job teszt**, vagy másnéven próbanap keretében a potenciális jelölt eltölt néhány órát vagy egy munkanapot a megpályázott munkakörben, így éles munkahelyi szituációban győződhetnek meg a potenciális dolgozó képességeiről és készségeiről.

A kiválasztási eljárás során az a cél, hogy a lehető legrövidebb időn belül, a lehető leggazdaságosabban (legkisebb költségráfordítással) megtalálják a legalkalmasabb jelölte(ek)t. A felsorolt eszközök és módszerek egymással kombinálhatók is, ehhez célszerű figyelembe venni a pozíció jellegét, valamint a munkakör és a szervezet által elvárt kompetenciákat.

A **kompetencia-alapú beválás-értékelés** keretében az új dolgozó teljesítményét és munkahelyi viselkedését a munkakör és a szervezet által elvárt kompetenciák mentén értékelik – általában a közvetlen felettese és/vagy a mentora. Erre a próbaidő lejártá előtt sor kerül és az értékelés általában az új dolgozó jelenlétében történik.

A **kompetencia-alapú teljesítményértékelés**²¹ a magas szintű teljesítményhez szükséges kompetenciák értékelését jelenti, ez több módszerrel is megvalósítható:

1. **Egyszerű értékelési skála** használata: például 1-től 5-ig terjedően az egyes kompetenciák vonatkozásában.
2. **Leíró jellegű szöveges értékelés**: a vezető részletesen rögzíti a tényeket az egyes kompetenciákról. Időigényes és szubjektív az értékelő részéről, de sok információ leszűrhető belőle.
3. **Leíró jellegű értékelő skála**: abban különbözik az egyszerű értékelési skálától, hogy a számszerű minősítésen túl szöveges értékelést is tartalmaznak az egyes kompetenciaszintek teljesítéséről. Kialakítása időigényes, de – amennyiben az értékelő tud objektív lenni – a három módszer közül a legpontosabb értékelést adja a teljesítményről.

Általában a szervezeteknél az egyszerű értékelési skálát alkalmazzák, ugyanis a kompetenciamodelljük nem tartalmazza a kompetenciaszintek leírását. Amennyiben ilyen típusú az értékelés, a közvetlen felettesen kívül érdemes a munkatársak véleményét is kikérni, valamint kiegészíteni a módszert a szöveges értékelés lehetőségével is.

A kompetencia-alapú teljesítményértékelés szubjektív, ezért – ha munkakör erre lehetőséget ad – olyan mutatókat is indokolt beépíteni a rendszerbe, amelyek naturális mérőszámokkal fejezik ki a teljesítményt.

A **kompetencia-alapú képzés és fejlesztés**²² abban különbözik a hagyományostól, hogy nem a tevékenységhez szükséges tudásanyagra, ismeretekre épít, hanem az adott szakterülethez, munkakörhöz kapcsolódó kompetenciákra.

A képzési és fejlesztési igények meghatározásához az adott munkakörben elvárt és a munkavállaló által birtokolt kompetenciakészlet közötti különbségből (kompetenciadeficit) célszerű kiindulni.

A **kompetencia-alapú karrier- és utódlástervezés** a karriertámogató programokba (pl. kulcsemberek-program, talent programok) való belépést és az előmenetelt kompetenciákhoz köti. Az egyes pozíciók betöltésének kompetencia-elvárásai vannak, a tehetségek kiválasztását a kompetenciafelmérés eredményei is befolyásolják.

²⁰ Gyökér (2019)

²¹ Szabó (2014)

²² Henczi - Zöllei (2007)

A kompetencia-alapú karrier- és utódlástervezés másik jellegzetessége²³, hogy a kompetenciafejlesztést életkori szakaszokhoz köti.

5. táblázat: A karrierfázisokhoz és életkori szakaszokhoz kapcsolódó aktivitás és kompetenciafejlesztés

Karrierfázisok	Aktivitás és kompetenciafejlesztés	Életkori szakaszok
Kezdeti karrier	Foglalkozásválasztás. Munkahelyválasztás. Szakmai és életviteli kompetenciák fejlesztése.	22/23 és 28/30 éves kor között
Kibontakozó karrier	Munkahely(munkakör)választás. Speciális szakmai kompetenciák fejlesztése (kompetenciadeficit mérséklése). Szociális kompetenciák fejlesztése.	28/30 és 45 éves kor között
Top/csúcs karrier	Munkahely(munkakör)választás. Naprakész szakmai kompetenciakészlet biztosítása. Szociális kompetenciák fejlesztése. Tanítási kompetenciák fejlesztése.	45 és 55/56 éves kor között
Kései karrier	Az aktív öregedést támogató kompetenciák fejlesztése. Tanácsadói kompetenciák fejlesztése. A tapasztalatátadást biztosító oktatói/nevelői kompetenciák alkalmazása és fejlesztése. A privát életben folytatott aktivitáshoz szükséges kompetenciák fejlesztése.	55/56 éves kortól

Forrás: Henczi - Zöllei (2007) alapján saját szerkesztés

A **kompetencia-alapú fizetési struktúra**²⁴ a feladatok elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétén és fejlesztésén alapul. A bérezés az elismert kompetenciától – azaz a foglalkoztathatóságtól – függ. Minden munkakörhöz meg lehet határozni a szükséges kompetenciákat, és a kompetenciák függvényében a munkakörök csoportosíthatóak. Az így kialakított munkakörcsoportokhoz (kompetenciasávokhoz) eltérő fizetési sávok tartoznak, amelyek határai igen szélesek lehetnek. A sávon belüli előrehaladás a teljesítmény függvénye, amit a kompetencia igények alapján minősítenek.

A **kompetencia-alapú elbocsátás** lényege, hogy az elbocsátás alapját adhatja, ha a munkavállaló nem rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciákkal, és ezt a kompetenciafelmérés és teljesítményértékelés eredményei igazolják.

3. Stratégiai munkaerő-tervezés

3.1 A stratégiai munkaerő-tervezés folyamata, módszerei

A **stratégiai munkaerő-tervezés** alatt a szervezeti üzleti stratégiájának megvalósításához szükséges emberi erőforrás igény mennyiségi, minőségi és összetételbeli előrejelzését értjük. A stratégiai munkaerő-tervezés legfontosabb **céljai**²⁵ az alábbiak:

1. Biztosítsa a meglévő munkaerő-állomány lehető leghatékonyabb foglalkoztatását.
2. Elkerülhető legyen a létszámhiány és -többlet.

²³ Henczi - Zöllei (2007)

²⁴ Bábosik (1998)

²⁵ Mello (2015)

3. A szervezet megfelelő mennyiségű és képességű munkavállalókkal rendelkezzen a megfelelő helyeken és a megfelelő időben.
4. Biztosítsa a szervezet környezeti változásokra való reagálásának képességét.
5. Iránymutatást adjon minden HR rendszer és tevékenység számára.
6. Egysítse a vonalbeli vezetők és HR vezetők/munkatársak nézőpontját.

A stratégiai munkaerő-tervezést az üzleti stratégián túl meghatározza még a munkaerőpiaci környezet és a technológia is²⁶. A tervszámok kialakítását megelőzi egy **munkaerőpiaci** elemzés, amely azért lényeges, mert megfelelő mennyiségű szakképzett munkaerő hiányában nehéz megvalósítható munkaerő-tervet készíteni. Figyelembe kell tehát venni a munkapiacra elérhető kapacitások, valamint a szervezet számára szükséges képességek és ellátandó munkafeladatok közötti megfeleltethetőséget. Az alábbi kérdések megválaszolása elengedhetetlen:

- A szükséges képességek speciálisak vagy széles körben elérhetőek?
- A szükséges képességekkel rendelkezők mindenhol elérhetőek vagy vannak régiós csomópontok?
- Jelenleg van olyan képzés, amely a szükséges képességek oktatásával foglalkozik?
- A tudás elavulhat egy idő után? Függsz a technológiai változásoktól?
- A szükséges képességekkel/végzettséggel rendelkezőknek milyen az átlagbére a régióban?

A kérdésekre adott válaszok segítséget jelenthetnek a környezeti feltételekhez igazodó munkaerő-terv elkészítésében.

A **technológia** két aspektusát is vizsgálni szükséges, mert mindkettő változása meghatározó lehet:

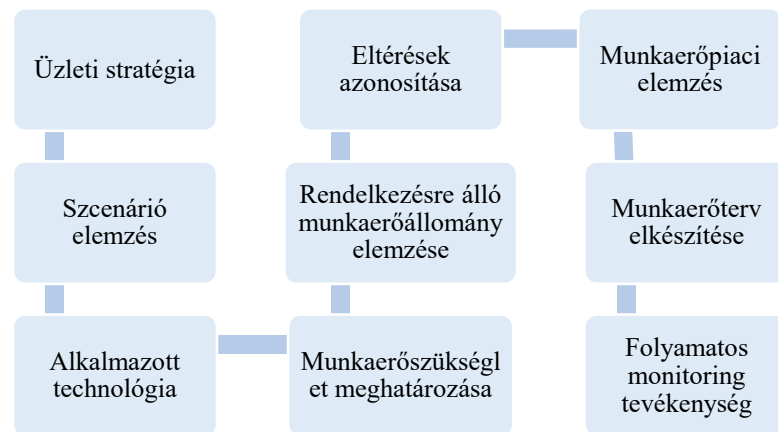
1. A mindennapi munkavégzés során alkalmazott általános technológiák (pl. számítógépek használata a munkakör ellátásához). Figyelembe kell venni, hogy az adott munkafeladatok ellátásához szükséges képességek hogyan változnak az alkalmazott technológiák függvényében.
2. A szervezet által kínált szolgáltatás vagy termék előállításához alkalmazott technológia szerepe. A mesterséges intelligencia és a robottechnológia napjainkra megváltoztatta a szervezetek működési mechanizmusait, s a következő időszakban vélhetően még nagyobb hatást gyakorol majd a szervezeti struktúrára és filozófiára, valamint az ellátandó feladatokra – így a munkaerő-igényre is.

A stratégiai munkaerő-tervezés folyamata

A stratégiai munkaerő-tervezés alapját az üzleti stratégia adja és annak folyamatát az alábbi ábra mutatja be.

²⁶ Sparkman (2018)

7. ábra: A stratégiai munkaerő-tervezés folyamata



Forrás: saját ábra, 2020

A folyamatosan változó külső környezeti feltételek miatt lehet szükség a szcenárió elemzésre, amely lehetővé teszi a munkaerő-tervezéshez kapcsolódó különböző forgatókönyvek elkészítését is. Az alkalmazott vagy jövőben alkalmazni kívánt technológiához és a szervezet üzleti célkitűzéseire igazodóan határozható meg a munkaerőszükséglet. Az utóbbihoz viszonyítva kell a rendelkezésre álló munkaerőállományt elemezni, s azonosítani a kettő közötti eltéréseket. Ezt követően célszerű megvizsgálni a régió munkaerőpiaci helyzetét, melynek keretében az adott régióban és vonzáskörzetében történő felszámolásokat és induló vállalkozásokat, a helyi munkanélküliségi-rátát, az aktív keresők számát és szakképzettség-jellemzőiket, valamint a helyi oktatási rendszer képzési kínálatát érdemes figyelembe venni. Mindezek ismeretében – amennyiben szükségessé válik – változtatható, finomítható az üzleti stratégia és/vagy az alkalmazni kívánt technológia. A tervezési folyamat végtermékeként elkészíthető a munkaerőterv, amelynek végrehajtását, eredményességét folyamatos monitoring tevékenységgel ellenőrizni szükséges.

A munkaerőhiány és -többlet kezelésének módszerei

A következő időszak munkaerő-szükséglete és a rendelkezésre álló munkaerő-állomány összehasonlítását, részletes elemzését követően megállapítható, hogy megfelelő-e a létszám, várható-e munkaerőtöbblet vagy -hiány.

A munkaerőhiány kezeléséhez a következő eszközök állnak rendelkezésre²⁷:

- új munkaerő felvétele,
- nyugdíjkorú munkavállalók tovább foglalkoztatása,
- nyugdíjasok részmunkaidőbe történő felvétele,
- munkaerő-megtartó intézkedések bevezetése,
- túlóra elrendelése,
- munkafolyamatok alvállalkozóknak történő kiszervezése,
- dolgozók képzése (ha magasabb képzettségű munkavállalókból van hiány),
- részmunkaidős munkavállalók felvétele,
- feladatok átütemezése,
- munkafolyamatok átalakítása oly' módon, hogy kevesebb munkavállalóra legyen szükség.

A munkaerőtöbblet esetén pedig az alábbi módszerek alkalmazhatók²⁸:

²⁷ Fisher – Shaw (1999)

²⁸ Fisher - Shaw (1999)

- létszámstop,
- a távozók pozíciójának üresen hagyása,
- nyugdíjkorúak elküldése,
- munkaidő csökkentése,
- bércsökkentés,
- kiszervezett munka csökkentése,
- változó fizetési terv,
- létszámleépítés (végső megoldás).

A munkaerőtöbblet kezelésével kapcsolatban megjegyzendő, hogy az nem csupán gazdasági, hanem jogi és morális kérdés is. Amennyiben a szervezet másképp nem tudja kezelni a munkaerőtöbbletet és csoportos létszámleépítésre van szükség, leépítési tervet kell készíteni.

A **leépítési tervnek** az alábbiakat kell tartalmaznia²⁹:

- A létszámcsökkentés mely területi egységre, egységekre terjed ki, azaz fókuszált (egyetlen szervezeti egységet érint) vagy terített (több vagy valamennyi szervezeti egységet érint).
- A szervezeti egységekben a leépítendő munkavállalók létszáma egyenletesen (minden szervezeti egységben azonos százalékkal csökkenjen), vagy eltérő kvóták szerint (a különböző egységekre meghatározott eltérő százalékban) csökkenjen.
- A csoportos létszámcsökkentés időbeli elosztása: egy előre meghatározott időpontban, napon egyszerre; eltérő időpontokban; előre meghatározott időintervallumon belül folyamatosan vagy szakaszosan.
- A leépítendő kiválasztása egylépcsős vagy több lépcsős lesz-e. Ez utóbbi esetben sor kerülhet minőségi cserére, belső átcsoportosításokra.
- A leépítési terv tartalmazza továbbá a leépítendő kiválasztásának elveit, a leépítendő dolgozók felkészítésének módját, a leépítést végzők kiválasztását, szükség esetén külső tanácsadó cég segítségének igénybevételét.

Amennyiben a létszámcsökkentés során az alkalmazottak közötti választását nem korlátozza a kollektív szerződés (amely egyes országokban előírja, hogy a legtöbb szolgálati idővel rendelkező szakszervezeti tagokat meg kell tartani), akkor többféleképpen lehet választani, hogy **kit célozzanak meg a létszámleépítés során**.³⁰

- a teljesítményalapú leépítés a gyengén teljesítőket célozza meg,
- a szenioritás alapú leépítés keretében a legkésőbb felvett személyt fogják legelőször elbocsátani,
- a költségalapú leépítés a cég a legjobban fizetett alkalmazottait célozza meg,
- a kompetencia-alapú leépítés magában foglalja az alkalmazottak megtartását azzal a kompetenciával, amelyre a vállalat várhatóan a jövőben szüksége lesz, és a leépítés azokat a munkavállalókat érinti, akikből hiányzik ez a készség vagy tudás,
- önkiválasztó a leépítés akkor, ha egy cég ösztönzőket kínál munkavállalóinak távozásra, például korengedményes nyugdíjzási lehetőséget vagy kivásárlási (buyout) csomagokat (a munkaadó nagy összegű végkielégítést kínál azoknak, akik hajlandóak kilépni). Meg kell jegyezni, hogy – mint az emberi erőforrás gazdálkodás szinte teljes területe – ezek a lehetőségek is erősen függnak a jogszabályi környezettől. A korengedményes nyugdíjazást például az jegyzet írásakor az aktuális magyar szabályozás nem támogatja, de ettől az eszközök csoportjában még szükséges megemlíteni.

A vonatkozó kutatások³¹ tanulsága szerint nagyon sok elbocsátást rövid távú stratégiaként hajtanak végre a pénzügyi teljesítmény gyors javulását remélve. A

²⁹ Soósné (2008)

³⁰ Philips – Gully (2014), idézi: Dajnoki – Kun (2021)

³¹ Mello (2015)

létszámleépítési kezdeményezéseket vállaló szervezetek nem számoltak be megnövekedett hatékonyságról vagy jövedelmezőségről – ezt a leépítéssel nem érintett munkavállalók felé történő rossz kommunikációval és nem megfelelő menedzselésükkel magyarázzák, ugyanis a leépítéseket követően a dolgozók viselkedése és attitűdjei diszfunkcionalitást mutattak. A kutatások emellett arra is rávilágítottak, hogy a munkavállalói kollektíva 1%-át érintő létszámleépítés 31%-kal növeli az önkéntes kilépést.

Az elbocsátás humánus formája, az ún. **outplacement** egyre inkább elterjedt hazánkban is. A gondoskodó elbocsátás néven ismert módszer lényege, hogy külső tanácsadó támogatja az elbocsátott munkavállalót, melynek keretében segíthet feldolgozni és pozitívabbá formálni az elbocsátással kapcsolatos negatív érzéseket, fejlesztheti önismeretét, jogi tanácsokkal láthatja el és támogatást nyújthat a munkaerőpiacra történő reintegrációban. A külső tanácsadó megbízása nem jár közvetlen haszonnal a szervezet számára, azonban általa elkerülhető az elbocsátott dolgozók részéről a negatív hírverés, továbbá nyugodtabbá teheti a munkahelyi klímát.

A munkaerő-szükséglet meghatározása, a munkaerő-állomány elemzése és az eltérések azonosítása³²

Számos matematikai és statisztikai módszer létezik (pl. korrelációelemzés, regresszióelemzés, különböző gazdasági mutatók, arányszámok képzése), amelyek felhasználhatók a munkaerő-szükséglet előrejelzésére, de a legtöbb szervezet inkább a tapasztalt és hozzáértő vezetők megítélésére támaszkodik a munkaerő-szükséglet meghatározásakor. Ez történhet bottom-up (alulról felfelé), top-down (felülről lefelé) tervezéssel, vagy a kettő kombinációjával.

A **bottom-up** előrejelzés keretében a szervezet minden egységének a vezetője megbecsülni a következő időszakra vonatkozó munkaerő-szükségletét. Például egy bank minden fiókvezetője elkészítheti saját előrejelzését az adott irodára vonatkozó célok és munkamennyiség alapján. Ezeket a becsléseket ezután bemutatják a középvezetésnek, akik összegzik az igényeket és a munkabér-szükségletet, majd azt jóváhagyásra benyújtják a felső vezetésnek. A módszer legnagyobb előnye, hogy közvetlenül reagál a piaci igényekre, mivel a munkaerő-szükséglet megtervezését a termék vagy szolgáltatás kapcsolattartási pontján végzik. Hátránya lehet azonban, hogy a vezetők gyakran túlbecsülik az általuk irányított egység munkamennyiségét és irreális célokat tűznek ki, így a munkaerő-szükséglet meghatározásakor nagyobb igényt nyújtanak be, mint amennyi az eredményes és hatékony munkavégzéshez szükséges. Utóbbi elkerülése érdekében célszerű objektív teljesítménymérő módszereket és kontrollpontokat beépíteni a folyamatba.

A **top-down** módszer lényege, hogy a felső vezetés meghatározza a következő időszakra vonatkozó emberi erőforrás költségkeretet, amit elosztanak a hierarchia alsóbb szintjei (pl. igazgatóságok) között, s azt a középvezetők tovább osztják a saját egységeik (pl. osztályok, csoportok) részére. Minden egységhez tehát előirányzott HR költséget rendelnek és az arra hatáskörrel rendelkező vezető ennek ismeretében hoz döntéseket az erőforrások üzleti célokkal összhangban való felhasználásáról. Ez a módszer hatékony a költségek szinten tartásához, azonban kevésbé érzékenyen reagál a keresletre és a piaci igényekre.

A bottom-up előrejelzés elősegíti az ügyféligények magas szintű kielégítését és a piaci változásokhoz való eredményes alkalmazkodást, a top-down technika pedig az erőforrás-elosztás szervezeti hatékonyságát biztosítja. A szervezetek tehát olyan módszert választhatnak, amely leginkább összhangban áll üzleti stratégiájukkal. Ha kulcsfontosságú stratégiai cél a költségek szinten tartása vagy minimalizálása, a top-down technikát célszerű választania. A változásokra való gyors reagálásra és a piaci alkalmazkodásra berendezkedett szervezet

³² Mello (2015)

számára pedig a bottom-up technika a jó választás. Amennyiben mind reagálási, mind hatékonysági célkitűzései vannak, lehetőség van a két módszer kombinációjára, ilyenkor a középvezetői szint felelőssége a vonalbeli vezetők és a felsővezetők érdekeinek figyelembevételével kialakítani az optimális munkaerő-szükséglet előrejelzést.

A munkaerő-szükséglet ismeretében a szervezetnek felül kell vizsgálnia a rendelkezésre álló munkaerő-állományát. Ez a folyamat magában foglalja a szükséges alkalmazotti létszám tényleges becslését, valamint annak meghatározását, hogy ezeknek a munkavállalóknak milyen képességekkel kell rendelkezniük. Előbbi keretében célszerű egy fluktuáció-elemzést végezni kategóriánként és okonként (nyugdíjazás, felmondás, elbocsátás, kilépés). Utóbbi tekintetében meg kell határozni, hogy a jelenleg alkalmazásban álló dolgozók képzettségük, szakmai hátterük, ismereteik, személyes tulajdonságaik, életpálya-tervük tekintetében megfelelők-e a szervezet üzleti célkitűzéseinek megvalósításához. Ebben nagy segítséget nyújthat egy **képességleltár** (más néven szakértelem-leltár), amit korábban manuálisan állítottak össze és dolgoztak fel, ma már a HR információs rendszer részét képezi. Minden dolgozóról tájékoztatást nyújt munkatapasztalatuk, képzettségük, munkapreferenciáik, karriercéljaik vonatkozásában és amennyiben a szervezetnél végeznek kompetenciafelméréseket, azok eredményeiről is.

A tervezés során számolnunk kell a jelenlegi munkaerő-állomány dinamizmusával is. A közepes és nagy szervezeteknél az alkalmazottak gyakran változtatják a munkakörüket és pozíciójukat, vagy elhagyják a szervezetet. A munkavállalói kínálatra irányuló felmérésnek tehát mindenképpen értékelnie kell a szervezeten belüli mobilitást és a fluktuációs rátákat is. Ez a **Malkov-elemzés** néven ismert matematikai technikával végezhető el, amely megbecsüli, hogy az adott szervezeti egységnél vagy szervezetenél a különböző munkakörökben dolgozók milyen arányban hagyják el a szervezetet és váltanak munkakört vagy pozíciót a következő időszakban (általában egy évben). A módszer a múltbeli mobilitáson alapuló átmeneti valószínűségi mátrixot használ. A Malkov-elemzés felhasználható arra is, hogy a vezetők azonosítsák a szervezeten belüli problémás szervezeti egységeket és munkaköröket.

6. táblázat: Példa egy banki részleg munkakörei alapján a Malkov elemzésre

		Létszám (FTE)	Szerződésíró (%)	Szerződésellenőrző (%)	Folyósító (%)	Kilépő (%)
2020	Szerződésíró	20	80%	10%	0	10%
	Szerződésellenőrző	10	10%	70%	0	20%
	Folyósító	10	20%	10%	40%	30%
2021	Várható belső forrás (FTE)	33	19	10	4	
	Tervezett létszámgény (FTE)	50	25	13	12	
	Hiány (FTE)	17	6	3	8	

Forrás: Mello (2015) alapján saját szerkesztés saját tartalommal, 2020

Az előző évben a szerződésírók 80, a szerződésellenőrzők 70, míg a folyósítók 40%-a maradt az eredeti munkakörében. A 2020. évi 40 FTE létszámból 7 FTE kilépés következtében távozott a szervezettől, így a 2021. évi várható saját forrás 33 FTE. A 2021-es évre a feladatok várható bővülése következtében 50 FTE foglalkoztatására lesz szükség, ezért összesen 17 FTE új munkaerő felvétele válik szükségessé.

3.2 Utódlástervezés

Az utódlástervezés **célja**, hogy a szervezet kulcspozíciói folyamatosan be legyenek töltve, azaz a nyugdíjba vonulás vagy a pozíció egyéb okból történő megüresedése ne

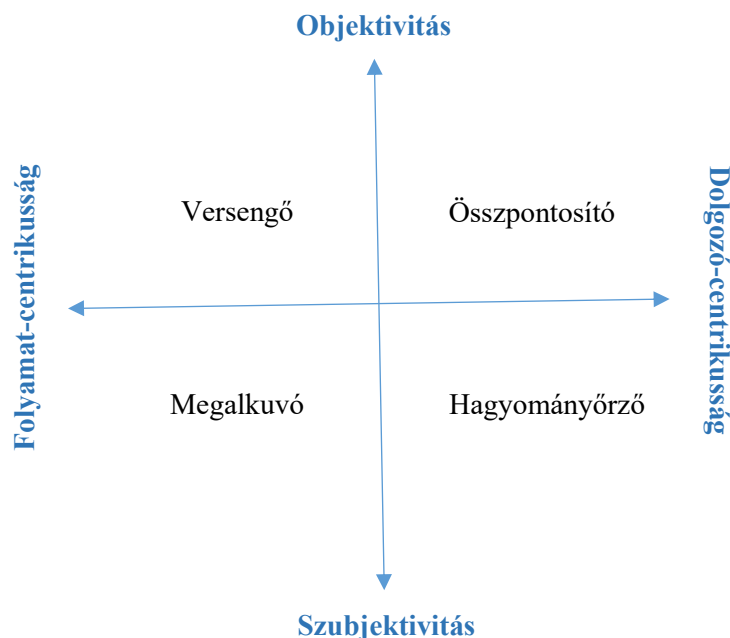
veszélyeztesse az érintett munkaterület eredményes ellátását. Bizonyos vállalatoknál minden vezetői feladatot ellátónak van egy vagy több potenciális utódja, míg máshol csak a közép- és/vagy felsővezetőkre szorítkoznak.

Az utódlástervezés két fontos **funkciót** is ellát³³:

- megkönnyíti, zökkenőmentesebbé teszi az átmenetet egy alkalmazott távozásakor: amennyiben arra van a lehetőség, hogy a távozó munkavállaló bizonyos ideig még az utódja mellett dolgozik,
- meghatározza a nagy potenciállal rendelkező munkavállalók képzési és fejlesztési igényeit.

Az utódlástervezésre minden szervezetnek megvan a saját gyakorlata, amely döntően négyféle szemlélet egyikén alapul. A Deloitte interjús megkérdezés alapján azonosította be azt az alapvetően négyféle gyakorlatot, amelynek mentén a szervezetek az utódlástervezést végzik. Az ábra két dimenzió végpontjai, a szubjektivitás és az objektivitás, valamint a folyamat-centrikusság és a dolgozó-centrikusság mentén négy utódlástervezési gyakorlatot azonosít.

8. ábra: A Deloitte utódlástervezési megközelítései



Forrás: Deloitte Insights alapján saját szerkesztés

A **hagyományörző** megközelítést alkalmazó szervezeteknél a vezetők egy kis csoportjára – általában a felső vezetőkre – bízzák ezeket a döntéseket azon az alapon, hogy ők tudják a leginkább, mi a jó a szervezetnek. Az utódokkal kapcsolatos döntéseiket általában nem objektív tények és adatok figyelembevételével, hanem a szubjektív megítélésük és a dolgozók szervezethez való hűsége alapján hozzák meg. Ez a típusú megközelítés gyakori az olyan szervezeteknél, amelyeknél az alapító/tulajdonos vagy leszármazottai még mindig nagy szerepet játszanak a vállalat életében. Bár ezek a szervezetek nagyra nőttek ki magukat, még mindig „családi vállalkozás” stílusban folytatják tevékenységüket. Ez a típusú megközelítés segíti fenntartani a hagyományokat és a régi kultúrát, de a vezetők elfogultsága miatt fennáll a veszélye a tehetségek elvesztésének. Mindez idővel stagnáláshoz vezethet, ugyanis a szervezet többször „újrateremti” saját magát anélkül, hogy a jövő igényeinek kielégítésére törekedne.

³³ Mello (2015)

A **megalkuvó** nézőpontot alkalmazó szervezetek jól strukturált HR folyamatokkal rendelkeznek, az utódlástervezés formálisan kiépített, a vezetők maguk fogalmazzák meg ajánlásokat az utódaikra vonatkozóan. Ez kellő alapot jelenthetne egy eredményesen működő utódlástervezéshez, de a vezetők csak egy teljesítendő feladatnak tartják az utódok ajánlását, így azt a szubjektív értékítéletük alapján hozzák meg annak tudatában, hogy a végső döntés ügyis a HR kezében van.

A **versengő** megközelítésű szervezetek nagyon komolyan veszik az utódlástervezést, objektív kritériumok mentén választják ki a potenciális utódokat. Ez a fajta utódlástervezés szigorú értékelési és fejlesztési programok segítségével azonosítja és készíti fel a leendő vezetőket feladataik ellátására. Sok szempontból tehát hatékonyak mondható, de figyelmen kívül hagyja az emberi tényezőt, szorongást és csalódottságot válthat ki, inkább a szervezet, mint a munkavállalók érdekeit szolgálja. Könnyen oda vezethet, hogy a vezetők – de akár a beosztottak is – megkérdőjelezzék az értékelési szempontok megfelelőségét, konfliktusokat és elégedetlenséget szül, a vezetők fenyegetve érzik magukat, így sok esetben nem váltja be a hozzá fűzött reményeket.

Az **összpontosító** aspektus lényege, hogy minden érintett – a folyamatot irányító vezetőket, és a potenciális utódok – érdekét figyelembe veszik, őket állítják a folyamat középpontjába, de a HR az értékelési szempontok felállításával segíti az objektivitás biztosítását. Egy olyan környezet megteremtésére összpontosít, amely elismeri a jelenlegi és a potenciális vezetők munkáját és érzelmeit, de figyelembe veszi a szervezeti érdekeket is. Ez a megközelítés az utódlástervezést prioritásként kezeli, emberközpontú tervezési és értékelési módszereket használ, arra törekszik, hogy a jelenlegi vezetők részt kívánjanak venni a programban és számukra is lehetőségeket biztosítson.

A Deloitte az összpontosító nézőpont alkalmazását ajánlja. Összeszedtük ezért azokat a feltételeket, amelyek megteremtésével ennek előnyeit biztosíthatóan tartjuk:

1. Az utódlástervezés kapcsolódjon a szervezet üzleti stratégiájához.
2. A kommunikációban célszerű hangsúlyozni, hogy a jövő vezetőinek kiválasztása történik – így kevésbé érzik fenyegetve magukat a jelenlegi vezetők.
3. Legyen konkrét felelőse az utódlástervezésnek és ez legyen rögzítve a munkaköri feladatai között (érdemes a HR vezetőjét vagy a karrierfejlesztésért felelős vezető/munkatársat megjelölni).
4. Az utódlástervezésnek kapcsolódnia kell a többi HR funkcióhoz és feladathoz (különösen a teljesítményértékeléshez, a talent programokhoz, a képzéshez és fejlesztéshez, az ösztönzéshez, valamint a kompetenciaméréshez).
5. Az utódok kiválasztása során az alábbiakból célszerű kiindulni:
 - a HR vezetőjének vagy a karrierfejlesztésért felelős vezető/munkatárs véleménye az utód alkalmasságáról,
 - a pozíciót betöltő véleménye az utód alkalmasságáról,
 - a pozíciót betöltő felettesének a véleménye az utód alkalmasságáról,
 - a társterületeken dolgozók általános véleménye az utódról,
 - a kompetenciafelmérés vagy egyéb tesztek eredményei,
 - a teljesítményértékelések eredményei,
 - egyéni ambíciók (amennyiben a munkavállaló tudomására hozzák, hogy potenciális utódként tekintenek rá).

Lényeges, hogy az utód kiválasztásánál egy konszenzusos, közös döntés szülessen.

6. Fontos, hogy az utódlási terv felülvizsgálata legalább évente megtörténjen, ugyanis a változó üzleti környezet új kompetenciák előtérbe kerülését és szervezeti átalakításokat eredményezhet, a munkaerő-áramlás pedig változást idézhet elő a személyi feltételekben is.

7. A potenciális utódok képzési és fejlesztési programjába érdemes bevonni a jelenlegi vezetőket is, pl. mentoring feladatok ellátása céljából (erről részletesebben a 3.7 fejezetben lesz szó).

Kulcskérdés, hogy a potenciális utódok be legyenek-e avatva az utódlástervezés eredményébe, mindkettőnek megvan az előnye és a hátránya³⁴. Amennyiben nem avatják be őket, biztosítható az üzleti környezet igényeinek megfelelő változtatás lehetősége, viszont fennáll a veszélye, hogy a tehetségek – a karrierlehetőségek és vezető pozíció reményének hiányában – elhagyják a szervezetet. Ha elmondják nekik, az irreális elvárásokhoz vezethet és – amennyiben kitudódik – demoralizáló lehet a többi, ilyen ambíciókkal is rendelkező munkatárs számára, de fontos megtartóerővel bír.

3.3 Mentoring az utódlástervezés szolgálatában

A mentor kifejezésnek kétféle jelentéstartalma van, egyrészt az új belépők szakmai integrációját segíthetik mentorok, másrészt működnek mentorok a szervezeten belüli belső támogató rendszer részeként. Előbbi az aktuális munkaköri feladatok minél magasabb szintű állásához és a szervezetben való eligazodáshoz nyújt támogatást, az utóbbi pedig – általában vezetők vagy potenciális vezetők számára fenntartott mentor – a mentorált által javasolt aktuális témák megvitatása mellett a jövőbeli munkavégzésre vonatkozóan fogalmaz meg konkrét ajánlásokat és javaslatokat. Témánk szempontjából a vezetők és potenciális vezetők részére kialakított mentori programmal érdemes foglalkozni, a szervezeti gyakorlatban azonban a két program gyakran átfedésben van egymással.

Többféle mentorálás létezik, a szakirodalom a folyamat formalizáltsága, célja, irányultsága és a résztvevők száma szerint csoportosít.

7. táblázat: A mentorálás típusai

Formalizáltság szerint	A folyamat célja szerint	A folyamatban résztvevők száma szerint	A folyamat iránya szerint
Formális, informális.	Karrier-alapú, szociálpszichológiai.	Egyszemélyi, többszörös, csoport-alapú.	Hagyományos, fordított, egyenrangú.

Forrás: saját táblázat³⁵, 2020

Formális mentorálás esetén a mentori feladatokat, az azokat végző személyeket és a mentoráltakat a menedzsment jelöli ki, így a célok már a kapcsolat elején tisztázottak és részletezettek, **informális a mentorálás** akkor, ha a munkavállaló dönthet a mentori feladatok elvállalásáról, kiválaszthatja a mentoráltját és a folyamat céljai a kapcsolat során alakulnak ki. A **karrier-alapú mentorálás** inkább a munkafolyamatok megismertetésére, a szakmai segítségnyújtásra és a karrierben való támogatásra fókuszál, a **szociálpszichológiai** mentorálás során az azt végző személy egyfajta példakép vagy szerepmódel, aki a támogató szerepét a szervezeti értékek, attitűdök átadásán és a szakmai kapcsolatok építésének segítségével látja el.³⁶

³⁴ Mello (2015)

³⁵ Kozák - Krajcsák (2019)

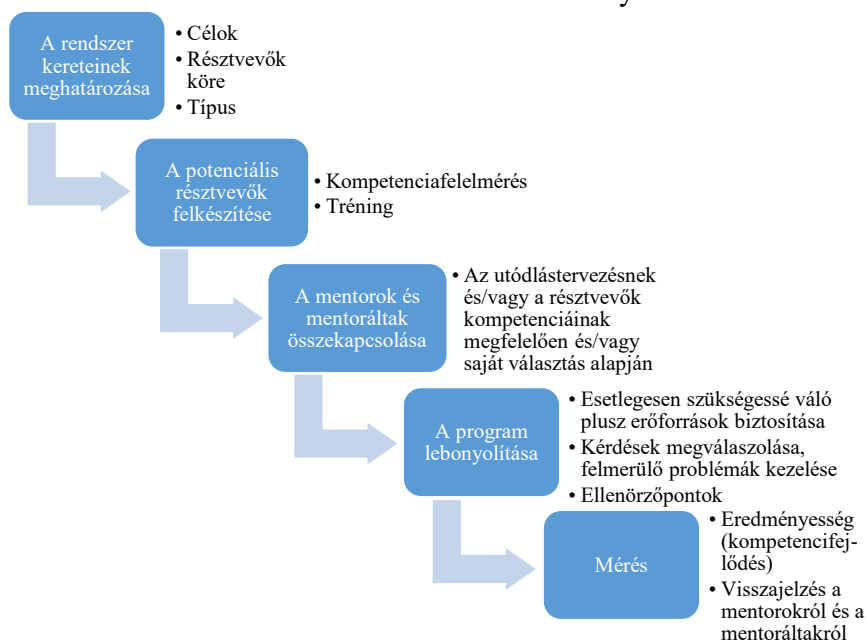
³⁶ Chao, G. (2007)

Egyszemélyi mentoráláskor a folyamatban egy mentor és egy mentorált vesz részt, a **többszörös** esetében a mentorált számára több segítségnyújtót is kijelölnek, s az adott szituáció, szakmai kérdés függvényében dönti el, hogy melyik támogatóhoz fordul. **Csoport-alapú** a folyamat akkor, ha a mentornak több mentoráltja van, ilyenkor általában a szakmai segítségnyújtáson túl a csapatépítésre is fókuszálnak³⁷.

Hagyományos mentoráláskor a tapasztalatátadás a mentoráltra irányul, **fordított** a mentorálás abban az esetben, ha – eredetileg ugyan nem így tervezték, de végül – a mentorált segít a mentornak, **egyanrangú** esetében pedig egymást kölcsönösen segítik a résztvevők³⁸. Mindezek mellett egyre népszerűbbek a speciális, konkrét téma köré épített mentoring programok. Ilyen lehet például a sokszínűség vagy az ún. flash mentoring. A sokszínűség mentoring a munkavállalói sokszínűségben rejlő lehetőségek kiaknázására, míg a flash mentoring a hatékony időgazdálkodásra és tudásmegosztásra fókuszál.

Az utódlástervezést támogató mentoring rendszer bevezetésének és működtetésének folyamatát az alábbi ábra mutatja be.

9. ábra: Az utódlástervezést támogató mentoring rendszer bevezetésének és működtetésének folyamata



Forrás: saját ábra, 2020

1. **A rendszer kereteinek meghatározása** a program célkitűzéseinek kijelölésével kezdődik. Az utódlástervezéshez kapcsolódóan a legfontosabb cél a mentoráltak kompetenciáinak fejlesztése, a szervezettel és a vezetői tevékenységgel kapcsolatos ismereteik bővítése. Ezekhez kapcsolódóan jelölhetők ki részcélok, de további feladatok és tervek is rendelhetők hozzá. A résztvevők körének kiválasztása tekintetében el kell dönteni, hogy a program csak a potenciális utódokra terjedjen ki, vagy minden talent programban résztvevőre, továbbá lehet-e majd önkéntes alapon jelentkezni. A mentorok kiválasztásával kapcsolatban is kérdés, hogy kizárólag az utódlástervezéssel érintett pozíciókban dolgozók bevonásával, kijelöléssel vagy önkéntes jelentkezéssel történjen a toborzás. A mentoring típusáról is dönteni kell, továbbá arról, hogy egy mentorhoz

³⁷ Kohn - O'Connell (2015)

³⁸ Grossman (2013)

hány mentorált tartozzon, illetve egy mentorálnak hány mentora legyen. Végül a program időtartamát és esetleges ellenőrzőpontjait kell meghatározni. Előbbi néhány héttől akár egy évig is tarthat, utóbbi tekintetében pedig célszerű legalább két ellenőrzőpontot beiktatni a folyamatba.

2. **A potenciális résztvevők felkészítésének** keretében fontos tartani egy tájékoztatót a programról a mentoráltaknak és a mentoroknak, emellett – amennyiben indokolt és a kapacitások is engedik – egy kompetenciafelmérés is készülhet mindkét oldalra kiterjedően. Az első kijelölés alkalmával hasznos lehet egy tréning keretében felkészíteni a mentorokat a tudásátadásra, továbbá meghallgatni a mentoráltak elképzeléseit is a saját fejlődési igényeikről.
3. **A mentorok és mentoráltak összekapcsolása** több kérdést is felvet:
 - A potenciális utódokat az adott pozícióban dolgozó mentorálhatja? Vagy más beosztásban lévő személy is?
 - Amennyiben történt kompetenciafelmérés, annak eredményeit milyen mértékben szükséges figyelembe venni?
 - Legyen-e lehetőségük a mentoráltaknak mentort választani? Ha igen, hányat?
4. **A program lebonyolítása** során lényeges a folyamatos HR jelenlét, bármilyen felmerülő kérdésre vagy problémára a lehető legrövidebb időn belül választ kell találni. Fontos a mentorok támogatása is, ugyanis a program a saját munkaköri feladatokon túli többletteljesítést igényel. Az ellenőrzőpontok azt a célt szolgálják, hogy a résztvevőkkel történő formális vagy informális beszélgetés rávilágítson a program esetleges gyenge pontjaira, így azok viszonylag korán korrigálhatók legyenek.
5. A program befejezését követően **az eredményesség mérése és a visszajelzések kiértékelése** következik. Az eredményesség mérése – amennyiben történt kompetenciafelmérés a folyamat elején – történhet egy újabb kompetenciafelméréssel, de a mentoráltak (vagy közvetlen felettesük) személyes vagy írásbeli megkérdezésével is. Amennyiben ez utóbbi valósul meg, érdemes a kompetenciafejlődésre helyezni a hangsúlyt. A visszajelzések keretében lényeges a mentorok mellett a mentoráltak véleményének a megismerése is.

4. Megtartásmenedzsment

4.1 A fluktuáció költségei, a munkavállalók kilépésének típusai

Szakirodalmi becslések szerint az egészséges fluktuáció mértéke 5 és 10% (vagy 7 és 11%) között mozog. Hazánkban a 2018-ban végzett fluktuációkutatás³⁹ - amely 81 feldolgozóipari, kereskedelmi és szolgáltató közepes és nagyvállalatot érintett – eredményei szerint az adott évben 36%-os volt az átlagos éves fluktuáció, 2019-re pedig 41%-ot prognosztizáltak a kutatásba bevont szervezetek.

A nagymértékű fluktuáció a szakmai tevékenység színvonalának veszélyeztetése mellett jelentős költségöbbletet okoz a szervezetek számára. A kimunkált és publikált adatok szerint az Ernst & Young-nál⁴⁰ egy junior könnyvizsgáló távozása és helyére egy új munkaerő felvétele a kilépő éves fizetésének 150%-át teszi ki. A Merck and Co. gyógyszergyárnál⁴¹ egy munkaerőváltás a szervezetet elhagyó éves fizetésének 150 és 250%-a között mozog. A Journal

³⁹ HR Evolution (2018)

⁴⁰ Hewlett – Luce (2005)

⁴¹ Bacarro (1992)

of Accountancy⁴² egyik tanulmánya szerint egy szellemi dolgozó cseréjének ára a kilépő munkaerő éves fizetésének 93 és 200%-a közé tehető. Az adatokat alátámasztják az American Management Association számításai is⁴³, amelyek az éves fizetés 25 és 200%-a közé teszik a munkavállalók fluktuációs költségeit – függően a munkakör szellemi vagy fizikai jellegétől, valamint a szervezetet elhagyó dolgozó képességeitől és az általa vállalat felelősségeitől.

A fluktuációnak tehát igen magas költségei vannak, mivel a munkavállaló kilépéshez és az új dolgozó felvételéhez különböző költségtételek tartoznak, ezeket az alábbi ábra mutatja be.

8. táblázat: A munkaerőváltás kapcsolódó költségei

A munkavállaló kilépéséhez kapcsolódó költségek			
<i>Számszerűsíthető költségek</i>		<i>Nehezen vagy egyáltalán nem számszerűsíthető költségek</i>	
A HR munkatársak ideje (pl. kiléptetés, exit interjú) A közvetlen vezető ideje (pl. megtartási kísérletek, exit interjú) Felhalmozódott szabadság A pozíció betöltéséig jelentkező túlóra költségei		Minőségromlás a munkakör betöltéséig Ügyfelek elvesztése Esetleges „felmondási lavina” elindulása Csapatmunka megszakadása Munkahelyi légkör megzavarása Tudás és üzleti kapcsolatok elvesztése A távozást tervező dolgozó visszaeső produktivitása	
Az új dolgozó felvételéhez kapcsolódó költségek			
<i>Általános költségek</i>	<i>Toborzási költségek</i>	<i>Kiválasztás költségei</i>	<i>Orientáció és képzés költségei</i>
A HR munkatársak ideje (pl. toborzás, kiválasztás, orientáció) A közvetlen vezető ideje (pl. interjú, orientáció) Új munkaeszközök költségei	Hirdetés Munkaközvetítői díjak Ajánlási rendszerhez kapcsolódó kifizetés	A kiválasztáshoz alkalmazott tesztek költségei Jelentkezések költségei	Az orientációs program ideje és eszközei Formális és informális képzések (mentoring, munkakörhöz kapcsolódó képzések, eszközök) Szocializáció költségei (segítő munkatársak ideje) Hatékonyság-csökkenés (amíg a dolgozó nem válik teljes értékű munkatárssá)

Forrás: Maertz – Champion (1998) és Allen et al. (2010) alapján saját szerkesztés

A munkaerőváltás költségeinek meghatározásához – részben a nem számszerűsíthető költségekből adódóan – nincsen egyetlen, általánosan elfogadott és alkalmazott számítás. Lényeges azonban tételesen átlátni és számba venni a táblázatban bemutatott költségeket, s ennek tudatában ki- vagy átalakítani a munkaerő-megtartási stratégiát.

Jól működő, nagy vezetői támogatást élvező munkaerő-megtartási gyakorlatok sem tudják garantálni, hogy a dolgozók bizonyos hányada ne hagyja el a szervezetet. Amennyiben a munkavállalók kilépése nem kerülhető el, célszerű a kapcsolódó előnyökre és lehetséges költségmegtakarításokra fókuszálni, ezek az alábbiak lehetnek⁴⁴:

- megtakarítás érhető el – amennyiben az a szakmai tevékenységet nem veszélyezteti – a távozó dolgozó pozíciójának hosszabb ideig történő, vagy végleg üresen hagyásával,
- az új dolgozó új készségeket, szemléletet, friss tudást hozhat a szervezetbe,
- a megüresedett pozíció előléptetési vagy áthelyezési lehetőséget teremt mások számára,
- költség-megtakarítás érhető el, ha alacsonyabb végzettségű és/vagy kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkező dolgozót vesznek fel,
- az új dolgozó lehet magasabb teljesítményű és fokozottabb szervezeti polgár,

⁴² Johnson (1995)

⁴³ Branham (2000)

⁴⁴ Allen et al. (2010)

- az új dolgozó fokozhatja a munkahelyi sokszínűséget és jó hatással lehet a munkakultúrára, csapatmunkára,
- a távozás lehetőséget kínál a szervezeti egység átszervezésére.

A munkavállalók kilépése

A munkavállalók nagyon sokféle okból hagyhatják el a szervezetet: jobb kereseti lehetőség, jobb munkakörülmények, vezetővel vagy munkatársakkal való elégedetlenség, családi körülmények, egészségügyi okok vagy oktatási intézménybe való visszatérés miatt, de nyugdíjazás és munkáltatói felmondás is állhat a háttérben.

A dolgozók szervezettől való távozását az alábbi három szempont szerint csoportosíthatjuk⁴⁵:

1. **Önkéntesség** alapján megkülönböztetünk önkéntes és kötelező távozást. Az önkéntes távozást a munkavállaló, míg a kötelezőt a munkáltató (pl. elégtelen teljesítmény, vagy elkerülhetetlen létszámleépítés miatt) kezdeményezi.
2. **Befolyásolhatóság** tekintetében létezik elkerülhető és elkerülhetetlen kilépés. Az elkerülhető távozást a szervezet megakadályozhatja, ilyenkor a kilépés oka pl. az alacsony bér, a munkával vagy a vezetővel való elégedetlenség. Az elkerülhetetlen távozás fölött a szervezetnek nincs kontrollja, pl. egészségügyi vagy családi okok.
3. **Funkcionalitás**: az önkéntesen távozók esetében különbséget tehetünk a diszfunkcionális és a funkcionális távozás között. Előbbi károkat okoz a szervezetnek, ugyanis jól teljesítő és nehezen pótolható alkalmazottak kilépését jelenti. Utóbbi bár zavaró lehet, de nem káros a szervezetnek, hiszen kevésbé jól teljesítő és könnyen pótolható dolgozóktól válik meg.

Az tehát, hogy funkcionális vagy diszfunkcionális a távozás, két tényezőtől függ: az egyes munkavállalók teljesítményszintjétől és attól, hogy a szervezetnek milyen nehézséget jelent a kilépő dolgozó pótlása⁴⁶.

9. táblázat: A dolgozói kilépések funkcionalitása és szükséges munkáltatói intézkedések

	Nehezen pótolható	Könnyen pótolható
Magas teljesítmény	<i>Magas szinten diszfunkcionális távozás</i> Munkaerő-megtartó intézkedések, utódlás tervezése	<i>Diszfunkcionális távozás</i> Munkaerő-megtartó intézkedések
Alacsony teljesítmény	<i>Rövid távon diszfunkcionális, hosszú távon funkcionális távozás</i> Teljesítményjavító intézkedések vagy munkáltatói felmondás, utódlás tervezése	<i>Funkcionális távozás</i> Teljesítményjavító intézkedések vagy munkáltatói felmondás

Forrás: Cascio – Boudreau (2015) és Mello (2015) alapján saját szerkesztés

Minél diszfunkcionálisabb a dolgozó esetleges távozása, annál nagyobb figyelmet igényel a megtartása a vezetés és a HR részéről. Az ilyen alkalmazottak megtartási stratégiái magukban foglalhatnak további karrierfejlesztési lehetőségeket, ösztönző kompenzációt (amely díjazza a magas teljesítményt), vagy olyan előnyöket, amelyeket a munkavállaló igényeihez igazítanak (pl. home office lehetősége). A nehezen pótolható alkalmazottak esetében – teljesítményszinttől függetlenül – célszerű utódlási tervet készíteni.

⁴⁵ Allen et al. (2010)

⁴⁶ Cascio - Boudreau (2015)

4.2 A megtartásmenedzsment fogalma és kapcsolódása más HR területekhez

A megtartásmenedzsment az önkéntes, diszfunkcionális távozás megszüntetésére, illetve mérséklésére fókuszál, nem célja tehát a fluktuációs ráta minden áron való minimálisra csökkentése. A **megtartásmenedzsment**⁴⁷ azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének, vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztüli foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg. A megtartásmenedzsment számos területhez kapcsolódhat, ezeket az adott vállalkozás specifikumai és dolgozói kollektívájának igényei határozzák meg. Egy olyan területről van tehát szó, amely több emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos funkciót érinthet.

A megtartásmenedzsment összefügg a toborzással, kiválasztással, beillesztéssel, az ösztönzés-, a teljesítény-, a tehetség- és a karriermenedzsmenttel, de szoros kapcsolatban áll a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedésekkel, a képzéssel és fejlesztéssel, a munkaélmény menedzsmenttel, valamint hangsúlyos tényezője a munkáltatói márkának is. Az alábbi táblázat – korábbi kutatási eredményekre támaszkodva – azt mutatja be, hogy a megtartásmenedzsmenthez kapcsolódó HR területek miként szolgálhatják a fluktuációs ráta csökkentését, emellett segítséget nyújt a megtartásmenedzsment stratégia kialakításához, felülvizsgálatához és esetleges korrekciójához is.

10. táblázat: A dolgozók megtartását segítő HR gyakorlatok

Kapcsolódó HR területek	Intézkedések hatása a fluktuációra
Toborzás	Az ajánlás útján felvett alkalmazottak szervezetnél eltöltött ideje hosszabb. ⁴⁸ Magasabb az elkötelezettsége azoknak az alkalmazottaknak, akiket a szervezet keresett meg állásajánlattal – a direkt megkeresésre épülő toborzási technikák tehát erősíthetik a megtartást. ⁴⁹
Kiválasztás	A végzendő munka reális bemutatása (realistic job preview - RJP ⁵⁰) javítja a megtartást – akár 20%-kal. ⁵¹ Egyenes kommunikáció: a pszichológiai szerződés megszegése növeli a szervezet elhagyási szándékot. ⁵² A bibliográfiai adatok célzott elemzése előre megjósolhatja, hogy a jelölt mennyire lesz hűséges a szervezethez. ⁵³
Beillesztés	A beilleszkedést segítő mentor javítja a munkaerő-megtartó tevékenység hatékonyságát. ⁵⁴

⁴⁷ Kozák – Dajnoki (2019)

⁴⁸ Breugh – Starke (2000)

⁴⁹ Kozák – Krajcsák (2018)

⁵⁰ A reális munkabemutató egyre inkább elterjedt technika – főleg az Egyesült Államokban. A lényege, hogy teljesen reális képet festenek a betöltendő állásról, tehát nem csak annak pozitív, hanem negatív oldalát is bemutatják (pl. pszichológiai nyomás). A reális munkabemutatóra példa lehet egy írásbeli összefoglaló a munkakörrel, de készülhet egy olyan kisfilm is, ami bemutatja egy dolgozó napjának legfontosabb mozzanatait és nehézségeit. Ez a technika a – a fluktuációs ráta csökkentése mellett – időt is megtakarít (azok a jelentkezők, akiknek más elvárásaik voltak, a kiválasztási folyamat elején kiesnek), valamint az őszinte kommunikáció révén pozitív első benyomást tesz a jelöltekben (Hiring Smart: Behavioral Interviewing Techniques, 2005)

⁵¹ Barksdale et al. (2003)

⁵² Rubenstein et al. (2018)

⁵³ Griffeth et al. (2000)

⁵⁴ Kozák (2015)

	A beillesztési folyamat során kapott pozitív visszajelzések, valamint a kollektív szocializációs technikák csökkentik a szervezet elhagyási szándékot. ⁵⁵
Képzés és fejlesztés	Minél munkakör- és szervezetspecifikusabb egy képzés, annál valószínűbb, hogy a dolgozó elhagyja a szervezetet. ⁵⁶ A fejlesztési lehetőségek szervezetnél eltöltött idővel való összekapcsolása csökkentheti a fluktuációt. ⁵⁷ Nagy hangsúlyt kell fektetni a vezetőképzésre – különösen a kommunikációra és a jó kapcsolat (magas leader-member exchange) kialakítására a beosztottakkal, ezek ugyanis növelik a dolgozói elkötelezettséget ⁵⁸ .
Ösztönzés- menedzsment	A teljesítmény-alapú bérezés elemeinek beépítése a kompenzációs csomagba növeli a munkaerő-megtartást. ⁵⁹ Az átlátható, kiszámítható, igazságos javadalmazási rendszer alacsonyabb kilépési szándékot indukál. ⁶⁰ Rugalmas jutalmazási rendszer: a jutalmazást az egyéni szükségletekhez és preferenciákhoz igazítva növelhetjük az elkötelezettséget. ⁶¹ A nem várt jutalmak nagyobb hatást gyakorolnak a kilépési szándékra, mint a bérrel való elégedettség. ⁶²
Teljesítmény- menedzsment	A vezetők teljesítményének értékelése során az egyik szempont legyen a munkaerő-megtartás. ⁶³ A teljesítményértékelés során kerülni kell a vezetői elfogultságot vagy a szándékos negatív, inkorrekt minősítést, ugyanis ezek növelik a kilépési szándékot. ⁶⁴
Karrier és tehetség- menedzsment	Kiszámítható karrierlehetőségekkel, szakmai életpálya biztosításával növelhető a munkaerő-megtartás. ⁶⁵ Ha van lehetőség, érdemes belső toborzást alkalmazni. ⁶⁶ Tehetség-menedzsment programokkal csökkenthető a kilépési szándék. ⁶⁷
Munkaélmény menedzsment	Kihívást jelentő célok biztosításával növelhető az alkalmazotti elkötelezettség. ⁶⁸ A munkában elért sikerélmény pozitívan befolyásolja a szervezetnél maradási szándékot. ⁶⁹ A rutinszerű munkavégzés növeli a kilépési hajlandóságot. ⁷⁰

⁵⁵ Allen (2006)

⁵⁶ Becker (1993)

⁵⁷ Hom – Griffeth (2011)

⁵⁸ López-Ibort et al. (2020)

⁵⁹ Ogbonnaya et al. (2017)

⁶⁰ Jones (1998)

⁶¹ Gieter – Hofmans (2015)

⁶² Rubenstein et al. (2018)

⁶³ Tepper (2000)

⁶⁴ Poon (2004)

⁶⁵ Rubenstien et al. (2018)

⁶⁶ Ramsay (2006)

⁶⁷ Latif et al. (2020)

⁶⁸ Ramsay (2006)

⁶⁹ Ahmad (2018)

⁷⁰ Griffeth et al. (2000)

Munka-magánélet egyensúlya	A rugalmas munkaidő és home office csökkenti, míg a túlóra, a hétvégi munkavégzés és a többműszakos munkarend növeli a kilépési hajlandóságot. ⁷¹
Egészségstratégia	A túlzott munkahelyi stressz és kimerültség növeli a szervezet elhagyásának szándékát – ez egészségmegőrző programokkal és foglalkozásokkal előzhető meg. ⁷² Egészséges, jó munkahelyi légkör csökkenti a kilépési szándékot. ⁷³
Munkáltatói márka	A munkáltatói márka tudatos építésével csökkenthető a dolgozók kilépési szándéka, valamint nagy mértékben növelhető azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik ajánlanák a szervezetet munkaadóként ismerőseiknek, barátaiknak. ⁷⁴

Forrás: saját táblázat, 2021

4.3 A megtartási stratégia kialakításához alkalmazható eszközök

A sikeres, dolgozói igényekhez igazodó megtartási stratégia kialakításához a szervezetek – az informális úton eljutott információkon túl – több forrásból is tudnak tájékozódni:

1. Munkavállalói elégedettség kérdőíves, vagy fókuszcsoportos vizsgálatok (ez utóbbi elég ritka a szervezeti gyakorlatban) eredményeiből
2. Exit interjúk tanulságaiból
3. Maradási interjúk tapasztalataiból

A szervezetek bizonyos időközönként – általában évente egyszer – készítenek egy **dolgozói elégedettséget felmérő kérdőívet**. Az elégedettség felmérése során az alábbi szempontokra érdemes kiemelt figyelmet fordítani:

- anonimitás biztosítása a kérdőívet kitöltők számára,
- amennyiben van rá lehetőség, érdemes online kitölthető kérdőívet készíteni (amennyiben a munkavállalói bizalom ezt nem teszi lehetővé, papír alapon is kitölthető),
- a skálás értékelésnél nem célszerű páratlan skálát megadni a középérték miatt,
- a skálás értékelés mellett informatív lehet, ha rövid szöveges választ igénylő kérdésekre is válaszolnak a megkérdezettek,
- érdemes elkerülni a „kötelezően” megválaszolendő kérdéseket,
- a kérdőív kitöltése ne tartson tovább 10 percnél,
- célszerű valamilyen módon kommunikálni a dolgozók felé a kérdőíves vizsgálat eredményeit,
- a kiértékelést követően a kérdőív eredményeire alapozva fontos változtatásokat bevezetni és a szükséges intézkedéseket megtenni.

Az elégedettség felméréséhez többféle mérőeszközből kiindulva készíthetünk saját kérdőívet, az alábbiakban ehhez három példát mutatunk be. A kérdőívek magyar adaptációja még nem érhető el, azonban az angol nyelvű változatokat több forrás is tartalmazza.

⁷¹ Stavrou – Kilaniotis (2010)

⁷² Rubenstein et al. (2018)

⁷³ Rubentsein et al. (2018)

⁷⁴ Suikkanen (2010)

A **Minnesota elégedettségi kérdőívnek**⁷⁵ egy hosszú (100 kérdéses) és egy rövid (20 kérdéses) változata is elérhető, az általa mért faktorok pl.:

- a képességek kihasználása,
- sikerélmények, kihívások a munkában,
- anyagi kompenzáció,
- munkatársak,
- kreativitás,
- önállóság,
- vezető-beosztott kapcsolat,
- munkafeltételek, munkakörülmények.

A **Munkát Leíró Index**⁷⁶ (Job Descriptive Index) a dolgozók vezetői tevékenységgel, munkatársakkal, kompenzációval, előrelépési lehetőségekkel és munkával való elégedettségét méri. A mérőeszközt több mint 50 éve használják különböző felmérésekhez, a 72 kérdésre az „igen”, a „nem” vagy a „nem tudom eldönteni” válaszok egyike adható.

A **Szervezeti Vélemény Index**⁷⁷ (Index of Organizational Reaction) egy 42 kérdéses kérdőív, amely a dolgozói elégedettséget a vezető, a kompenzáció, a munka jellege, a fizikai körülmények, a munka mennyisége, a szervezeti azonosulás, a munkatársak és a karrierlehetőségek mentén méri.

A szervezeteknél egyre gyakrabban találkozhatunk a **Munkavállalói Elégedettségi Index** (Employee Satisfaction Index – ESI) kifejezéssel. A Munkavállalói Elégedettségi Index kérdőíve általában 1-től 10-ig terjedő skálán méri a dolgozók elégedettségét és abban különbözik az előzőekben bemutatott mérőeszközöktől, hogy – a munkával való általános elégedettség mellett – az alábbi két területre is fókuszál:

- mennyire felel meg a dolgozói elvárásoknak az általuk ellátott munkakör és a szervezet,
- mennyire tekinthető ideális munkahelynek a szervezet.

E területek keretében vizsgálja a dolgozói lojalitást is, olyan kérdéseket tesz fel tehát, mint például „Ha lehetősége lenne visszamenni az időben, mennyire valószínű, hogy újra az X szervezetet választaná?; Mennyire ajánlaná az X szervezetet, mint jó munkahelyet barátainak, ismerőseinek?”.

A Munkavállalói Elégedettségi Indexhez alkalmazott kérdőív így lehetőséget biztosít az elégedettséget és a lojalitást mérő változók közötti összefüggések feltárására, amivel beazonosíthatók azok a területek, amelyek megfelelő korrekciójával hozzájárulhatunk a fluktuációs ráta csökkentéséhez.

A munkavállalói elégedettség felmérése mellett a szervezetet önkéntesen elhagyó munkavállalókkal készített **exit (kilépő) interjúkon** elhangzott információk is nagyban hozzájárulhatnak a megtartási stratégia kialakításához. Az exit interjúkat általában a HR egyik munkatársa készíti, ennek keretében az alábbiakat célszerű megfontolni:

- anonimitás és titoktartás biztosítása,
- a részvétel ne legyen kötelező,
- lehetőség szerint az interjú a kilépő dolgozó utolsó munkanapjainak egyikére essen,
- az előre kialakított interjú sablon használata nagyban megkönnyíti a kilépő dolgozók válaszainak összegzését és az elhangzott információk forrásának megőrzését, hasznosulását.

⁷⁵ Weiss et al. (1967)

⁷⁶ Smith et al. (1969)

⁷⁷ Dunham et al. (1977)

Az exit interjú legnagyobb előnye az őszinte kommunikáció, ugyanis a távozó dolgozók nyíltabbak a munkájukkal, a vezetőkkel és a szervezettel kapcsolatos értékelésük során. A beszélgetés emellett arra is lehetőséget biztosít, hogy a dolgozó ne rossz érzésekkel hagyja el a szervezetet (ez lényeges a szervezet jó hírneve miatt is), esetleg – nagyon ritkán – akár meggyőzhető a maradásról is.

Egyre inkább elterjedőben vannak az ún. **maradási interjúk** is. Ezeket a beszélgetéseket a szervezetenél hosszú ideje – általában legalább 5 éve – dolgozó munkavállalókkal készítik, de olyan gyakorlat is létezik, ahol az újonnan felvett munkavállalókat vonják be az interjúztatásba bizonyos időközönként (körülbelül minden 6 hónap elteltével). A cél annak feltárása, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak a dolgozók maradásához, illetve annak megismerése, hogy a dolgozók megítélése szerint milyen változtatásokra, intézkedésekre lenne szükség, ami még tovább fokozhatná az elkötelezettségüket. Az interjúkon való részvétel önkéntes és anonim, a beszélgetéseket – hasonlóan az exit interjúkhoz – a HR egyik munkatársa vezeti.

II. Minőség- és projektmenedzsment c. tárgy témakörei

1. Minőségrendszerek

1.1. TQM modell alapelvei

A teljes körű minőségmenedzsment olyan vállalati stratégia, megközelítés, amely a szervezet versenyképességének maximalizálására törekszik a termékek, szolgáltatások, emberek, folyamatok és működés minőségének folyamatos javítása révén.

A TQM filozófia jellegének köszönhetően széles körben és teljesen rugalmasan alkalmazható, bármilyen szervezet esetében értelmezhetők az elvek. A filozófia az újszerű minőség értelmezéssel és a menedzsment elvekkel egy új vállalati kultúrát alakít ki, amit egyszerűen a teljes szervezetet átható „minőség kultúraként” szoktak említeni. Mivel a TQM amerikai gyökerekkel rendelkezik, a minőség szervezeten belüli terjesztését az ún. hólabda elvvel valósítja meg: a menedzserek beosztottaik számára alakítják ki a megfelelő stílusú és fókuszú környezetet, az alkalmazottakhoz a szolgálati úton, a szervezeti célrendszer megfelelő lebontásával jut el a minőségfókuszú működés.

A TQM filozófiára minőség kultúraként, minőség stratégiaként (a minőség lesz a meghatározó vezérfonal), folyamatfejlesztő eszközként (gyakorlati módszerek gyűjteménye) és folyamatos minőségfejlesztésként (minőségfókuszú szervezeti innováció) lehet tekinteni.

A minőség kultúra megértését számos elv segíti. Ezen elvek listája a különböző szerzők, szakirodalmi források alapján nem egységes, kisebb-nagyobb eltérések figyelhetők meg.

Az alábbi felsorolás egy bővebb listát mutat be:

- stratégiai szemlélet: Az alkalmazó szervezetnek átfogó stratégiai tervvel kell rendelkeznie, amely legalább a következő elemeket tartalmazza: jövőkép, küldetés, értékek. A stratégiai terv arra fókuszál, hogy fenntartható versenyelőnyt biztosítson a vállalat számára a piacon.
- szervezeti kultúra – minőség megszállottság, felhatalmazás: A hosszú távú sikeres működés biztosítása érdekében a szervezetnek megszállottnak kell lennie a minőséggel kapcsolatban. Ez azt jelenti, hogy minden alkalmazottnak motiváltnak kell lennie a „Hogyan csinálhatjuk ezt jobban?” kérdés megválaszolására. Ha egy szervezet megszállottja a minőségnek, az „elég jó” soha nem elég jó.
- vevőközpontúság: A vevő a legfontosabb, ez mind a belső, mind a külső vevőkre vonatkozik. A külső vevők meghatározzák a szállított termék vagy szolgáltatás minőségét. A belső vásárlók segítenek meghatározni a termékekhez vagy szolgáltatásokhoz kapcsolódó erőforrások, folyamatok minőségét.
- folyamatszemplélet és folyamatos fejlesztés: A szervezetben folyamatok eredményei a létrehozott termékek és nyújtott szolgáltatások. Folyamatos fejlesztésük hatékonyan az azokat előállító folyamatok javításával valósítható meg.
- tudományos, tényalapú döntéshozatal: A szervezeti munka kialakításában és a kapcsolatos döntések meghozatalában a vezetés-szervezés és a szakterületek tudományos eredményeire kell támaszkodni. Ez különösen igaz a problémák megoldásához vezető, módszertanilag megalapozott fejlesztéseknél.
- hosszú távú elkötelezettség: A vállalati kultúra átalakítása, az elvek alkalmazása hosszú, több évig tartó, sok figyelmet igénylő folyamat. A rövid, kampányszerű akciók kudarcai tovább nehezítik a valós eredmények elérését.
- csapatmunka: A szervezet dolgozói a komplex feladatok megoldására és a hatékony működés biztosítására csoportban dolgoznak, így erősítik és sokszorozzák meg képességeiket, tudásukat.
- oktatás és képzés: A minden alkalmazottra kiterjedő oktatás és képzés biztosítja a szervezet stratégiájával kapcsolatos információkat, valamint azokat a készségeket,

melyekre a minőség javításához, a hatékonyság és a teljesítmény növeléséhez és a problémák megoldásához szükség van.

- mérés: A szervezet működésével kapcsolatos, valamint a környezettől származó adatok felhasználása különösen fontos a működés nyomon követéséhez, a döntések meghozatalához, így világos mérő- és értékelő rendszereket kell kialakítani.

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 konkurensaink). 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 átadjuk, és tőle kérjük 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.

Folyamatszemplélet és folyamatos fejlesztés

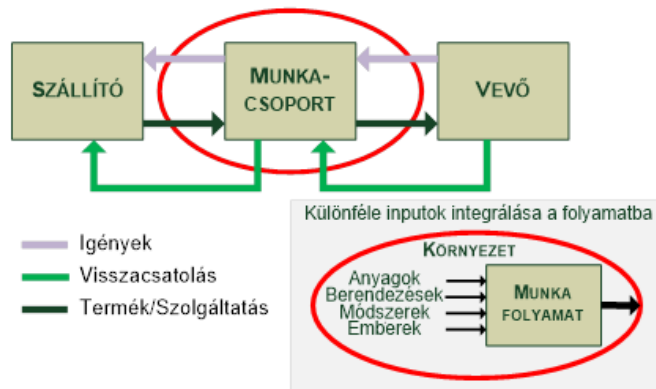
A TQM filozófiának és napjaink összes meghatározó minőségmenedzsment irányzatának egyik fő elve a folyamatszemplélet. A szervezeti méret növekedésével általában a funkcionális szervezeti egységek kerülnek előtérbe, az alkalmazottak a szervezeti egységükön belül élik mindennapjaikat, és munkájuk célja 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)



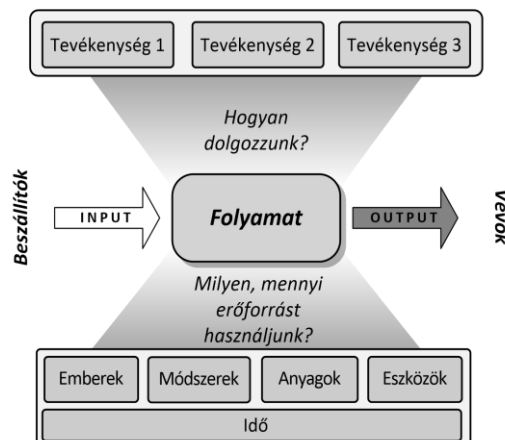
Amint azt az előzőekben ismertettük, a szervezetnek két típusú információra van szüksége a működése, folyamatai hatékony menedzseléséhez:

- igények (Annak leírása, amit a vevők akarnak, elvárnak, és amire szükségük van. Ez alapján szabják meg, hogy mit kell a folyamatnak létrehozni.)
- 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 vevőihöz 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 vevőknek, 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 Bennisről 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.” (Tenner, 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, mindenkire 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, teljesítőkétségének 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 végelethetetlen 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 szerint kialakított rendszer az alábbi célokat szolgálja:

- fenntartható versenyképesség létrehozása és fenntartása egy hatékony minőségbiztosítási rendszer révén,
- a minőségbiztosítási rendszer fejlesztéseinek folyamatos és szisztematikus tervezése, végrehajtása és értékelése,
- folyamatos figyelem a szervezeti működés nemmegfelelőségeinek (eltéréseinek) csökkentésére.

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 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 elvárásaikat.

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. **Folyamatszemléletű 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.

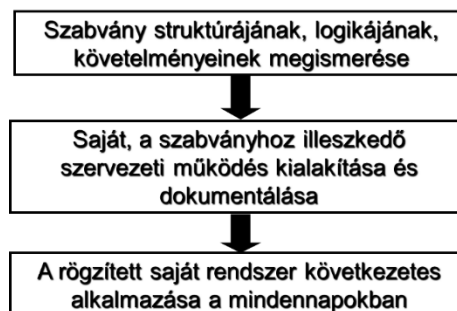
7. **Kapcsolatok kezelése:** A szervezet és az érdekelt felek kölcsönösen függenek egymástól, a tartós sikerhez kölcsönösen előnyös együttműködésekre van szükség.

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 meghatároznia, 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 működésének meghatározó eleme a rendszer auditja. Definíció szerint az audit „módszeres, független és dokumentált folyamat objektív bizonyíték megszerzésére és értékelésére annak meghatározására, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek.” (ISO 9000) 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 auditot végző auditor két szempontból vizsgálja a megféleléseket. 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. A vizsgálat eredménye ezek alapján igazolhatja a megfelelést, vagy különböző mértékű nemmegfelelésre hívhatja fel a figyelmet. Az audit szerencsés esetben nem csak a nemmegfelelésekre fókuszál, hanem a szervezet számára fejlesztési lehetőségeket javasol, ill. megerősíti működését a jó gyakorlatok azonosításával.

Az audit a végrehajtó, a vizsgálatot végző személye szerint lehet első, második vagy harmadik fél által végzett. Ezt a három felet az alábbiak szerint kell értelmezni: első fél – a szervezet maga, második fél – külső partner (a vevő látogat el a beszállítójához vagy potenciális beszállítójához, és ő értékeli a rendszert, 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), harmadik fél – külső, független testület.

Cél szerint az alábbi típusokat különböztethetjük meg:

- belső audit: a szervezet saját rendszerén végzi rendszeresen támogató, fenntartó jelleggel (első fél – belső auditor, nem saját szervezeti egységen);
- előaudit: a követelményeknek való megfelelést vizsgálja külső szereplő a tanúsítás előtt, feltárják a még meglévő hiányosságokat;
- tanúsítási audit: tanúsító szervezet (harmadik fél) végzi a tanúsítvány kiadásának céljából;
- felügyeleti audit: tanúsító szervezet éves rendszerességgel végzi, célja a rendszer működésének fenntartása, a követelmények folyamatos teljesülésének vizsgálata;
- megújító audit: a tanúsítvány 3 éves érvényességének lejártá után, annak újbóli megszerzéséért.

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.

Az ISO minőségszabványok alapján kialakított szervezeti rendszerek kialakítását és működtetését számos probléma és félreértés övezi, a teljesség igénye nélkül néhány (Hoyle, 2018):

- A tanúsítvány már nem jelent piaci előnyt, sokkal inkább a működés (az üzlet) követelményévé vált. Néhány szektorban megkerülhetetlen, de sok területen más megoldások is a szervezetek rendelkezésére állnak. (Jó keretet, rendszerben gondolkodást, összehangolást biztosít, a tanúsítvány megszerzése nélkül is.)
- Azok a szervezetek, melyek a tanúsítvány megszerzését tervezik, gyakran célt tévesztenek és a működésüket első sorban a szabvány követelményeire, és nem az üzleti működés folytonosságának biztosítására fókuszálva alakítják ki.

Emellett szervezeti és vevői oldalról is túlzott és gyors eredményeket várnak, holott ez csak kitartó és alapos munkával érhető el.

- A szabványt már alkalmazó szervezeteknél a szervezet vezetői és alkalmazottjai a nem körültekintő kialakítás következtében gyakran találkozhatnak olyan helyzettel, ahol a szabványnak való megfelelés, ill. a teljesítés, cél elérése között kell(ene) választani. Ezekből a helyzetekből tanulva dinamikusan fejleszteni kell a MIR-t.
- Csak a tanúsítvány megszerzésére fókuszáló, a szabvány működési logikáját érdemben nem megértő és nem alkalmazó szervezeteknél gyakran előfordul, hogy önálló, elkülönített menedzsment rendszer(ek) kerülnek kiépítésre. Szükséges esetben lesz egy valós működési logika és egy követelményeknek megfelelő, a tanúsítvány „kedvéért” fenntartott rendszer.
- A szabvány valós pozitív hatásait nem tudják kiaknázni azok a szervezetek, amelyek megelégszenek a saját rendszerük dokumentálásával, és ezáltal „bebetonozott” rögzítésével. Ezzel szemben az igazi előrelépést a MIR alapelveinek következetes alkalmazása, a rendszer folyamatos fejlesztése jelenti.
- A szabvány alkalmazásához kapcsolódó dokumentációs rendszernek első sorban a szervezet működését, céljainak hatékony elérését kell szolgálnia. A követelményeknek való megfelelés módját, mélységét és bonyolultságát erre tekintettel kell kialakítani, hiszen a felesleges munkavégzés erőforráspazarlással jár, és végül az érdemi munkát is háttérbe szoríthatja.

2. Szervezeti önértékelés és Lean Six Sigma

2.1. Az EFQM 2020 önértékelési modell

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 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, e fejlesztési célokat és terveket rangsorolja, és beütemezi, hogy azokat mikor és hogyan kívánja realizálni.

Az EFQM önértékelés

Az Európai Minőség Díj (ma 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. A legfrissebb verzió 2020-ban jelent meg, mely jelentős módosításokat tartalmaz a korábbihoz képest.

Az EFQM önértékelési modell segítségével a szervezet vezetése áttekinti egyrészt a működés hatékonyságát, másrészt 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 függenek attól, hogy a vezetés hogyan vonja be az érintetteket 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.

Az EFQM Kiválósági Modell ennek megfelelően egy nem előíró jellegű keretrendszer,

- amelynek segítségével a szervezeteknek lehetősége nyílik arra, hogy megállapítsák, hogy hol tartanak a kiválóság felé vezető úton, és rendszeres alkalmazásával megértik, hogy melyek a kulcsfontosságú erősségeik, és a jövőképhez és küldetéshez mérve hol találhatóak lényeges eltérések;

- amely a szervezetek működését olyan közös nyelvezetbe és gondolkodásmódba ágyazza, amely az ötletek, elképzelések hatékony kommunikációját teszi lehetővé mind a szervezeten belül, mind azon kívül.

- amely integrálja a már létező és tervben lévő kezdeményezéseket kiküszöbölve a redundanciákat és azonosítva a „réseket” az elképzelt állapotok és a valóság között,

- amely egy alapként szolgáló szervezeti menedzsmentrendszer-struktúrát testesít meg.

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

- Irányelvek (korábban kiválósági alapelvek): a hosszú távon fenntartható szervezeti kiválóság elérésének nélkülözhetetlen alapjai.

- EFQM Modell: az irányelvek és a RADAR logika gyakorlatba ültetését támogató keretrendszer. E modell lehetővé teszi, hogy a szervezet vezetői és menedzserei megértsék a szervezeti célkitűzés és a célok megvalósítása, valamint az elért eredmények közötti ok-okozati kapcsolatokat.

- RADAR logika: dinamikus értékelési keretrendszer és menedzsment eszköz, amely a támogató struktúrát jelenti. Olyan szervezeti kihívásokat testesít meg, 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.

EFQM Modell 2020

A modell revíziói során az abba bevont gyakorló szakemberek elsősorban azt tartották szem előtt, hogy egy olyan keretrendszert alkossanak meg, amely a folyamatos fejlődés és innováció szervezeti kultúrájának kialakítását és fenntartását segíti. A modell kialakítása mögött meghúzódó széleskörű és egyedülálló szakmai összefogás során egy olyan rugalmas keretrendszer került kialakításra, amely a modellt nem csak egy egyszerű értékelési eszközként kezeli, hanem egy olyan módszertanként fogja fel, amely segítséget nyújt mind a szervezeteknek, mind pedig a szervezeti munkatársaknak azon változások, átalakulások kezelésében, amellyel nap mint nap szembesülnek.

Egyszerűen fogalmazva, az EFQM modell segíti a szervezeteket abban, hogy úgy érjenek el hosszú távú sikereket, hogy közben azt is képesek mérni, hogy hol állnak a fenntartható értékteremtés útján. A modellhez kapcsolódó diagnosztikai és értékelési módszertan segíti az eltérések feltárását, a potenciális megoldások feltérképezését a szervezeti teljesítmény szignifikáns növelése érdekében.

A modellhez kapcsolódó alapelvek

Bár a modell közel 30 éves története során mind a tartalma, mind pedig a vizuális megjelenítése változott, azok az alapelvek, amelyre a modell épül, alapjaiban nem hoztak gyökeresen újat 2020-ban sem. Az új EFQM Modell tehát abban nem különbözik az előzőktől, hogy hangsúlyozza

- a vevőközpontúságot, és a vevő elsőbbségét,

- a hosszú távú, érdekelt felekre fókuszáló nézőpontot,
- az ok-okozati kapcsolatok feltárását és megértését: azaz milyen céllal, miért csinál a szervezet valamit, azt hogyan csinálja és mit ér el ezek következményeként.

Ezekon túl – tekintettel arra, hogy európai beágyazottságú modellről van szó – az európai értékek is fontos szerepet kapnak a modellben, mint például az EU Alapjogi Chartája, Emberi Jogok Európai Egyezménye vagy az Európai Szociális Karta. Emellett napjaink globális, környezeti kihívásai miatt az ENSZ fenntarthatóságra és társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó elveit is nevesítik: a 17 Fenntartható Fejlődési Cél (lásd. SDG), ill. a Globális Megállapodás (lásd. UN Global Compact).

EFQM 2020 Modell struktúrája

Az EFQM modell holisztikus és stratégiai jellege a szervezeti teljesítményre és az elért eredményekre fókuszáló nézőpontjával ideális keretet ad azon jövőbeli szervezeti célok és elképzelések koherenciájának és összehangolásának a tesztelésére, amelyek lényegében az eddig alkalmazott megközelítések megváltoztatására, az újonnan jelentkező kihívásokra való reakciókra és a szervezeti gyengeségek kezelésére adott válaszok.

A modell holisztikus szemléletű azt sugallva, hogy bár a szervezet ugyan komplex, de ugyanakkor szervezett rendszer. A 2020-as modell struktúráját tekintve három egyszerű kérdés köré épül:

1. Miért létezik a szervezet? Mi a célja? Miért ez a stratégiája? (Direction – Iránymutatás)
2. Hogyan szándékozik megvalósítani a céljait és stratégiáját? (Execution – Megvalósítás)
3. Mit sikerült eddig elérnie? Mit szeretne elérni a jövőben? (Results – Eredmények)

Az EFQM modell logikájának vezérelve, hogy a szervezet küldetése és stratégiája és ezek implementálása között kapcsolatot kell teremteni annak érdekében, hogy a szervezet legfontosabb érdekelt felei számára fenntartható értéket nyújtson úgy, hogy kiemelkedő szervezeti eredményeket tud felmutatni.

Az EFQM Modell 2020 3 fő pillérré és 7 kritériumra és további alkritériumokra épül az alábbiak szerint:

1. pillér: Iránymutatás („Miért?”)

A Kiváló, kiemelkedő teljesítmény elérésére képes szervezetet az inspiráló Küldetés, az ambiciózus Jövőkép és a megvalósítható Stratégia határozza meg.

- 1. kritérium: Küldetés, jövőkép, stratégia

Az alkritériumok a küldetés, jövőkép meghatározásával; az érintettek, a környezet szükségleteinek megértésével; a stratégia megalkotásával és a kapcsolódó menedzsment rendszer kialakításával foglalkozik.

- 2. kritérium: Szervezeti kultúra és vezetés

Az alkritériumok témái a szervezeti kultúra és értékek gondozásával; a megvalósításhoz szükséges feltételek biztosításával; a kreativitás, innováció erősítésével; valamint a szervezeti célok iránti elköteleződéssel foglalkoznak.

2. pillér: Megvalósítás („Hogyan?”)

Az Iránymutatás hatékony és eredményes megvalósításához a szervezetnek tisztában kell lennie azzal, hogy kik az érintettjei és a kapcsolatot hogyan ápolja velük, hogy fenntartható értéket kell teremtenie, ill. nemcsak a jelenre, hanem a jövőre is fókuszálnia kell működését, fejlesztéseit.

- 3. kritérium: Stakeholderek bevonása

Az alkritériumok területei: vevő és kapcsolatok; munkavállalók megszerzése, bevonása, megtartása, fejlesztése; üzleti és szabályozó érintettek; társadalmi kapcsolatok és a jóléthez való hozzájárulás; partnerekkel és beszállítókkal kölcsönösen előnyös kapcsolat.

- 4. kritérium: Fenntartható értékteremtés

A kritérium alpontjai az érintettek számára értéket jelentő tényezők azonosításával, tervezésével, megvalósításával, kommunikációjával és a kapcsolódó tapasztalatok gyűjtésével foglalkoznak.

- 5. kritérium: A teljesítmény és az átalakítás irányítása

Az alkritériumok a teljesítmény-, és kockázatmenedzsmenttel, a szervezet átalakításával, az innovációval és technológiai fejlesztéssel; az eszközök és erőforrások menedzsmentjével, valamint az adatok, az információ és tudás hasznosításával kapcsolatban fogalmaznak meg értékelési szempontokat.

- 3. pillér: Eredmények („Mit?”)

Össze kell kapcsolni, világosan látni kell a szervezetben, hogy milyen célokért, hogyan tevékenykedik és eredményeképpen mit ér el. Az eredmények tükrében azonosíthatók az erősségek és fejlesztendő területek; a visszacsatolás logikáját alkalmazva pedig fejlesztések tervezhetők meg.

- 6. kritérium: Stakeholderek véleménye

A kritérium a kulcsfontosságú (3. kritériumban azonosított) érdekelt felek visszajelzésein alapuló eredményekre koncentrál. A személyes tapasztalatok mellett az észleléseket a szervezet környezeti és társadalmi hatása, viselkedése, hírneve is alakítja.

- 7. kritérium: Stratégiai és operatív teljesítmény

A kritérium a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó eredményekre koncentrál. Ezek segítenek a szervezet átfogó teljesítményének nyomon követésében, értékelésében, ill. kapcsolódó fejlesztésekben. Ezek alapján vizsgálható, hogy miként érinti mind a kulcsfontosságú érdekelt felek észlelését, mind pedig a szervezet jövőbeli stratégiai ambícióit.

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 vállalatszervezési, termelési koncepció, azonban nagyon sok minőségüggyel 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 termelő környezetben alakult ki és került alkalmazásra, de napjainkra számtalan vállalat alkalmazza más – termelő és szolgáltató – iparágban is, ill. speciális adaptációi is ismertek (pl. adminisztráció – office, termékfejlesztés/vállalkozásindítás – startup).

Az alkalmazó szervezet legfontosabb feladata a veszteségek keresése. Ehhez kapcsolódó fontos kiindulópont, hogy minden vállalat minden folyamata tartalmaz veszteséget és minden folyamat fejleszhető. A veszteségek három csoportba sorolhatók: muda, mura, muri.

A muda típusú veszteségek jelentik a „klasszikus” veszteségeket (pazarlást), melyek a működés olyan elemei, amelyek erőforrást igényelnek, de nem teremtenek értéket. A muda veszteségek azonosítását a 8 fő veszteségtípus alapján kell keresni, melyek a következők (az angol DOWNTIME mozaikszó utal rájuk):

- selejt (Defects): hibás, nem megfelelő, visszautasított termék, szolgáltatás előállítás és javítása;
- túltermelés (Overproduction): több terméket hozunk létre, több szolgáltatást nyújtunk, mint amennyi szükséges a vevők számára az adott pillanatban, a legveszélyesebb, mert további veszteségeket generál;
- várakozás (Waiting): emberek, gépek vagy folyamatok kieső (munkán kívüli) ideje, nem értékteremtő módon telik az idő;
- kihasználatlan tudás (Not-utilizing talent): az emberek tehetségének, készségeinek és kreativitásának, valamint a technológia képességeinek kihasználatlansága;
- szállítás (Transportation): anyagok, termékek, emberek felesleges szállítása, oka rendszerint a nem megfelelő elrendezés;
- készlet (Inventory): szükségtelen mennyiségű termék, feldolgozásra váró anyag halmozódik fel, mindig veszteséget jelent, mivel tőkét kötnek le, helyet foglalnak el, jelentős rugalmatlanságot okoznak a szervezetben, csökkentésével jelentősen javítható a folyamatok átfutási ideje;
- mozgás (Motion): nem optimális ergonomiai kialakítás miatt felesleges mértékű hely- vagy helyzetváltoztatás, mozdulatok;
- felesleges tevékenység (Extra processing): értéktöbbletet nem jelentő vagy a vevők igényeit meghaladó tevékenységek.

A működés elemei, jellemzői az értékteremtés szempontjából 3 csoportba sorolhatók: értékteremtő elemek (a vevő fizet érte), egyértelmű és rejtett veszteség. Egyértelmű veszteségek teljesen megszüntethetők, a vevő számára nem jelentenek értéket. Ilyen például a túltermelés, a készletek, a selejt, vagy egyes felesleges tevékenység. A rejtett veszteségek közvetlenül nem teremtenek értéket a vevő számára, de szükségesek a vevő elvárásainak szervezeti teljesítése szempontjából. Ilyenek például egyes „felesleges” tevékenységek (pl. ellenőrzés), a várakozás, a szállítás vagy a mozgatás. Ezeket teljesen megszüntetni nem lehet, a vállalatnak a minimalizálásra kell törekednie.

A mura típusú veszteség a rendszer működésében jelentkező egyenetlenség, változékonyság, szabálytalanság. Ez egyrészt az ún. toló elveken alapuló tervezés, másrészt a tervezés hiányának következménye. Ilyen veszteség akkor áll elő, ha a vevői igények ingadozása a folyamatban jelentős instabilitást okoz. A muri típusú hiba túlterhelést, megerőltető, irreális 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 azonosíthatók az értéket jelentő jellemzők. Ennek fényében a szervezeti tevékenységek három kategóriába sorolhatók: 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. Érdeemes 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 értékáram-elemzés, a standard munka, a gamba-séta, az 5S módszer, a Poka Yoke módszer, a vizualizáció, az automatizálás.

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 megfelelés valószínűsége 99,73%. A termékek, folyamatok, rendszerek összetettsége miatt ennél az értéknél jelentősen nagyobb megfelelési 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 jellemzőre (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 megfelelés 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 (**Hiba! A**

hivatkozási forrás nem található.) A DMAIC ciklus a PDCA logikához hasonló módon támogatja a szervezetben belüli (folyamatos) fejlesztést, az egyes lépések megvalósítása számos (minőség)menedzsment módszer komplex alkalmazását követeli meg.

A fejlesztési modell első lépése a Define (definiálás). Ebben a lépésben kell a problémához kapcsolódó üzleti környezetet és folyamatot megvizsgálni, azonosítani és meg kell érteni a „vevő hangját” (Voice of the Customer, VoC, igények és elégedettség), majd ezek felhasználásával egy alapos és pontos problémadefiníciót kell adni a célok kijelölésével. A projektként kezelt fejlesztéshez kapcsolódóan ajánlott alapító okiratot készíteni és ütemtervet összeállítani a modell lépéseit alapul véve.

A második lépés a Measure (mérés), ennek keretében a problémához kapcsolódó működési környezet mért értékekkel, indikátorokkal történő bemutatását kell megvalósítani. Tehát az alapvető feladat az adatok gyűjtése és alapvető elemzése.

A harmadik, Analyse (elemzés) fázisban az összegyűjtött adatok komplex vizsgálatát kell megtenni, melynek eredményeképpen a probléma forrása, az ingadozás összefüggései lesznek megérthetőek. Ehhez a statisztika széles eszköztárát célszerű alkalmazni, fel kell tární az értékek közötti korrelációt és ok-okozati kapcsolatot.

Az Improve (fejlesztés) lépésben a meghatározott gyökérokok és feltárt összefüggések alapján megoldási javaslatokat kell kidolgozni. Érdemes több megoldási módot/akciót is kidolgozni, majd ezek közül az eredeti célokhoz leginkább illeszkedőt kell – először lehetőség szerint kísérleti (pilot) jelleggel, majd a teljes rendszerre – bevezetni.

Az utolsó lépés a Control (kontrol/szabályozás). Itt a bevezetett fejlesztések eredményét vizsgáljuk, sikeresség esetén pedig a hosszú távú fenntartásról (mérések és szabályozás) gondoskodunk. Végül a fejlesztés értékelését kell megvalósítani, az alkalmazás, megvalósítás tanulságait érdemes a következő fejlesztéseknél figyelembe venni, építeni azokra.

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. **(Hiba! A hivatkozási forrás nem található.)**

1. táblázat: Lean Six Sigma kombináció

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

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

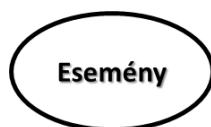
A folyamatábra a vizsgált folyamatot – általánosan elfogadott szimbólumok segítségével – grafikusan szemlélteti. Képet ad a folyamatot alkotó eseményekről, tevékenységekről, bemutatja azok sorrendjét, kapcsolódását és kiindulási pontként szolgál a folyamatok dokumentálásához és leírásához, amely alapján 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 e teljes folyamat egyes részfolyamatait. Lényeges azonban, hogy valamennyi, folyamathoz tartozó eseményt, tevékenységet tartalmazzon, és a figyelmet a folyamat azon részleteire, lépéseire, 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 folyamatára 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 folyamatára formátumán, megjelenésén van, hanem sokkal inkább azon, hogy a folyamatára 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.



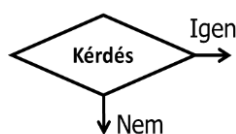
Ellipszis alakkal jelöljük a folyamat meghatározó, kezdő és záró állapotait, eseményeit, amelyet az alakzat közepébe lehet írni. Azonban használhatjuk bonyolultabb folyamatok esetén köztes mérföldkövek, lényeges állapotok azonosítására is.



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 folyamatára 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 közepébe 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 nemmegfelelések 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.

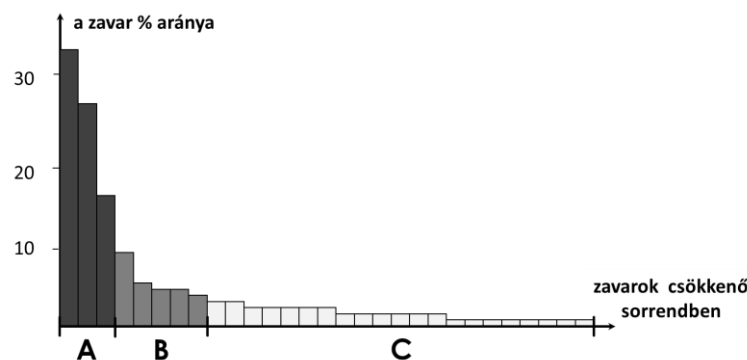
A hibatípusok a legtöbb esetben három jellegzetes csoportra bonthatók: A, B és C csoportokra. A minőségmenedzsmentben az „A” vagy kritikus hibák jelentik azt a „létfontosságú kevés” hibafajtát, amelyek a vizsgált hiba-előfordulásokat jelentős arányban eredményezik. Ezzel szemben a „C” kategóriát azok a hibaokok 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 (5. ábra **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**). Ez lényegében egy speciális oszlopdiagram, amelynek vízszintes tengelyén (X) a lehetséges hibatípusok, hibacsoportok található 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 vizsgálathoz 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 látszatomegoldásoktól, azaz attól, hogy olyan hibákkal, okokkal foglalkozzunk, 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.

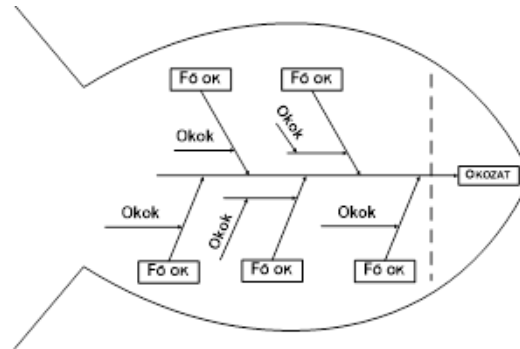
Ok-okozati elemzés (halszálka, Ishikawa)

Az ok-okozati elemzések egyik leggyakrabban alkalmazott típusa az Ishikawa⁷⁸, ok-okozati vagy halszálka 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, halszálka 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

⁷⁸ K. Ishikawa (1915–1989) a Tokiói Egyetem egykori tanáraként 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.

okok gyökeréig ássunk az eredendő okok megtalálásához, valamint minél szerteágazóbb és minél mélyebb összefüggésrendszert rajzoljunk fel.

6. ábra: A halszálka 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 mérhetőek legyenek. Magukat az okként azonosított jelenségeket, eseményeket is 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:

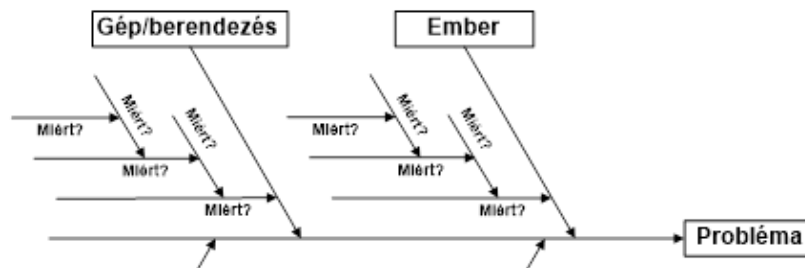
- gépek, berendezések (Machine);
- alapanyagok, segédanyagok (Material);

- 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) (7. ábra).

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



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 értékelhetőek a gyökérok például gyakoriságuk, súlyosságuk alapján, előre rögzített szavazási módszer segítségével egyszerű vonalkázással az ábrán rögzíthetőek 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. (8. 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 kérdéslistákat egy azzal megbízott személy kérdezi végig és értékeli ez alapján, vagy az előre kidolgozott kérdéslistát 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 tevékenységeik 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 folyamatgazdákkal lefolytatott interjúk keretében hajtották végre?	

4. Projektmenedzsment

4.1. Projektmenedzsment feladatok

Projekt jellemzők

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”. Roland Gareis meghatározásában (2007) az ideiglenes jelleg és a speciális megvalósító csoport kerül kiemelésre: „időben behatárolt üzleti folyamatok végrehajtására létrejött ideiglenes szervezetek.” Turner és Cochrane (1993) szerint „a projekt sajátos vállalkozás (munka), amelyben erőforrások újszerű módon vannak megszervezve. A projektben a költség- és időkorláton belül, meghatározott specifikációk szerinti egyedi munkavégzés történik annak érdekében, hogy egyedi, jótékony változást érhessünk el a minőségi és mennyiségi célkitűzések realizálása révén.”

A Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2019) 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 projekt eredménye lehet:

- termék (résztermék, késztermék),
- szolgáltatás vagy képesség szolgáltatás nyújtására,
- meglévő termék- vagy szolgáltatásszínvonal továbbfejlesztése,
- egyéb eredmény, dokumentum (adat, információ).

A tevékenységek és eredményeik között ugyan előfordulhatnak ismétlődő elemek, de ezek nincsenek jelentős hatással az egyedi jellegre, azaz ezen egyező elemeken kívül a meghatározó jellegzetességek eltérők, így az egyedi megvalósítás továbbra is indokolt lesz.

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. Például az egyik szélső esetben nagy mennyiséget, de kis változtatási lehetőséget biztosító tömegtermelésről, míg a skála másik szélén kis mennyiségű megrendelést kiszolgáló, de az egyedi igényekre figyelő menedzsment

szolgáltatásról beszélhetünk. A projektmenedzsment általánosságban a kismennyiségű, változatos tevékenységsorokra fókuszál, azonban megkülönböztethető 3 speciális részterület ezen belül: pionír (élenjáró), potenciál (hasonlóság van a korábbi munkával), ismételt (hasonlóság van a korábbi munkával és eredményével is). A tevékenységek végrehajtásának mennyiség-növekedése előtérbe helyezi a folyamatmenedzsment megközelítést és eszközöket, egyúttal összességében csökken a kockázat és a bizonytalanság mértéke. 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

Portfólió, program, projekt

A szervezetekben egyre nagyobb számú projektet kell kézben tartani, megfelelő menedzsmentjük egyre összetettebb feladat. Ennek eredményeképpen a szervezeten belül a projekteket programokba, illetve portfólióba rendezetten kezelik a stratégiai célok elérése érdekében.

Egy program egymással kapcsolatban álló projektekből vagy alprogramokból épül fel. Ezeket egymással koordinált módon, a kölcsönhatásokra koncentráva menedzselik, melynek következtében olyan előnyök és lehetőségek is elérhetőek, amelyek külön-külön nem lennének alkalmazhatóak. A projektek kapcsolatát az egymáshoz kapcsolódó, kiegészítő eredmények és a közös cél vagy a közösen használt eszközök jelentik. A programok menedzsment feladatait a magasszintű tervek, a programkomponensek tevékenységeinek összehangolása, az átfogó célok és hasznok elérésére fókuszálás jellemzi.

A portfólióban projektek, programok, alportfóliók találhatóak, melyeket egy csoportként menedzselnek a stratégiai célok elérése érdekében. A portfólió elemei között nem kell, hogy kapcsolat, kölcsönhatás legyen, azonban igaz rájuk, hogy a szervezetben közös erőforrásokat használnak. A menedzserek folyamatosan figyelemmel kísérik nemcsak a projektek megvalósulását, de a szervezet stratégiájának, ill. külső és belső környezetének változásait is. Az összesített portfólióhoz kapcsolódó menedzsment tevékenység feladata, hogy ezen információk alapján időről időre a projekteket felülvizsgálják, prioritizálják az erőforrás-felhasználás és a szervezeti stratégiának való megfelelés szempontjából. A sikert a portfólió összesített teljesítménye és hasznai alapján mérik. A projektek vizsgálatának eredményeképpen státuszuk – többek között – lehet aktív, felfüggesztett, visszavont és különleges prioritást igénylő.

A portfólió menedzsment folyamatosan ismétlődő, ciklikus jellegű lépései:

1. A szervezet értékelési kritériumrendszere alapján a projektek rangsorolása. A projektek értékeléséhez az alábbi területek súlyozott figyelembevételre ajánlott: pénzügyi, stratégiai, tanulási tényezők és az érintettek.
2. Az erőforrásközpontokban az emberi, anyagi, információ jellegű és technológiai erőforrások rangsor szerinti szétosztása a projektek között.
3. A portfólió projektjeinek rangsorolás, státusz szerinti menedzselése, végrehajtása és nyomon követése.

Általános projektmenedzsment feladatok

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 projektek menedzselése kapcsán az alábbi fontosabb feladatok merülnek fel általánosságban:

- követelmények azonosítása,
- projektérintettek igényeinek, aggodalmainak kezelése a projekt során,
- projektérintettek közötti kommunikáció fenntartása,
- projektérintettek menedzselése a projektkövetelmények teljesítése érdekében,
- projektkorlátok kiegyensúlyozása (terjedelem, minőség, ütemezés, költség, erőforrás, kockázat).

A projektmenedzsment a projekttevékenységek végrehajtása során a projekt követelményeinek teljesítése céljából tudás, készségek, eszközök és technikák alkalmazása. Segítségével a szervezetek hatékonyan és eredményesen hajthatják végre a projekteket. A hatékony projektmenedzsment segíti a szervezetet az üzleti célkitűzések megvalósításában, a projektérintettek elvárásainak kielégítésében, a siker esélyének növelésében, a problémák megoldásában, változások kezelésében.

Napjainkban a szervezeti projektek egyre komplexebb és kockázatokkal teli környezetben kell, hogy megvalósuljanak. A szervezet és a célok növekedésével a projektek menedzselése egyre bonyolultabbá válik. A projektmenedzsereknek szem előtt kell tartaniuk a szigorú költségterveket, a rövidebb határidőket, a szűkösebb erőforrásokat és a gyorsan változó környezetet.

A hatékonyan és eredményesen működő projektmenedzsment segíti a szervezetek fennmaradását, piaci versenyzését, az üzleti környezet változásaira való reakciót.

A projektek környezete hatással van a létezésükre és a működésükre. A hatások lehetnek kedvezőek vagy kedvezőtlenek (támogatók vagy akadályozók). A környezet tényezőinek két fő kategóriája:

- szervezeti környezet tényezői: olyan feltételek, melyek a projektcsoport hatáskörén kívül esnek, de befolyásolják a projektet. Lehet:
 - szervezeten belüli, pl.: szervezeti kultúra, infrastruktúra, IT szoftverek, (humán)erőforrások elérhetősége és képességei
 - szervezeten kívüli, pl.: piaci feltételek, társadalmi/kulturális hatások, jogi korlátok, fizikai környezeti elemek.
- szervezeti működés folyamatai: olyan gyakorlat vagy tudás, amelyet a szervezet használ a projekt irányítására vagy végrehajtására.

A projektmenedzsment feladatok és elemek (funkciók és alapelvek) kezelését a szervezeten belül kiválasztott egyénekhez rendelik, akiknek a szervezeten belül az eltérő szervezeti struktúrákban eltérő helye, pozíciója van. A szervezeti struktúráknak számos típusa van, a projektmenedzserek jogosultsága a minimálistól a teljes körűig terjedhet, rész- vagy teljes munkaidőben kerülhet foglalkoztatásra és az erőforrások és költségvetés feletti rendelkezés szintén a minimálistól a teljes körűig terjedhet.

A projekt teljes, kezdete és vége közötti időtartamot végig kíséri a tervezés, ellenőrzés és irányítás hármasa. Az igény és a körülmények alapos vizsgálata alapján meg kell tervezni a projektet, a szükséges feladatokat a kialakított idő-, erőforrás-, költségtervek alapján végre kell hajtani, miközben az előrehaladást dokumentálni kell, a megvalósítást és az eredményeket

pedig ellenőrizni kell (szükség esetén korrigálni). A projektellenőrzés során a végrehajtás folyamatát vizsgálják a tervek tükrében, a teljesített értékek kerülnek összehasonlításra az előírt célértékkel. Sikeresnek ítélik meg a projektet, ha nincs, vagy a korábban rögzített tűréshatáron belül van az eltérés. Amennyiben a tény- és tervértékek között jelentős mértékű eltérés van, úgy az irányítás alapvető feladata a hiba okainak feltárása és elhárítása. Ha szükséges, módosítani kell a terveket is, függetlenül attól, hogy a hiba a végrehajtáshoz vagy a tervezéshez köthető. Ez a szabályozási körfolyamat egészen addig ismétlődik, míg az összes tevékenység le nem zárul.

A projektek tervezés-irányítás-ellenőrzés menedzseri feladatai hasonlóak az általános, a szervezet rutinszerű működését meghatározó folyamatokéhoz. Azonban ezek végrehajtási környezete és célja fontos különbségeket mutat. A rendszerben/folyamatban és a projektben történő munkavégzés sajátos jellemzőit mutatja be a következő táblázat.

2. táblázat: Menedzsment feladatok sajátosságai a működési folyamatok és az egyedi projektek kapcsán (Szabó, 2013 alapján)

	Rendszer/folyamat	Projekt
feladat	jól ismert	szokatlan
feladatkörök	kialakult	bizonytalan
munkatársak	ismert	változó
hatáskörök	egyértelmű	képlékeny
információ-áramlás	kialakult	bizonytalan
időtáv	hosszú távú	véges

Projektmenedzser: A projektcélokot megvalósító csapat vezetője, felel a projekt hatékony működéséért. A projekt sikere az ő hozzáértésétől és munkájától függ első sorban, hiszen a tervek előkészítésén és végrehajtásán túl utóbbi folyamatos, dokumentált nyomon követése, valamint a csapat összeállítása és motiválása is a feladata.

A projektmenedzser szerepe kritikus a projektcsapat vezetésében, a projekt célkitűzéseinek elérésében. Pontos szerepük és feladataik a korábban ismertettek alapján azonban eltérő az egyes szervezetekben, azokat a szervezet sajátosságaihoz igazítják. A projektmenedzser szerepe egy nagyobb projekt esetén olyan, mint a szimfonikus nagyzenekarok karmestereié:

- tagok és szerepek: sok résztvevő, akik számos különböző szerepet játszanak, de vannak, akik hasonló feladatot látnak el,
- felelősség a csapatért: felelős azért, amit a csapat előállít, a projekt eredményéért, figyeli a teljes képet, biztosítja az összehangolt munkát,
- tudás és készségek: rendelkezik projektmenedzsment ismeretekkel, a kommunikáció révén biztosítja az irányítást, nyomon követést és koordinációt, a projektcsapat összes tagjának szerepét nem kell tudnia ellátnia, de általános szakértelemmel és tapasztalattal rendelkezik.

A projektmenedzsernek igen bonyolult kapcsolatrendszerben kell koordinációs, információegyesítő feladatot is ellátnia. Ezt a kapcsolatrendszert és az áramló információkat az 3. táblázat mutatja. Fontos kommunikációs szerepet is ellát nemcsak a projektcsapat tagjai irányában, hanem a szélesebb körben azonosított projektérintettek felé is. Azon dolgozik, hogy az érintettek támogassák (vagy legalább ne hátráltassák) a projekt megvalósulását, konfliktusos helyzetben konszenzus kialakítására törekszik. A sikeres projektmenedzserek eredményesen

menedzselik az emberi kapcsolataikat és pozitív hozzáállásukkal segítik a környezetükben dolgozókat.

3. táblázat: A projektmenedzser kapcsolatrendszere (Boris, 1995, idézi Szabó, 2013 alapján)

kapcsolat	projektmenedzser	
	kap	ad
megbízó	célok és feladatok	jelentések, beszámolók
vállalatvezetés	vállalati stratégia	jelentések, beszámolók
vállalati szervezet	előírások, szabályok	kötelezettség
projektcsapat	jelentések	irányelvek, utasítások

A projekt élén álló menedzser – egyrészt a projektek összetettsége és bonyolultsága, másrészt az egyszemélyi és teljes felelősségvállalás miatt – igen sokoldalú szerepet tölt be. Integrálnia kell szervezet-, funkció-, személy- és interakció-orientált szerepeket. A szervezet-orientált szerep kapcsán a klasszikus vezetői, munkaadói feladatokon túl a kultúra-alkító szerepet érdemes kiemelni, azaz az ő feladata a célorientált, hatékony csoportkultúra kialakítása. Ehhez megfelelő motivációs rendszert kell alkalmaznia, személyre szabott feladatokat kell egyeztetnie a tagokkal, valamint tájékoztatni őket az elvárásokról. Intenzív szakmai konzultációkkal támogatja a csapattagokat, segíti a nehézségek megoldását. Ezek jelentik az interakció-orientált szerep feladatait. A személy-orientált szerephez kötődik döntéshozói és felelősségvállalási kérdések, de a projektmenedzsernek politikusként is működnie kell. A kapcsolati tőkét használva a meglévő szabályok keretein belül intenzív (lobbi) tevékenységet kell folytatnia a sikeres projekt megvalósítás érdekében. A funkció-orientált szerep kapcsán egyrészt a hagyományos menedzseri funkciókat kell ellátnia (tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés), másrészt a projekt megvalósítását a szervezeti stratégiához kell igazítania. A projektmenedzsernek a rendszerszemléletet alkalmazva a projekt által érintett területek szemléletmódjának integrálását kell megvalósítania.

A rendelkezésre álló erőforrások segítségével egyensúlyozza a projekttel kapcsolatos korlátokat, célokat, módosításokat hajt végre a változó környezetre és az előrehaladás jellemzőire reagálva.

Projektmenedzsmet és szervezeti struktúra

A projekt teljes, kezdete és vége közötti időtartamot végig kíséri a tervezés, ellenőrzés és irányítás hármasa. Az igény és a körülmények alapos vizsgálata alapján meg kell tervezni a projektet, a szükséges feladatokat a kialakított idő-, erőforrás-, költségtervek alapján végre kell hajtani, miközben az előrehaladást dokumentálni kell, a megvalósítást és az eredményeket pedig ellenőrizni kell (szükség esetén korrigálni). A projektellenőrzés során a végrehajtás folyamatát vizsgálják a tervek tükrében, a teljesített értékek kerülnek összehasonlításra az előírt célértékkel. Sikeresnek ítélik meg a projektet, ha nincs, vagy a korábban rögzített tűréshatáron belül van az eltérés. Amennyiben a tény- és tervértékek között jelentős mértékű eltérés van, úgy az irányítás alapvető feladata a hiba okainak feltárása és elhárítása. Ha szükséges, módosítani kell a terveket is, függetlenül attól, hogy a hiba a végrehajtáshoz vagy a tervezéshez köthető. Ez a szabályozási körfolyamat egészen addig ismétlődik, míg az összes tevékenység le nem zárul.

A projektek tervezés-irányítás-ellenőrzés menedzseri feladatai hasonlóak az általános, a szervezet rutinszerű működését meghatározó folyamatokéhoz. Azonban ezek végrehajtási

környezete és célja fontos különbségeket mutat. A rendszerben/folyamatban és a projektben történő munkavégzés sajátos jellemzőit mutatja be a következő, 4. táblázat.

4. táblázat: Menedzsment feladatok sajátosságai a működési folyamatok és az egyedi projektek kapcsán (Szabó, 2013 alapján)

	Rendszer/folyamat	Projekt
feladat	jól ismert	szokatlan
feladatkörök	kialakult	bizonytalan
munkatársak	ismert	változó
hatáskörök	egyértelmű	képlékeny
információ-áramlás	kialakult	bizonytalan
időtáv	hosszú távú	véges

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 szervezetenként 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 mozgásterét 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 felettestől 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 3. 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.

5. 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. Projektélelciklus szervezési típusok és PMBOK alapok **Szervezési típusok**

A projektélelciklus fázisok sorozata a kezdeményezéstől a lezárásig. Felépítését, a fázisokat és azok kapcsolatait különböző szervezeti, iparági módszertanok határozhatják meg. Sok fajtája létezik a projektélelciklusoknak, de függetlenül a projektben szereplő konkrét tevékenységektől az élelciklus alapvető keretet ad a projektmenedzsmet számára.

Az élelciklust az alábbi alapvető szervezési, megvalósítási típusokkal jellemezhetjük:

- Prediktív, azaz teljesen tervalapú: Mindent minél korábban és minél részletesebben meghatároznak. Főleg olyan esetekben használatos, amikor a leszállítandó termék jól érthető, azonosítható, vagy amikor van egy jól ismert (iparági) gyakorlat. Itt a fázisok általában jól elhatárolva, követik egymást. A rendszer azon feltételezésen alapszik, hogy a követelményeket egyértelműen azonosítani tudjuk a projekt elején, majd ezek alapján meg tudjuk tervezni és el tudjuk készíteni a terméket, amely ki tudja majd elégíteni a vevői elvárásokat. A megközelítés logikus, de jelentős döntéseket kell meghozni az elején, amely végül rugalmatlanná teszi a megvalósítást az időközbeni változásokkal, változtatásokkal szemben. Amennyiben hibák merülnek fel, úgy vissza kell ugrani egy korábban lezárt szakaszra.

- Iteratív: A projektfázisok szándékosan ismételnék egy vagy több tevékenységet a nagy és komplex rendszerek folyamatos változása miatt. Az iterációkkal a termék mellett a specifikáció is folyamatosan fejlődhet, átdolgozásra kerülhet a változások szerint. Prototípusok vagy megvalósíthatósági vizsgálatok segítségével egyre több és pontosabb visszajelzés gyűjthető az érintettektől, így csökkenthető a bizonytalanság. Az ilyen projektek a megoldásra koncentrálnak a folyamatos „tanulással”, így általában nem gyors a kivitelezésük.
- Inkrementális: A projekt a leszállítás sebességére fókuszál, ehhez a teljes projekt elkészülte előtt már kisebb leszállítandókat adnak át a megrendelőnek fontossági szempontok alapján. A projekt megvalósítása során újabb és újabb funkciók kerülnek kialakításra az ún. inkrementációs ciklusokban, azaz előbb a fontos követelményeket kielégítő megoldások készülnek el, és ezek – akár önállóan használható módon – átadásra is kerülhetnek a vevő számára, ezáltal gyorsabban nyújtható érték számára. Ezek használatából tapasztalatok gyűjthetők, azonban egymáshoz illesztésük figyelmet követel. A fejlesztés során újabb követelmények is figyelembe vehetők, a fontossági sorba illeszthetők.
- Agilis, azaz változásalapú, adaptív: A magas szintű változások kezelését biztosítják a projektérintettek folyamatos bevonása mellett. Ezek egyrészt iteratívak, de az iterációk nagyon gyorsak és rögzített az idő- és költségkeretük, valamint általában már az elején sokféle folyamatot végrehajtanak, másrészt inkrementálisak, mivel a gyors és korai értékteremtés itt is fontos. Általában olyankor alkalmazzák, ahol a gyorsan változó környezetben a követelményeket és a terjedelmet is nehéz meghatározni. A gyakorlatban az agilitás alapjától függően két típust lehet megkülönböztetni:
 - iterációalapú: a fontossági sorrend alapján kiválasztott teendőket a projektben rögzített időtartamú iterációkon keresztül valósítják meg,
 - folyamatalapú: a projektben a projektcsapat kapacitása alapján választanak ki teendőket az iterációkhoz.
- Hibrid, kombinált rendszerek: Az üzleti környezet jellemzői alapján sok projekt esetében indokolt az előzőekben bemutatott megközelítések speciális ötvözése. Hibrid megoldás esetén például a kezdeti bizonytalanságok kezelésére agilis, míg az iparági sz tenderdek alapján meghatározott záráshoz prediktív megközelítést használata lehet célravezető.
- Kombinált megközelítés esetén az egész projektélekcikluson keresztül együtt kerül alkalmazásra két eltérő szervezési elv. Gyakran alakul ki ilyen megoldás olyan szervezetekben, melyek a prediktív projektmenedzsment gyakorlatukban elkezdik alkalmazni az agilis gondolkodásmódot, értékeket és elveket. (Az agilis projektmenedzsmentre való áttérés tudatos stratégiája is lehet ez, hiszen nehezen várható el egy szervezettől, hogy egyik napról a másikra váltson, esetenként egy profi módon megvalósított gyakorlatból.)

PMBOK

A Project Management Institute (PMI) gondozásában időről-időre kiadásra kerül a projektmenedzsment szakterület tudásbázisa, a Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) könyv. A szakkönyv egy általános útmutató, mely általánosan elismert és bevált

gyakorlatokat mutat be jól strukturált rendszerszerben. Ez alapja lehet minden projektmenedzser munkájának, a saját szervezeti gyakorlatok kialakításához. A PMBOK bemutatja a terület legfontosabb koncepcióit, fogalmait, a megfigyelhető tendenciákat, ill. az eszközöket, módszereket és azok alkalmazásának lényeges jellemzőit.

Az alapvető elemek ismertetése természetesen kitér a projekt fogalmának definiálására is. Itt, a korábbiakban ismertetett definíción túl az alábbi jellemzőkre hívják fel a figyelmet. A projekt:

- egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény (adott célkitűzések megvalósítására, leszállítandók előállítására hozzák létre);
- időben behatárolt erőfeszítés (egyértelműen meghatározott kezdete és vége van);
- változások előmozdítója (szervezetben belül változásokat hoz létre a megvalósítás során);
- üzleti érték létrehozását teszi lehetővé (az üzleti tevékenység számszerűsíthető hasznot eredményez);
- kezdeményezésének körülményeire reagál (a szervezetre ható tényezőkre reagálva kezdeményezik).

A projektmenedzsment tudást, készségeket, eszközöket, technikákat alkalmaz a projekt tevékenységeinek megvalósítása során. Ezek projektmenedzsment folyamatokba integrálva valósulnak meg. A menedzsment tevékenység célja, hogy a projekt hatékonyan és eredményesen valósuljon meg.

Az útmutató fontosabb fogalmi összetevői összhangban a korábban ismertetettekkel:

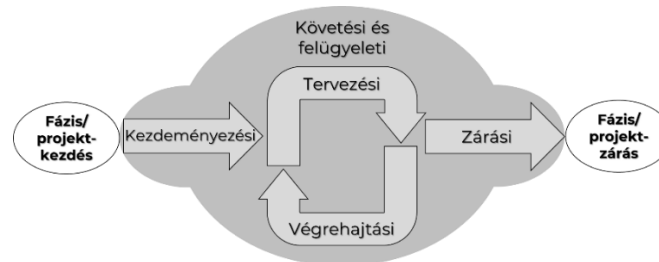
- életciklus: „A projekt fázisai a kezdéstől a befejezésig.” Minden projekt kapcsán döntenek arról, milyen életciklus modellt, milyen szervezési megoldást alkalmaznak. A megfelelő alkalmazáshoz szükséges az egyes fázisok folyamatainak azonosítása, majd azok terv szerinti, projektjellemzőkhöz és környezethez illeszkedő végrehajtása.
- projektfázis: „Logikailag összefüggő projekttevékenységek, amelyek elvégzése egy vagy több leszállítandót eredményez.” A projektek több fázisra bonthatók fel, ezek kialakítása és elnevezése kapcsán a projekt sajátosságait (pl.: szervezet, iparág, technológia, projektelelem, döntési pont) kell figyelembe venni.
- fáziskapu: „Felülvizsgálat egy fázis végén, ahol döntés születik arról, hogy a következő fázisra lépnek, folytatják a munkát változtatásokkal, esetleg befejezik a programot vagy projektet.” A fáziskapuban a projekt teljesítményét és előrehaladását vetik össze a projekt tervezési dokumentumaiban megfogalmazottakkal. Pozitív eredmény esetén a következő fázisra léphet a projekt, de szükség szerint a fázis megismétlésére, a projekt újra tervezésére, vagy a befejezésére is sor kerülhet.
- projektmenedzsment folyamatok: „Tevékenységek szisztematikus sorozata egy végeredmény eléréséért, amelynek során egy vagy több bemenetből egy vagy több kimenet születik.” A projektmenedzsment-folyamatokat alkotó projektmenedzsment-tevékenységek sorozatának végrehajtásával menedzselik a projekteket az életciklusukon át. Ezek a menedzsment folyamatok kapcsolódnak egymáshoz, azaz a folyamat kimenete másik folyamat bemenete lehet vagy konkrét leszállítandót eredményez. Az útmutató folyamatai három kategóriába sorolhatók végrehajtásuk gyakorisága szerint: egyszer vagy előre meghatározott pillanatban; szükség szerinti időközönként, ill. folyamatosan végrehajtottak.

- projektmenedzsment folyamatcsoportok: „Projektmenedzsment bemenetek, eszközök és módszerek, valamint kimenetek logikai csoportosítása. Beletartozik a kezdeményezés, tervezés, végrehajtás, követés és felügyelet, valamint a zárás. A projektmenedzsment folyamatcsoportok nem projektfázisok.”
- projektmenedzsment tudásterület: „Egy olyan azonosított projektmenedzsment-terület, melyet a szükséges tudás és a folyamatok definiálnak, és a komponens-folyamatok, a gyakorlatok, a bemenetek, a kimenetek, az eszközök és technikák által kerülnek meghatározásra.”

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 (2019) könyv 49 logikailag csoportosított projektmenedzsment folyamatot azonosít, melyek 5 folyamatcsoportba sorolhatóak (10. ábra).

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 szerezhethetik a projekt vagy fázis indítására. Ezen a folyamatcsoporton belül meghatározásra kerül a kezdeti projekterjedelem 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 projekterjedelem 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 tudásanyagot. 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 csoporttal, 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.

PMBOK tíz tudásterületbe szervezi a projektmenedzsment folyamatokat. A tudásterületek fogalmak, elvek, tevékenységek rendszeréből állnak össze, amelyek egy-egy szakmai, specializált területet jelölnek ki. A projektcsapatok számára a PMBOK meghatározza a területek fontos szempontjait, illetve hogy hogyan kapcsolódnak az 5 folyamatcsoporthoz. **(Hiba! A hivatkozási forrás nem található.)** A tudásterületek egységesen tartalmazzák a folyamatokhoz szükséges bemeneteket és kimeneteket, valamint részletes magyarázatot az eredmények eléréséhez használható eszközökről és módszerekről. Meghatározásra került egy-egy adatfolyam-diagram is, amelyek összefoglalva ábrázolják a bemeneteket és kimeneteket, rámutatva a kapcsolódási pontokra.

A tudásterületek a következők:

- Integrációmenedzsment: ide tartozik a projektmenedzsment folyamatcsoportokon belüli összes folyamat, tevékenység azonosítása, definiálása, koordinálása (alapító okirat készítése, projektmenedzsmentterv készítése, projektmunka irányítása és menedzselése, projektmunka követése és felügyelete, integrált változtatásfelügyelet, projekt- és fáziszárás)
- Terjedelemmenedzsment: meghatározza és felügyeli mindazt, ami a projektben szerepel, ami a sikeres teljesítéshez szükséges feladat (terjedelemmenedzsment-tervezés, követelmények összegyűjtése, terjedelemmeghatározás, munkalebontási struktúra, terjedelemvalidálás, terjedelemfelügyelet)
- Ütemezésmenedzsment: gondoskodik a projekt határidejének betartásáról (ütemezésmenedzsment-tervezés, tevékenységmeghatározás, tevékenységfüggőségi rendezés, tevékenységerőforrás-becslés, tevékenységátfutási idő becslése, ütemterv-kialakítás, ütemezésfelügyelet)
- Költségmenedzsment: gondoskodik a projekt jóváhagyott költségtervén belüli teljesítéséről (költségmenedzsment-tervezés, költségbecslés, költségtervkészítés, költségfelügyelet)

- Minőségmenedzsment: azért felel, hogy a projekt eleget tegyen azoknak a követelményeknek, amiért létrehozták. (minőségmenedzsment-tervezés, minőségmenedzsment végrehajtása, minőség-ellenőrzés/szabályozás)
- Erőforrás-menedzsment: a szükséges erőforrások azonosítása, beszerzése és menedzsmentje (erőforrás-menedzsment tervezése, tevékenységerőforrás-becslés, erőforrások beszerzése, csapatfejlesztés, csapatirányítás, erőforrás-felügyelet)
- Kommunikációmenedzsment: a szükséges információk megfelelő módon és időben történő gyűjtése, előállítása, tárolása, megosztása, felügyelete (kommunikációmenedzsment-tervezés, kommunikációmenedzsment, kommunikációkövetés)
- Kockázatmenedzsment: a projekt kockázatainak azonosítása, elemzése és kezelése (kockázatmenedzsment-tervezés, kockázatazonosítás, kockázatelemzés, kockázatkezelés tervezése, kockázati válaszok végrehajtása, kockázatkövetés)
- Beszerzés-menedzsment: a projekt teljesítéséhez szükséges alapanyagok és szolgáltatások beszerzése külső forrásból (beszerzés-menedzsment-tervezés, beszerzéslefolytatás, beszerzésfelügyelet)
- Érintettmenedzsment: a projektérintettek elégedettségének biztosítása (projektérintettek azonosítása, projektérintettek bevonásának megtervezése, projektérintettek bevonásának menedzselése és követése)

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 4. táblázat mutatja.

4. 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 célorientáltak 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 leíráson 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, pénzértékben történő, objektív kimutatásokat használ. A haszonorientált megközelítés a hasznosság 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 veendőek. 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 (projekt döntés), 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 projekttelemzés 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 projekttelemzés átdolgozását vagy akár a megbízás változtatását.

A projekt első és az alapokat jelentő dokumentuma az alapító okirat, ezért fontos ennek a körültekintő véglegesítése. A projekttel kapcsolatos lényegesebb információkat definiálja, az alábbi részletekre kell kitérnie: projektmegjelölés, projekt tárgya, projekttelemzés, 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 döntéshozattal, 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 projektindító megbeszéléssel válik hivatalossá a projekt indítása. A megbeszélés célja kettős: a szereplők közötti összhang megteremtése, a keretfeltételek tisztázása, valamint a projekt részletes megismertetése.

A projektstruktúra 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. Mérföldkőnek 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 értékelhetők. Tartalmazzák a célállapot leírását, a kapcsolódó kritériumokat, specifikációkat, és az elérés időpontját. A projekthez kapcsolódó mérföldkövek a mérföldkőtervben kerülnek összegyűjtésre.

Ebben a lépésben gondoskodnak a projektet segítő infrastruktúráról is. (munkakörnyezet, informatikai és dokumentációs megoldások) Rögzítésre kerül többek között a projektmenedzsment folyamatterv, az alkalmazott módszerek listája, a dokumentációs szabályok, a szervezeti kommunikáció és kapcsolódó minőségbiztosítás rendszere.

Projekttervezés

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

A struktúratervezés célja, hogy a teljes projekt tartalmat 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 hálója, mely vizuálisan segíti a megértést. Egyszerű, gyakran alkalmazott időtervezési módszer a Gantt-diagram. (Martinelli, Milosevic, 2016) Ez egy speciális oszlopdiagram, melyben az idő és a tevékenységek szerepelnek a tengelyeken. A tevékenységek kezdő- és végpontja alapján pozicionálva sávos 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 készültségi 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 (egészről 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. Értékesítéspolitikai-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 projektérintettek, 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 a projektcsapat tagjaitól származó jelentések segítségével a projektmegvalósítás előrehaladását vizsgálja. A végrehajtás tény értékeit hasonlítjuk össze a projektterv értékeivel az eredmény- és folyamatcélok kapcsán egyaránt (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 azonosításának, valamint a projekt megvalósítást érintő változtatások figyelésének is. Ehhez kapcsolódóan elkészülnek a mérföldkő- és költségelemzések, amelyek a kialakuló trend jellegét figyelik, és arra adnak becselest, hogy a jelentés pillanatában az egyes mérföldköveket milyen költséggel és ütemezéssel fogják elérni.

Fontos kapcsolódó feladat a mérföldkő-eredmények jóváhagyása. Az adott fázisok, részek teljesítésére vonatkozó eredményeket vizsgálják, a döntések meghozatala itt is projekt döntéshozó testület jogköre.

A projektirányítás feladata a feltárt eltérések okainak, a problémáknak és kockázatoknak („problémák előrejelzése”) az elemzése és megoldása. Ezek alapján módosító, javító intézkedéseket kell kidolgozni és végrehajtani, melyekhez érdemes felelőst, határidőt és későbbi ellenőrzést kapcsolni.

Az intézkedések ellenére olykor olyan helyzetek alakulnak ki, ahol az látszik, hogy az eredeti elképzeléseket nem lehet tartani, azok 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.

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 tervekre, 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 mérföldkő 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. Meggyőzéstechika c. tárgy témakörei⁷⁹

1. Meggyőzés kognitív alapjai.

1.1. Kognitív és kulturális lehetőségek és korlátok

Az, ahogyan érzékeljük a körülöttünk lévő valóságot, függ meglévő kognitív struktúráinktól (például arcokat felismerünk, mozgó alakokat el tudunk különíteni környezetüktől). Az észlelési mezőből kiváló észlelet azonban a környezetével együtt hat. Ez a hatás sokféle lehet, láthatunk illuzórikus kontúrokat, mint a Kanizsa-háromszög esetén, vagy olvashatunk egy jelcsoportot betűként és számként is. **Valamilyen kontextusban és valamiként észlelünk egy-egy üzenetet is.** Bizonyos automatizmusok velünk születettek (pl. a Gestalt-elvek: alakzatba szervezés), más automatizmusok viszont társadalmilag programozhatóak, előfeszíthetőek. Ilyen automatizmusok például a figyelmi orientációk, melyek hosszú távon begyakorolhatók, képességgé tehetők (például az autózvezetés, racionális vitázás, aktív figyelemmel hallgatás, stb.).

Automatikus részfolyamatok működnek a befogadás során a figyelem, a látás, az érzékelés, a megértés, az előfeltevések, az emlékezés szintjén. Ezek az automatikus folyamatok alkotják meg a vázát annak, amit tapasztalunk. Emlékezetünk is – hasonlóan az érzéki befogadáshoz és észleléshez – konstruktív. Az egyénen belüli változások időfüggőek: a sematizálódás, a részletgazdagság fokozatos eltűnése és az ezzel párhuzamos konvencionalizálódás. **Azok a mozzanatok maradnak meg hosszú távon a leginkább, amelyek jellegzetesek (kiugranak a háttérből), az anyag elején vagy főként a végén fordulnak elő, többször előfordulnak, illeszkednek a befogadó alany ismereteihez** (hasonlítanak a tévéműsorokra, összefüggésben vannak a korábbi ismereteikkel stb.), logikusak, összefüggőek **az eredeti történet hiányosságait, inkohereenciáit az alany kiegyenlíti, összefüggővé teszi.**

Gyakorlati tanácsok mindezek alapján: A **kiugró jegyek**, a poénok, a gesztusok, a furcsa szavak, a jelmondatok sokkal inkább megjegyzésre kerülnek. **Az erős érveket a gyengék után célszerű bevetni, különben azok 'felülíródnak' a gyengék által.** A figyelmi görbe miatt is célszerű az erős érveket a végére (illetve az elejére), a gyengébbeket befolyásolási aktusunk közepére helyezni. Konfliktusszituációkban érdemes meggondolni, hogy célszerű-e az írásos kommunikációs csatornákat előnyben részesíteni!

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

⁷⁹ Irodalom: MERSZ jegyzet (Meggyőzéstechika- mesterszak) <https://mersz.hu/forrai-lang-zempen-meggyozestechika-mesterszakos-hallgatoknak/>

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*).

Kettős feldolgozás

Gyakori megközelítés szerint a meggyőzés legalább két útját érdemes megkülönböztetni. Már évtizedek óta hasznosak az ún. két meggyőzési/feldolgozási utat elkülönítő megközelítések, hiszen a fókuszba állított tartalmak más módon feldolgozóttak, mint a perifériásan. A közgazdasági Nobel-díj átvételekor a viselkedési közgazdaságtanban is ismert Daniel Kahnemann csak egy ábrát használt. (Az autóvezetés rutinja az 1. rendszert használja, a szűk helyen parkolás a 2.-at. Sorolj még fel példákat az 1. és a 2. rendszer működésére!)

Személyközi kommunikációban kikerülhetetlenül aktiválódik az 1. rendszer, vagyis az 1 rendszer működésére folyamatosan építünk, és így folyamatosan ki vagyunk téve befolyásoló hatásoknak. A racionális meggyőzés feltételezi a 2. rendszer működését: ahol érvelésről van szó, ott a nem-racionális meggyőzési kísérlet általában érvelési hibának vagy manipulációnak minősül. A 2. rendszer ugyan kitüntet ingereket, és a figyelem hatására bizonyos nem optimális vagy nem racionális viselkedések csökkenthetők, a 2. rendszer nem mindig aktiválható ugyanolyan könnyen (ehhez lásd a Wason-tesztet).



Nobel-előadás ábrája *Forrás: Kahneman, 2002*

A kettős feldolgozás modelljei jól kapcsolhatók az üzenetadás meggyőzési céljaival, az ún. attitűdök megváltoztatásához. A szociálpszichológiai megközelítések így gyakran beszélnek a meggyőzésről, mint attitűdváltoztatási eszközről. A szisztematikus (kognitív, 2. rendszer) és a heurisztikus (kognitív, 1. rendszer) meggyőzési utak mellett így beszélhetünk

érzelmi (affektív) befolyásolásról is, adott esetekben akár testi (szomatikus) hatások is számottevőek lehetnek.

A kognitív meggyőzésen belül beszélhetünk **felületes meggyőzési stratégiákról** és **szisztematikusról** (lásd **korlátozott racionalitás, 1. és 2. rendszer**). Az emberek attitűdjeit a kognitív úton belül alapvetően két módon lehetséges meggyőzni: vagy **észervek segítségével, racionális úton**, vagy kihasználva a rögzített sémákat és gondolkodási korlátaikat. Ez utóbbi, heurisztikus meggyőzési módban nagyobb a szerepe a felületes feldolgozásnak és **az affektív (érzelmi) útnak is**. Az **alapos (szisztematikus) feldolgozást** feltételezi a racionális meggyőzés. Az ilyen döntéseink többnyire lassúak, és jelentős feldolgozási kapacitást, koncentrációt igényelnek. Az attitűdök megváltoztatása szisztematikus feldolgozással tipikusan hosszú távú és erős attitűdváltozással jár. 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! További tényező – és erről a kognitív disszonancia fejezetben még részletesebben lesz szó – ha a célszemély attitűdjei ellentmondásba kerülnek egymással. 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. Ilyenkor (is) átváltunk a heurisztikus feldolgozásra.

A Felületes (heurisztikus) feldolgozás: A **heurisztikák („ökölszabályok”)** segítenek a döntések meghozatalában, hiszen ezek a heurisztikák előre rögzített gondolkodási sémákként működnek, kis kognitív kapacitást igényelnek. Ezért az ilyen döntések sokkal gyorsabbak, mint az alaposan mérlegelt és megfontolt választások. A heurisztikák segítségével meghozott döntéseink könnyen felülíródhatnak, amennyiben a célszemély időt vagy energiát nyer a döntése alapos vizsgálatához. Sőt, amennyiben manipuláció alanya volt, és ezt felismeri, akkor a meggyőzés éppen ellentétes eredménnyel jár (bumeránghatás).

Ezeket a heurisztikákat tanulóssal vagy a társadalomban jelen lévő szimbólumokkal sajátítjuk el. Például vásárlásra vehetünk rá embereket pusztán azért, hogy az adott termék árát megemeljük (ezzel egyszersmid növelve profitunkat), a **„magas ár, jó minőség”** heurisztikára támaszkodva. Az ilyen heurisztikák nem légből kapottak, ám sok esetben nem megalapozott döntések mögött is meghúzódnak, vagy aktiválhatók megfelelő üzenettel: 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 „irracionalisnak” szoktuk nevezni, bár a szakirodalomban ennek a felfogásnak csökken a népszerűsége (Gigerenzer 2009). Lehet úgy is 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 szisztematikusán túlgondolni egyszerű döntéseket. A **szakértői heurisztika** szerint a kommunikátorral, illetve a témával kapcsolatos attitűdök kiépítése során arra támaszkodunk, hogy a kommunikátor a szakértőség bevett jegyeivel rendelkezik (szakszavak használata, a szakirodalomra való hivatkozás, az idézetek használata, de gyakran egy névtábla vagy egy nyakkendő is aktiválja). Az **üzenethosszúság-**

heurisztika szerint a gyorsan és hosszan beszélő embereket megbízhatóbbnak tartjuk. Elriaszt a szisztematikus feldolgozástól, nehezzé 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”. A „tény”, „bizonyíték”, „logika” stb. szavak gyakori használatával a beszélő megbízhatóbbnak ítélt (**objektivitás-heurisztika**), mert így a kommunikátor elfogulatlanak tűnik, a pártatlansághoz pedig éleslátást és az igazságot szoktuk kötni, mellyel a beszélő a pozícióját erősítheti. Ezekon felül is persze számtalan korlátot jelent, hogy sokmillió éves beépített rendszereink együtt dolgoznak az evolúciósan fiatal 'tudatos' mozzanatokot megtapasztaló rendszerrel. Kifejezetten rosszul teljesítünk a számok, valószínűségek, nagyságrendek érzékelésénél. Az **elérhetőségi heurisztikának** megfelelően, amennyiben kapunk valamiféle támpontot a döntéshez, úgy 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.

1.2. Az attitűdök mérése

A befolyásolás sikere a befogadók válaszreakcióin mérhető le. Valamilyen módon fel kell mérnünk, hogy befolyásolási próbálkozásaink sikerrel jártak-e. Ez nemcsak azért fontos, hogy tudjuk, elértük-e a célunk, hanem hogy a jövőben érdemes-e használni az alkalmazott eljárást. Az attitűd némiképp leegyszerűsítve nem más, mint kognitív reprezentáció. Valami olyan mentális, a fejünkben lévő (gyakran kusza) tartalom, ami összegzi egy attitűdtárggyal kapcsolatos (**kognitív, affektív és konatív**) értékeléseinket. Az attitűdök kutatása legalább az 1930-as évekig vezethető vissza. Mai napig az attitűd a szociálpszichológia egyik legsokértelműbben használt fogalma. Allport szerint az attitűdkonceptió egyik előnye az volt, hogy nemcsak az egyének preferenciáit vizsgálták meg a kutatók, hanem a társadalmi csoportok és kultúrák hajlamait és preferenciáit is. Festinger (1950) hangsúlyozta az egyén és a csoport integrált egymásrautaltságát. A 2000-es évekre a kutatások az egyének (és nem a csoportok) felé tolódtak. A kutatás fókuszába a belső folyamatok kerültek, és nagyrészt figyelmen kívül hagyták a csoportok hatását a magatartásformálásra és a változásra. Petty és Cacioppo (1996) az attitűd definícióját kizárólag az egyénre vonatkoztatta, és a társadalmi helyzettel és csoportokkal nem foglalkoztak.

Az attitűdök **tartalmi dimenziói:**

- **Megismerésbeli (kognitív):** A tárgyra vonatkozó ismeretek, hiedelmek, vélekedések, elképzelések. Az, amit tudunk a tárgyról.
- **Érzelmi (affektív):** A kedvelés és nem kedvelés értékelő viszonyulásai. Az, ahogyan érzünk a tárggyal kapcsolatban.
- **Cselekvéses (konatív):** Viselkedési szándékok és cselekvési tendenciák. Az, amiképpen szoktunk viselkedni a tárggyal kapcsolatban.

Az attitűdöknek nemcsak tartalmi, hanem értékelési dimenziói is vannak. Ennek megfelelően az attitűdöknek lehet **irányuk**. Mindezek mellett az attitűdjeinknek **intenzitásuk** is van, azaz hogy az adott jelenséget mennyire kedveljük, vagy éppen mennyire nem. (Ha semlegesek vagyunk valamivel kapcsolatban, a rá vonatkozó attitűdünket tekinthetjük nulla intenzitásúnak.). Amennyiben az a célunk, hogy megerősítsünk egy meglévő pozitív attitűdöt egy márkával kapcsolatban, ismernünk kell, hogy az adott márkát milyen tekintetben tekintik pozitívnak az emberek.

Az attitűdök mérése közvetlen és közvetett módszerekkel

A célcsoportot alapvetően két módon lehet vizsgálni: közvetlen és közvetett módszerrel. Közvetlen módszer esetén „első kézből” figyeljük meg a vizsgált személyek attitűdjét, míg a közvetett módszerek esetén van egy, a megfigyelő és a megfigyelt közé ékelődő közvetítő tényező.

Az **önbeszámoló** az egyik legkézenfekvőbb eszköze a **közvetlen módszereknek**. Ezek többnyire olyan felmérések, közvélemény-kutatások, vagy pszichológusok által használt skálás kérdőívek, amelyek a célszemély attitűdjeit térképezik fel. Az utóbbiak közé tartoznak azok a tesztek, amelyekben egy adott tárgy valamely jellemzőjével kapcsolatban kell a válaszadónak például egy 1–5-ig terjedő skálán megadnia, mennyire kedveli. Az ilyen teszteknek az az előnye, hogy meglehetősen egyszerű kiértékelni őket, hiszen az adatok könnyen digitalizálhatóak. Viszonylag nagy tömegekhez juthat el a teszt, és így a lehető legnagyobb mintán lehet adatokat gyűjteni. Mindazonáltal az ilyen attitűdskálás felmérésnek lehetnek torzító hatásai: nem könnyű módszertanilag precízen összeállítani a kérdéseket, és válaszadói oldalról ismerjük azt az érzést is, amikor nem tudunk dönteni a felkínált alternatívák közt.

A másik közvetlen módszer az ún. **közvetlen megfigyelés**. A felmérést végzők a megfigyelt személyeket hétköznapijaikban – azaz nem laboratóriumi körülmények között, nem kontrollált környezetben – figyelik meg. Ennek a módszernek az az előnye, ami a hátránya is: sokkal komplexebb és részletesebb képet kaphatunk a vizsgált személyek attitűdjeiről, mivel természetes közegükben viselkednek. Ezek közt a körülmények közt a cselekvési hajlandóságok jelzik az attitűdök irányát és intenzitását. A felmérést végző megfigyeli, hogy a célszemély milyen hajlandóságot mutat bizonyos tettek végrehajtására. Például megfigyelheti, milyen arányban segítenek a járókelők egy rászoruló, de szemmel láthatóan nem a helyi etnikumba illő személynek.

Mindkét módszernél megjelenő probléma, hogy előfeltételezi az emberek őszinteségét. Különösen az önbeszámoló esetén áll fenn az úgynevezett **megfigyelői paradoxon**, mely szerint az emberek általában igyekeznek jó képet mutatni magukról mások felé. Ha tudjuk, hogy megfigyelnek minket, akkor önkéntelenül is inkább a társas normáknak megfelelően viselkedünk. Ez azokra is igaz, akik az attitűdmérésben vesznek részt: senki sem akar tudatlannak, elmaradottnak, erkölcsstelennek vagy szívtelennek tűnni. Érdekes eredmény, hogy ha laboratóriumi körülmények között vizsgáljuk a személyeket, és egy tükröt helyezünk látóterükbe, őszinteségük nőhet. Ez arra enged következtetni, hogy nemcsak másoknak akarunk megfelelni erkölcsi vagy más tekintetben, hanem saját magunknak is. A problémákra csak részben nyújt megoldást az anonimitás – éppen azért, mert saját magunknak is meg akarunk felelni. Az önbeszámolóban és a viselkedésben nyíltan és tudatosan kifejezett attitűdök az **explicit attitűdök**.

A másik megközelítésbe tartoznak a **közvetett módszerek**. Az egyik ilyen az attitűdök projekciójára épít. A kísérleti személyeknek információhiányos helyzetben (amikor az inger aluldefiniált) ki kell tölteniük az információs rést, ezt pedig öntudatlanul is a saját attitűdjeiknek megfelelően teszik. Erre példa, amikor embereket arra kérnek, hogy híres emberek életének homályos részleteivel kapcsolatos részleteket találjanak ki. „Melyik igaz? Ronald Reagennek ötös átlaga volt a Heuréka egyetemen. Vagy: Ronald Reagennek sosem volt hármasnál jobb átlaga a Heuréka egyetemen.” Mivel a kérdezettek többsége nem tudja a választ, ez a közvetett módszer alkalmas lehet attitűdjeik felmérésére. A megkérdezettek választendenciája Reagennel

kapcsolatos kimondott vagy kimondatlan attitűdjeiket fogja tükrözni. Úgy fogják kiegészíteni, annak megfelelően fogják eldönteni, hogy melyik állítás igaz, amelyen módon viszonyulnak Ronald Reagenhez.

A „**hamis vezetékek**” módszere még trükkösebb. Ebben az esetben a megkérdezetteket hazugságvizsgálónak látszó gépekre kötik. A gépek valójában csak látszólag hazugságvizsgálók, és nem tudják kimutatni, hazudik-e a kísérleti személy. Azonban ha az emberek azt hiszik, hogy hazugságvizsgálóra kötötték őket, általában őszintébben nyilatkoznak. Érthető, hogy miért. Ha azt hisszük, valamilyen csodagépezet képes a fejünkbe látni, azért, hogy ne kerüljünk kellemetlen helyzetbe, inkább az igazat mondjuk, hiszen azt feltételezzük, ha hazudunk, azt úgylis észreveszik.

Az automatikusan kialakított, nem tudatosított pozitív vagy negatív értékelések **az implicit attitűdök**. Ezeket speciális módszerekkel, például a reakcióidő vagy az akaratlan izomműködések mérésével vizsgálják. A válaszadók nyílt (explicit) válaszaitól eltérő attitűdök így is mérhetők. Ide tartoznak az olyan témák, mint az egyes csoportokkal szembeni előítéletek, illetve az olyan kényes kérdések, mint a túlzott alkoholfogyasztás vagy a házasság előtti szex.

Az attitűdváltozás fajtái

A kommunikátor célja gyakran az, hogy a befolyásolás aktusa hosszú időn keresztül fejtsse ki a hatását, a célszemély elköteleződjön bizonyos társas viselkedések vagy vélekedések mellett. Ennek sikere azon múlik, hogy a kommunikátor megfelelően tartós attitűdváltozást képes-e kiváltani a célszemélyben, aki a továbbiakban azért fog a kommunikátor szándékainak megfelelően viselkedni, mert az attitűdtárgyat megfelelően erős intenzitással pozitívan vagy negatívan értékeli.

A meggyőzés szempontjából fontos kérdés a továbbiakban az lesz, hogy milyen faktorok befolyásolják az attitűdváltozás mértékét. Ennek megfelelően **a meggyőzés célja** lehet – az attitűd fogalmából kiindulva – először is egy **attitűd intenzitásának megváltoztatása** (az elköteleződés mértékének, a hiedelmek elmélyültségének növelése), másodsor **egy attitűd irányának megváltoztatása** (negatív értékelés pozitívba fordítása, vagy éppen ellenkezőleg), harmadszor pedig – és ez a legnehezebb feladat – egy **új attitűd kialakítása** a célszemélyben.

Egy attitűd megváltoztatására irányuló törekvés irányulhat mind a cselekvéses (konatív), mind a tudásbeli (kognitív), mind az érzelmi (affektív) összetevőre (a három összetevőről a jelen tankönyv korábbi fejezetében írtunk). Ezek az aspektusok hatást gyakorolnak egymásra, így bármi legyen is legyen a befolyásolás kiindulópontja, többféle választ is kaphatunk annak megfelelően, hogy a célszemélyben ezek az összetevők milyen kapcsolatban állnak egymással.

Nézzük egyenként, hogy az attitűdök fajtáira milyen lehetséges választ adhatnak a célszemélyek például egy politikai kampány esetében:

- Cselekvéses (konatív) válasz, ha a kampány eredményeként a választók a megfelelő helyre teszik az ikszet.
- Megismerésbeli (kognitív) válasz, ha a kampány eredményeképpen a választók fel tudják idézni a költségvetés sarokszámait és a kocsmai, valamint családi vitákban érvként tudják használni.

- Érzelmi (affektív) válasz, ha a kampány eredményeként a választók bizonyos csoportokkal és attitűdtárgyakkal kapcsolatban érzelmeiket fejlesztik ki. Egyes politikusokat, intézményeket megutálnak, másokat esetleg megkedvelnek.

1.3. Önészlelés, attitűdkonfliktus, kognitív diszsonancia

A cselekvő-megfigyelő torzítás

A saját (negatív) viselkedésünket hajlamosak vagyunk környezeti okoknak tulajdonítani, és azt hangsúlyozni, a minket feldühítő személy idegesítő vagy provokatív volt, míg mások megfigyelésekor inkább a személyiségükben találjuk meg a tetteik okát, azt mondjuk, az illető agresszív, konfliktuskereső. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy mi azért teszünk meg dolgokat, mert a helyzet megköveteli tőlünk. Mások viszont azért cselekednek úgy, ahogy, mert ilyenek. Ez a jelenség általános, úgy hívják, hogy **cselekvő-megfigyelő torzítás**.

Ez a torzítás nem keverendő össze az alapvető attribúciós hibával, inkább annak egy speciális esete. Mint korábbi tanulmányainkban láttuk, **az alapvető attribúciós hiba** egy olyan általános torzítás, mely szerint a cselekedetek oksági magyarázata során, más szóval, az attribúció alkalmával jellemzően nagy hangsúlyt helyezünk a személyiségjegyekre, és elhanyagoljuk a helyzeti okokat. Hajlamosak vagyunk diszpozícionálisan attribuálni a szituációs attribúció rovására, még akkor is, ha a helyzeti tényezők bőséges magyarázatot nyújtanak a cselekedetre. Na most a cselekvő-megfigyelő torzítás azt jelenti, hogy máshogy magyarázzuk mások mint a saját magunk viselkedését. Míg embertársaink megfigyelésekor elkövetjük az alapvető attribúciós hibát, és a jellemükkel magyarázzuk tetteiket, a saját cselekedeteinkre vonatkozó magyarázatokban, különösen, ha valami előnytelenet csináltunk, előnyben részesítjük a szituációs magyarázatokat.

Mi ennek az oka? Sokkal több információnk van a saját élethelyzetünkről, mint másokéről, hiszen mi saját magunkkal vagyunk minden éber pillanatunkban. Emiatt aztán sokkal könnyebb kifogást vagy jó magyarázatot találnunk arra, hogy valami miért sikerült balul. Viszont mivel mások körülményeiről természetesen kevesebbet tudunk, ezért nem marad más, mint az ő személyüket hibáztatni, ha valami rosszul sült el. Tipikusan saját hibáinkat a helyzet hibáiként észleljük, mások hibáit a saját döntésük, személyük hibájaként.

Mindez egyúttal egy **természetes énvédő mechanizmus** is: ahelyett, hogy hibáink miatt konfliktusba kerülnénk magunkkal, inkább kimagyarázzuk saját magunk előtt, hogy nem a mi felelősségünk, hanem a körülmények áldozatai vagyunk. Ezek eredménye, hogy más módon tulajdonítunk okokat a saját és a mások viselkedésének.

Attitűdök konfliktusa

Egy tipikus vásárlási helyzetben, amikor két hasonló termék közt kell dönteni, kiválasztjuk az egyiket, de közben bizonytalanok vagyunk, mert a másik is jó választásnak tűnt volna, **feszültség támad az attitűdjeink és a cselekvésünk közt**. Eredetileg két egyaránt jó árut látunk, bármelyiket jó döntésnek tűnik megvenni. Ennek ellentmond a saját tettünk, nevezetesen, hogy csak az egyiket vettük meg. Igyekszünk feloldani a feszültséget, és a megvásárolt áruval kapcsolatos pozitív attitűdjeink megerősödnek, a polcon hagyott termékkel kapcsolatos pozitív attitűdjeink intenzitása pedig csökken. Kiváló példa ez arra, amikor **a tetteink visszahatnak az attitűdjeinkre**. Mindenki tudja, hogy az attitűdváltozás cselekvésbeli

változást okozhat. Sokat olvasok arról, hogy a reggeli tej nagy mennyiségű fogyasztása nem is olyan egészséges, mint korábban gondoltam, megváltozik tehát a tejfogyasztással kapcsolatos attitűdöm kognitív komponense, és ez hat a konatívra: beszüntetem a reggeli tejes müzli fogyasztást. De érdekes módon, mint ahogy a fenti példán láttuk, fordítva is történhet, és a konatív komponens is befolyásolhatja a kognitív és az érzelmi komponenst: miután eldöntöttem, melyik terméket veszem meg, megváltozik az, hogy melyik mennyire tetszik, és melyik megvásárlását mennyire vélem jó döntésnek. Számos más helyzet is adódik, amikor a cselekedeteink visszahatnak az attitűdjeinkre. Az emberek megszeretik azokat, akiken segítenek, és ellenszenvet éreznek azokkal szemben, akiket megbántanak. Illetve megszeretik azokat a dolgokat, amikről pozitív állításokat tettek, még ha csak szórakozottságból, vagy azért tették, hogy másokban tetszést váltsanak ki. Tetteinket – jellemzően ösztönösen – igazoljuk, racionalizáljuk. Ez az önmeleggyőzés azonban többféle módon történhet, a helyzetből adódó konfliktustól függően.

Erre híres példa az „unalmas kísérlet.” Képzeljük el, hogy egy kísérletben veszünk részt, egy terembe vezetnek, ahol egyedül egy tesztet kell megoldani. Hamar ráébredünk, hogy a teszt hosszú, a kérdések érdektelenek, igazából rá sem lehet jönni, hogy mi a felmérés értelme. Valahogy mégis átküzdjük magunkat a kérdéseken, egy óra kínszenvedés. Mikor beadjuk, a kísérletvezető kedvesen arra kér, hogy ha kimegyünk a teremből, akkor a kint várakozó többi hallgatónak mondjuk azt, hogy igazán nagyon izgalmas volt a teszt, és megéri kitölteni, mert mulatságos. Ezért a kisfüllentésért cserébe fizet 5000 Ft-ot. Teljesítjük a kérését.

Pár nap múlva arra kérnek, nyilatkozzunk, „Mennyire volt izgalmas a teszt? Részt vennél újra egy ilyen kísérletben?” Azok, akik a kísérletben elfogadták az 5000-t, úgy értékelték, a kísérlet unalmas volt. Azonban nem mindenkinek 5000 Ft-ot kínáltak azért, hogy a kísérlet izgalmasságáról nyilatkozzanak a várakozó résztvevőknek, volt akinek csak 300 Ft-ot ajánlottak. Az ő válaszuk a néhány nap múlva érkező kérdésre jelentősen eltért, akik jelentősen kevesebb pénzt kaptak, utólag érdekesebbnek ítélték a tesztet. Következésképpen az unalmas kísérlet elvégzői annál inkább megszerették a kísérletet, minél *kevesebbet* fizettek nekik érte! Hogy lehet ez?

Az önészlelés elmélete

Az egyik lehetséges magyarázat az **önészlelés elmélete** (Bem, 1972). Eszerint saját viselkedésünket bizonyos esetekben ugyanúgy magyarázzuk, mint másokét, mintha nem volna privilegizált hozzáférésünk a saját viselkedésünk indokaihoz. Tehát amikor megindokoljuk a tetteinket, akkor valójában nem az alapján magyarázzuk, hogy mit gondoltunk vagy éreztünk, hanem hasonlóan más embertársaink tetteinek magyarázatához, fordítva okoskodunk, és a saját viselkedésedünkből következtetünk arra, hogy mit érzünk vagy gondolunk bizonyos dolgokkal kapcsolatban.

Egész nap rágom a körmeimet, ebből este arra következtetek, nyilván nagyon feszült voltam a nap folyamán. Ezt a következtetést éppen úgy vonom le, mintha valaki más körömrágását látva küldő megfigyelőként arra jutnék, nyilván nagyon feszült volt.

Az unalmas kísérletet az önészlelés elméletével így magyarázhatjuk: mikor a kísérletben szereplő hallgatók felteszik maguknak a kérdést: „Miért mondtam, hogy élvezetes volt?”, ugyanúgy oksági attribúciót kell végezniük, mint mások viselkedésének

magyarázatakor. Saját tetteik megfigyelésével tulajdonítanak okokat. Aki kevés ellenszolgáltatást kapott, arra következtet, hogy ennyiért nem lett volna hajlandó hazudni, nyilván élvezte a feladatot (belső ok). Aki viszont 5000 Ft-ot kapott, arra következtet, hogy ennyiért bárkinek megéri hazudni egy kicsit (szituációs ok). A 300 Ft-os résztvevők persze tévednek: alábecsülik saját hajlandóságukat az engedelmességre! (Ez is példa az alapvető attribúciós hibára).

Kognitív disszonancia redukciója

A másik lehetséges magyarázat az unalmas kísérletre a kognitív disszonancia redukciójának elmélete. A Leon Festinger (1957) nevével fémjelzett elmélet arra az alapállításra épül, hogy az emberek törekszenek arra, hogy attitűdjeik, gondolataik, tudattartalmaik, cselekedeteik összhangban legyenek egymással.

Ha az emberek észreveszik, hogy attitűdjeik, gondolataik és cselekedeteik egymással nem férnek össze, ez a felismerés **kognitív disszonanciát** eredményez. Ez meglehetősen kellemetlen érzés, amely különösen akkor fordul elő, ha az összhang hiányának erkölcsi vagy az önbecsülést, önmagunkról kialakított képet érintő relevanciája van. Például tisztában vagyok a dohányzás káros hatásaival, de mégis dohányzom. Rendkívül rossz a véleményem bizonyos cukros energiatalok egészségre gyakorolt hatásáról, de marketingesként egy ilyen energiatal népszerűsítésén dolgozom. A disszonancia és a kellemetlen belső feszültség annál jelentősebb, minél inkább elkötelezett az adott személy a vonatkozó attitűdökhöz.

Könnyű összekeverni a kognitív disszonancia jelenségét más stresszt vagy ellentmondást okozó körülményekkel. A kognitív disszonancia fennállásához a következő négy feltételnek együtt kell teljesülnie:

Először is fel kell ismerni, hogy egy **meglévő attitűdökkel össze nem férő cselekedetnek negatív (gyakran önbecsülést érintő) következményei vannak**. Tehát fel kell ismerni az ellentmondást. Fontos belátni, számtalan ellentmondás van ebben a pillanatban is a fejünkben. Egyszerre hiszünk ellentmondásos dolgokban, ám mivel ezek egyszerre ritkán kerülnek elő, ritkán tudatosulnak ugyanabban a pillanatban, így az ellentmondás feltáratlan marad. Ahhoz, hogy a kognitív disszonancia első feltétele teljesüljön, az alanynak tudatosítania kell magában, hogy egy tettük és egy ezzel kapcsolatos attitűdjük, nem fér össze.

A második feltétel, hogy **az egyénnek felelősséget kell vállalnia a tetteiért vagy a gondolataiért**. A személyes érintettség feltétele, hogy az attitűdöt vagy tettet, amit végrehajtottunk, saját magunktól tegyük, és ne kényszer okán vagy jelentős jutalom ellenében. Ha azzal mentegetjük magunkat, hogy kényszer hatott ránk, akkor a kognitív disszonancia kialakulásának folyamata itt felfüggesztésre is kerülhet.

A harmadik feltétel, hogy **az egyénnek fiziológiai arousalt (magas izgalmi szintet) kell átélnie**. Ez megjelenhet megemelkedett vérnyomás, gyorsabb szívritmus, szenzoros készültségi állapot (táguló pupillák), szédülés formájában. Tehát a személynek kellemetlen feszültséget kell tapasztalnia magán a felmerülő disszonanciától.

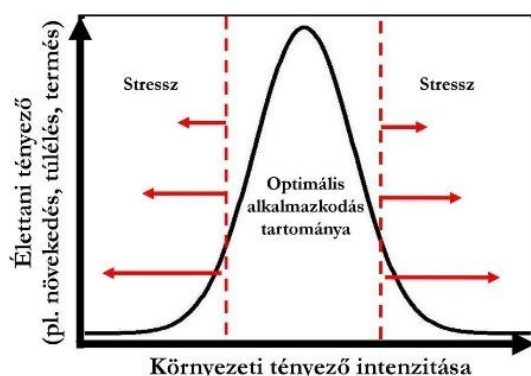
Végül pedig az **a disszonánsként észlelt cselekedetnek kell tulajdonítani az arousalt**. Azaz tudnom kell, hogy azért érzem magam ilyen kellemetlenül vagy izgatottan, mert ráébredtem, hogy egy cselekedetem és egy attitűdöm nem illik össze. Becsaphatóak vagyunk –

például azt mondják nekünk, hogy az imént bekapott gyógyszer miatt vagyunk ebben az állapotban, vagy azt mondjuk magunknak, hogy a szorongásérzésünk annak köszönhető, hogy nem aludtunk eleget, akkor a folyamat felfüggesztésre kerülhet!

A disszonáns negatív érzés tehát kisebb, ha a cselekedet igazolásához elégséges a külső motiváció (jutalom, kényszer). Az így végzett cselekvés nem, vagy alig okoz attitűdváltozást. Azonban az érzés nagyobb, ha elégtelen a külső motiváció/indoklás, azaz ha a cselekvés indokát csak a személyen belülre tudjuk helyezni. A kognitív disszonancia érzése akkor is nagyobb, ha a feldolgozás szisztematikus, és ha van idő alaposan kidolgozni a racionalizációt, illetve ha ezért a racionalizáció az attitűdök nagyobb körére terjed ki.

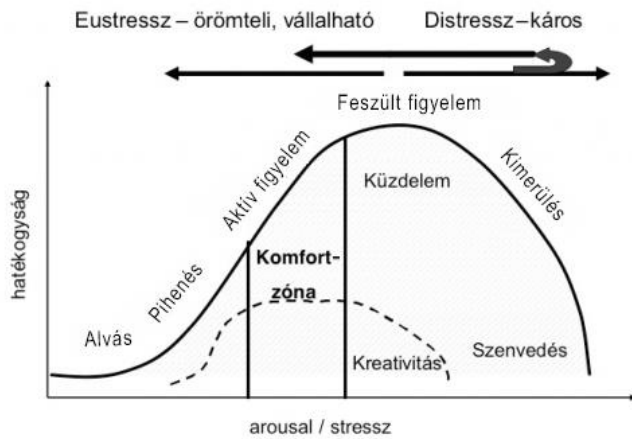
A kognitív disszonáns helyzetben a személyek arra motiváltak, hogy attitűdjeik megváltoztatásával csökkentsék a disszonanciát (hiszen az önként vállalt tetteiket már nem tudják megváltoztatni). Például az unalmas kísérlet résztvevője azt gondolja magáról, hogy ő nem mondana valótlan dolgokat 300 forintért (ami nem igaz, de ezt gondolja), és ezt a hitet igyekszik összeegyeztetni azzal, amit mondott. Ritkán vállaljuk fel, hogy ellentmondások vagyunk, ezért inkább meggyőzzük magunkat: a (valójában unalmas) kísérlet érdekes volt. Azáltal, hogy megváltoztatjuk az ellentmondó attitűdök egyikét, feloldhatóvá válik a disszonancia, így szabadulunk meg a feszültségtől. A disszonancia feloldásának van más módja is. Ha például további kibúvó magyarázatot adunk. Az ilyen, attitűdök indoklására szolgáló, racionális formájú, de lényegében mégis irracionális magyarázatokat nevezzük **racionalizációnak**. Van még egy kiút: **akár tagadhatjuk is a tényeket**. Biztosan magunk is voltunk már tanúi annak, amikor ismerősünk képtelen elfogadni a tényeket, helyette teljességgel figyelmen kívül hagyja azokat. Ez akár ahhoz is vezethet (volt róla szó, hogy emlékeztünk közel sem olyan megbízható, mint gondoljuk), hogy tudata simán törli azt az emléket, amely ezt a súlyos diszkomfort érzést okozta. (Hasonlóan számos esetben tudjuk, hogy tudatunk törli azokat az emlékeket, amelyek elviselhetetlen pszichológiai stresszt okoznak.) A racionalizációk védenek a nyilvános kritikával szemben, így „redukálják”, megszüntetik a kognitív disszonanciát és a vele járó szorongást. Fontos, hogy az itt tárgyalt magyarázatok **nem zárják ki egymást**, ezek egyszerre is számot adhatnak a kognitív disszonanciát átélő érzéseiről, tapasztalatairól.

Stresszkezelés



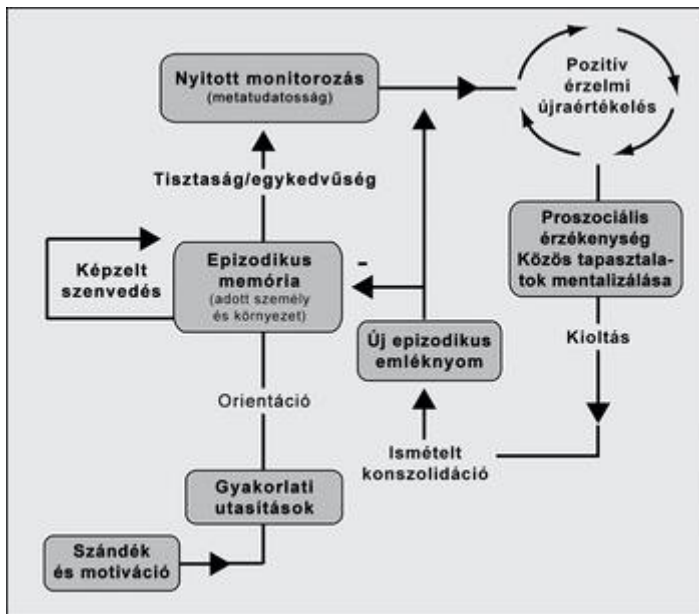
Az élőlények számos környezeti tényező intenzitásának változását stresszként élik meg: (zárt) rendszer + (kívülről) hatás = valami, amire reagálni kell és önkéntelenül is reagálok, és lehet, hogy kilendít az optimális tartományból. Az új/váratlan inger (potenciálisan veszélyként azonosított helyzet) **szomatikus, affektív, kognitív** folyamatokat indít be. Változik az izomtónus, a vérnyomás és a légzésszám. De változnak az érzések és a gondolatok is, nem csak a pupillák tágulnak ki. A megszokott kommunikációs környezetünk hirtelen megváltozása is stressz, de sokszor a nem megfelelő reakcióinkkal *mi magunk vagyunk* a stressz forrásai.

A hatékonyság és a stressz-szint kapcsolódik, így az önszabályozásban az első lépések:



- veszélyes stressz-szint korai felismerése (szintfelméréshez kérdés: van még bennem kíváncsiság?),
- hatékony technikák a komfortzóna elérésére (megtanulni „belazulni” gyorsan bármilyen helyzetbe),
- hatékony technikák a nagyfokú nyugalom elérésére (gyors regeneráció).

A munkahelyi kommunikációban jelentkező stressz kezelésére terjedőben vannak az olyan test- és tudattechnikák, amelyek pozitív hatásokat erősítenek mind az egyénben, mind a közösségi konfliktuskezelésben. A *mindfulness* az egyik legdivatosabb, ahol legalább valamennyi tudományos kutatásra is támaszkodhatunk. A *mindfulness* tekinthető egy olyan készségcsomagnak (*skill-set*), ami elég közel áll a mostanában formálódó munkáltatói elvárásokhoz, amelyek az önkontroll, az etikus kommunikáció és a proaktív problémakezelés készségszintű alkalmazását várja el. A *mindfulness* felhasználása tehát nemcsak munkahelyi stresszkezelés szempontjait figyelembe véve lehet indokolt (sok más hatásos stresszkezelési forma van), hanem egyéb kommunikációs célok is elérhetők vele. A következő ábra a *mindfulness* mint figyelemfejlesztési – belső monitorozási - technikát mutatja be. Forrás: [Vago-Silbersweig, 2012](#) alapján A gyakorlás „működése” a következő ábrán látható sematikusán:



A fókuszált figyelem sokféleképp irányítható, a motivációval együtt szándék keletkezik a gyakorlás előtt. A végrehajtandó gyakorlati instrukciók irányítják a figyelmet (a végrehajtást a munkamemória támogatja). A gyakorlati utasítások végrehajtása van, hogy sikerül (a figyelem az intencionális tárgyán marad, például a légzésen), de természetesen van, hogy a figyelem elterelődik (a fókusz lehet más extero- vagy interoceptív szenzoros és mentális folyamat). Folyamatában nézve az instrukció célja, hogy kiépítsen egy monitorozható

„metaszintű” tudatosságot. Motiváció nélkül nem megy: az egyénnek erőfeszítéseket kell tennie, amíg megtanulja monitorozni a belső állapotokat, de a tréningek elég jó arányban adnak hosszú távú nyereségeket.

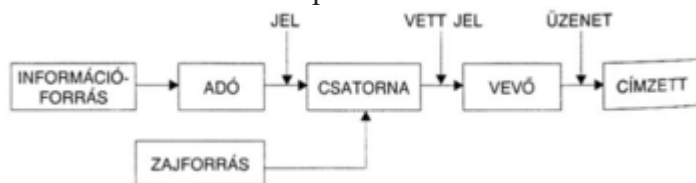
2. Meggyőzés kommunikációs alapjai

2.1 A kommunikáció értelmezései és a befolyásolás formái

Ha az egyik legegyszerűbb értelemről indulunk ki, a kommunikáció fontos jellemzője, hogy segítségével üzeneteket tudunk átadni, a **Kommunikáció = üzenetátadás**. De nem csak ennyit teszünk, amikor kommunikálunk. Hiszen nemcsak megértenünk kell az üzeneteket, hanem bizonyos üzenetek hatására cselekednünk is kell. Egymás *cselekvésre készítetése* nélkül nem tudnánk hatékony családokat, szervezeteket, társadalmakat működtetni. Vagyis egy, már gazdagabb perspektívából a **Kommunikáció = cselekvés és cselekvésre ösztönzés**. Egy nagyon tág perspektívából a kommunikáció átszövi, fenntartja, szabályozza egész közösségi – társadalmi – politikai életünket, éppúgy ahogyan a szervezetek, cégek életét. Kommunikálhatnak természetes és jogi személyek, hatóságok, vagy épp szakértői közösségek. **Kommunikáció = a köz ragacsa (glue of the commons), az intézményi/szervezeti cselekvés és az egyéni és közösségi normaalkotás**. Ez a harmadik értelme a kommunikációnak egy globális fejlődésben is vizsgálhatóvá tesz egy-egy lokális megnyilatkozást. A szociológiai és nyelvészeti modellek a kommunikáció jó mikroszkópjai, de nehezen válik láthatóvá használatukkal a kommunikáció mint a közösnek, a közösség összetartó kötelékének etikai-politikai ragacsa (glue of the commons). Ilyen, a közösség gyökereiről és fejlődéséről is számot adó perspektívát dolgoz ki Sodré (2019): „Elvileg a kommunikáció alapvető antropológiai tapasztalat. (hiszen kommunikáció nélkül nincs társadalmi élet), amelyet követ az erre a tapasztalatra vonatkozó tudás, és végül az ipari valóság, amely már most egy félelmetes, a piac által fenntartott technológiai apparátusban nyilvánul meg.” 46. o. A szociológia, az antropológia és a közgazdaságtan klasszikus diszciplínáin külön-külön túlmutat a *közkinccsek tudománya*. Egyes kommunikációs aktusok nagyon széleskörűen hathatnak, és új szabályok, normák születéséhez vezetnek. A klímajelenségek az IPCC sokezer kutatójától országok kormányaira éppúgy hathatnak, mint a felnövekvő tizenévesekre. A közéleti diskurzus, a baráti társaságok beszélgetései és a családi viták mind *valamilyen* kommunikációs kultúrát jelenítenek meg és hoznak létre.

Egyirányú és kétirányú kommunikációs modell

Shannon és Weaver klasszikus kommunikációs modellje a technikai és nem a társadalmi vonatkozásokat veszi elsődlegesen figyelembe (Shannon–Weaver, 1949). A modellt használni tudjuk az emberi kommunikáció szintjén: „A kommunikáció szót itt igen széles értelemben fogjuk használni, hogy felölelje mindazokat az eljárásokat, melyeken keresztül az egyik emberi elme a másikra hatni képes.” És a modell használható tágabb értelemben is, ideértve a gépi kommunikációt: „A hírközlés

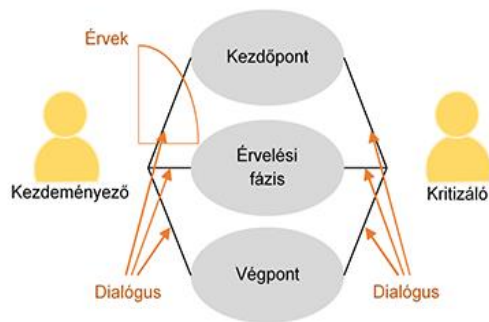


alapproblémája: egy adott helyen kiválasztott üzenet pontos vagy megközelítő visszaállítása egy másik helyen.”

A kommunikáció egy matematikai-kibernetikai modellje

Forrás: <http://www.communicatio.hu/hg/kommelm/texts/weaver.htm>

Vegyük észre, hogy az ábrán a nyilak egy irányba mutatnak: az akció (üzenetküldés) reakciót hív létre (dekódolás), ugyanakkor nincs interakció vagy visszacsatolás a rendszerek között. Hasonlóan, mint a legelső telefon esetében, ahol csak egy irányban lehetett kommunikálni. Az ilyen modellek **monologikusak**, míg azok, amelyek interakciót és visszacsatolást tételeznek fel, ún. **dialogikusak**. A monologikus megközelítések lényege, hogy elsősorban az üzenetre, illetve az üzenet belső struktúrájára fordítanak nagy hangsúlyt, míg a dialogikus megközelítések a kommunikáció társas, interaktív jellegére fókuszálnak. Ennyiből az utóbbiak életszerűbbek, míg az előbbiek előnye, hogy a rögzítettség alaposabb elemzést tesz lehetővé.



Az érvelés mint folyamat

Érvelési, álláspont-érvényesítési és meggyőzési képességünk nemcsak logikai képzettségünktől függhet, hanem kommunikációs készségeinktől és számos egyéb tényezőtől (akár fizikai erőnlétünktől, szövegprodukciónak gyakorlatainktól vagy stressz-

szintünktől).

A meggyőzési folyamatok már akkor is igen komplexek, ha csak egyirányú folyamatokat vizsgálunk, ahol az Adó (Üzenetküldő) valamilyen Jelet (Üzenetet) küld a Befogadónak. Egyfelől vannak helyzetek, amikor klasszikus üzenetátadásról nehéz beszélni, mert pl. egy 'néma' tüntetés vagy reggeli élőlánc a városban is lehet kommunikáció, vagyis a kommunikáció a nyelvhez is, de egyéb vizuális, auditív hatásokhoz (vagy épp azok hiányához) is köthető. Másfelől az üzenet nagyon általános tulajdonságai is hathatnak arra, hogy milyen hatásos egy üzenet, például a médiahatóságok gyakran büntetik, ha a reklámblokkok hangosabbak a főműsornál, azonban nem minden helyzetben igaz, hogy a hangosabb üzenet a meggyőzőbb.

A Befogadók sokfélék, és komplex folyamataik miatt a technikák hol homogenitásukat veszik figyelembe (pl. üzenet ismétlésének hatása), hol heterogenitásukat (pl. üzenet megfelelő targetálása, vagy a kríziskommunikáció tervezése, ahol sokféle érzékenységre tekintettel kell megfogalmazni az üzenetet). A **retorika** azt vizsgálja, hogy a szónok mennyire képes beszédével meggyőzni az őt hallgató közönséget. A **dialektika** ezzel szemben a két érvelő közti interakciót vizsgálja. Az érvelést tekinthetjük olyan elsősorban verbális, általában racionális és jellemzően társas tevékenységnek, amely többnyire meggyőzésre irányul. Bár sok érvelési forma eleget tesz ezeknek a kívánalmaknak, a kritériumok mindegyikére vonatkozóan vannak kivételek.

Befolyásolás formái

A befolyásolás mindenkit, így Téged is kiszolgáltatottá tesz. A **befolyásoló kommunikáció** akkor sikeres, ha a célszemély a kommunikátor szándékainak megfelelően kezd viselkedni.

Sikeres kommunikáció₁ = a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idéz elő a társas világban mások mentális állapotának megváltoztatásán keresztül.

Sikeres kommunikáció₂ = a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idéz elő mások mentális állapotában észszerű és alátámasztott érvelésen keresztül (a társas világban elfogadott racionalitási normák betartásával).

	összefoglaló meghatározás
Kommunikáció	olyan cselekvés, amelynek célja, hogy a cselekvő szándékainak megfelelő változásokat idézzen 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 szándékának), 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 szándékának 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 szándékának), ám nem ért egyet azzal, de a büntetés elkerülése vagy a jutalom elnyerése érdekében mégis átmenetileg a befolyásoló szándékának megfelelő viselkedési választ ad

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!

2.2. Szituációk észlelése, helyzetek kihasználása

A viták konfliktusalapú felosztása

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
Tárgyalás	Érdeklődés	Alkudozás	A felek számára elfogadható kompromisszum kialakítása

A véleménykülönbség keletkezése és feloldás

Látszólag egyszerű körülírni, hogy mit értünk racionális vita alatt, azonban ez még messze nem jelenti, hogy vannak eszközeink a viták elemzéséhez, vagy ahhoz, hogy megítéljük, mennyiben tekinthető egy vita (vagy valakinek a részvétele egy vitában) racionálisnak. A kritikai diszkusszióban részt vevők célja a racionális vita szereplőihez illő viselkedés. 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. Egy párbeszéd legalább két résztvevő párhuzamos (és egymással kapcsolható) beszédaktus-sorozata. A párbeszédben részt vevő *protagonista* és *antagonista* mellett, hogy kicserélik egymással az érveiket, egyidejűleg egy meggyőzési szituációban is vannak, ahol igyekeznek a közönséget a saját oldalukra állítani (Krabbe, 2000: 208.).

Véleménykülönbség akkor keletkezik, ha egy beszélő adott kijelentése nem talál általános elfogadásra. A különbség *feloldása* során a felek közösen belátják, hogy az adott kérdésben milyen álláspontot fogadjanak el *közösen*. Az érvelésalapú **véleménykülönbség feloldás** VKF egy folyamatként modellezi az érvelést.

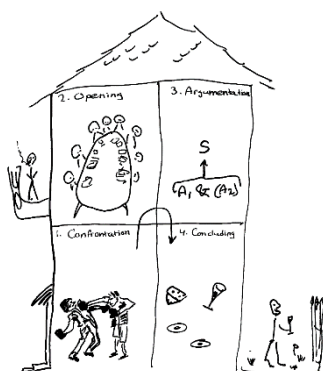
A véleménykülönbségek típusai a konkrétság alapján	
I/N: Van-e olyan vírustörzs, amelyből a madárinfluenza emberről emberre terjedő változata kialakulhat? ?I/N: Közvetlen veszélyt jelentenek-e a madárvírusok az emberre? ??I/N: Várható-e nagy, milliókat elpusztító, állatokról emberre terjedő járvány a 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 vitában tehát az antagonista szerepe is jelentős: a két résztvevő maga (is) alakítja a bizonyítási kényszereket, amelyeknek meg kell felelni!

– Állítás: A Ferrari a legjobb autó.	A kialakuló véleménykülönbség a válasz erőssége alapján
--------------------------------------	---

– Válasz1: Ebben nem vagyok olyan biztos.	A állítás megkérdőjelezése.- egyszerű véleménykülönbség
– Válasz2: Ezzel nem értek egyet. (.)	A állítás tagadása – kevert egyszerű véleménykülönbség
– Válasz3: Szerintem meg a Ferrari egy fostalicska.	A-val szemben új állítás megfogalmazása - B összetett véleménykülönbség (szimmetrikus vita!)

A pragma-dialektika négy szakaszt különít el a kritikai párbeszéd folyamatában ([van Eemeren–Grootendorst, 2004: 135.](#)), és mindegyik fázis rendelkezik egy dialektikai és egy retorikai dimenzióval ([van Eemeren, 2010: 43.](#)). 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 **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.

Vitaszakaszok és szobák - *Forrás: [Krabbe, 2007: 234](#)*

Lehet, hogy egyik résztvevő sem fogja a saját kiindulópontját feladni anélkül, hogy ismerné a másik fél által hozott érveket, és egyetlen fél sem fogadná el a másik fél által hozott kiindulópontokat, ha azok az ő személyes és retorikai érdekével szembe mennek? A tárgyalási folyamat (2. szoba) nem kiírható a racionális vita itt bemutatott elméletéből, a racionalitás megegyezési készség hiányában nem fog működni! Ugyanakkor megegyezési készséget lehet szimulálni, tettetni is! (álvita)

A szituáció irányítása az értelmezések szelekciójával

A vitatípusok észlelése és irányítása *dialogusszinten* jól hasznosítható, hiszen az eltérő szituációkban eltérő technikák használata indokolt. De a beszélgetések irányítására szintén hasznos technikákat adnak a *megnyilatkozásszintű* gyakorlatok. Számos jól ismert és könnyen hasznosítható technika azt használja ki, hogy egy-egy üzenet (amit mindig egy adott kontextusban kapunk) több módon értelmezhető, így az *eltérő értelmezések alapján adott eltérő reakciók* révén az interakciók menetét igen jól lehet irányítani. Röviden két megközelítést ismertetünk, az egyik a kommunikáció *célja* alapján egy hármas felosztást használ, a másik egy négyes felosztást.

Az 'üzenetszerkesztési logika' (Message design logic) minden közlésre úgy tekint, hogy annak alapvetően három célja lehet, de a célok alapján más-más reakció tekinthető megfelelőnek egy megnyilatkozásra (O'Keefe 1988). Az üzenetet tekinthetjük, úgy, mint ami

1. **Expresszív:** Érzések/gondolatok kifejezése (magáról/ból), önkifejezés központú
2. **Konvencionális:** Szituációban megszokott (így viselkedünk ilyenkor), kooperáció központú.

3. **Retorikai:** Társas egyezkedés (ezt szeretnénk elérni/ránk akar hatni), koordináció központú (társas szerep)

A legegyszerűbb üzenetekre is igen eltérő módon reagálhatunk, ha 1, 2., vagy 3. célúnak tekintjük. Ezeket a technikákat – amely eredetileg a retorikai hagyományból fejlődött ki – munkahelyi konfliktusok csökkentésében is hasznosíthatók (Peterson & Albrecht 1996).

Hazánkban jobban ismert a pragmatikai (nyelvhasználati) kutatásokhoz kapcsolódó „négy fül-négy száj” megközelítés (von Thun 2014, 2019). Ebben a megközelítésben az üzenetet négy fül bármelyikével meghallhatjuk:

1. **Tények:** Mit értettem meg tartalmilag? Adatok és az üzenet tényei.
2. **Önmegnyilvánulás:** Hogy van a másik? A beszélő (üzenetküldő) információkat ad magáról (okok, értékek, érzelmek stb.)
3. **Kapcsolat:** Hogy beszél velem? Mit gondol rólam? Információk az üzenetküldő és a fogadó közötti kapcsolatról
4. **Felhívás:** Mit kell gondolnom/tennem: Az üzenetfogadóval szembeni kívánság vagy elvárás az üzenetben.

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 kérdezett 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 eszközához 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...”).

2.3. Hibás és veszélyes kérdések

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

A veszélyes kérdések főbb típusai

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 kérdező 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 felcímkezni az adott kérdést, besorolni a különböző kategóriákba. **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.

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 kérdezt közéleti szereplő. Ha a későbbiekben felmerül az illető munkáival kapcsolatban a plágium vádja, onnantól az igenlő válasz problémássá válik: sok egyéb információ, körülmény merülhet fel, ami árnyalná a válaszadást: a plágium mértéke, jellege, pozícióhoz mért relevanciája stb. Ebből a szempontból a hipotetikus kérdéseket értékelhetjük agresszív kérdésként is. Ez a kérdéstípus később, hosszú távon számonkérhető, felróható: ha korábban azt mondta a kérdezt, 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 gyerektnevelés 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. Kézenfekvő, hogy nem mindig könnyű válaszolni: 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 kérdezt 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 kérdésre választ kapott-e, vagy elsikkadt-e egyik-másik. Ezenfelül a komplex kérdés lehetőséget ad az árukapcsolásra: evidens vagy számunkra fontos kérdéskört kapcsolhat össze egy olyanval, amellyel viszont nem értünk egyet. Jó megoldás, ha nem próbálunk meg egyszerre választ adni az összes kérdésre. Az ajánlott eljárás a következő: Rámutatunk arra, hogy a kérdés hibás. Megkérjük a kérdezt, hogy tegye fel külön-külön a kérdéseket.

Túl sokat állító kérdés olyan előfeltevéseket tartalmaz, amelyek veszélyesek a válaszadóra, annak álláspontjára nézve. A kérdezt anélkül teszi fel a kérdését, hogy az előfeltevésekre előzőleg rákérdezt volna, kérdésbe csomagolva fogalmaz meg állításokat anélkül, hogy azokat előzetesen alátámasztotta volna. Például „Miért állítod, hogy hibásak az adatok?” kérdésben az az állítás szerepel, hogy a kérdezt szerint az adatok hibásak, a kérdezt csupán indoklást szeretne kapni. Vagy „Miért próbálsz megint kibújni a válaszadás alól?” Ebben a kérdésben több állítás is szerepel: 1. A kérdezt mellébeszéléssel próbálkozott. 2. Erre már korábban is volt példa.

A túl sokat állító kérdés Ha a kérdezt 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 kérdezt a válaszadóra vagy annak álláspontjára nézve problémás állítást. Ha egy-egy ilyen kérdés elhangzik, a közönségben még akkor is felmerül a gyanú, ha a kérdezt esetében korábban semmi sem utalt a rá nézve negatív előfeltevés igazságára. 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. 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 veszélyes kérdések halmozottan is megjelenhetnek: egy-egy kérdés magán viselheti több veszélyes kérdés jellemzőit is!

A ki (nem) mondott és a (non-)verbális üzenetátadás, amit a szavainkkal kommunikálunk/sugallunk/implikálunk, gyakran túlmutat azon, amit mondunk. Az igencsak hétköznapi jelenség: meggyőzés során az 'üzenet' egy része nem kerül kimondásra. Gyakran felsorolásra kerülnek az érvek, és ebből már mindenki leszűrheti magának a tanulságot, így a konklúzió gyakran nem is kerül kimondásra. A médiában ez különösen gyakori, amikor egy újságcikk vagy tévéműsor nem akarja direktben befolyásolni a közönségét, de tulajdonképpen mindent „el rak”, amiből összeállhat számára a konklúzió.

Többféle szerepe is lehet a ki nem mondott konklúciónak.

- **Hasznos:** tömörebb a szöveg.
- **Felhasználható:** általában implicit konklúzióknál kevésbé vagyunk kritikusak (mint amikor ugyanazt kimondva halljuk).

Vita során is jól jöhet, mivel a vitapartner kognitív erőforrásait leköti az implicit elemek rekonstruálása, így csökkent kapacitással tudja csak kritikusan megvizsgálni az érvelést. Emiatt persze manipulatív is lehet: kimondat az ellenféllel konklúziókat (amelyekkel nem is ért feltétlenül egyet), és úgy járulhat az attitűdváltáshoz, hogy nem vagyunk tisztában a mögöttes szándékkal. Ha ugyanis a ki nem mondott konklúziót a vitapartner mondja ki, a kimondás által akaratlanul is már egy gyenge, de nem elhanyagolható szinten azonosulni kezd vele.

- **Immunizál:** mivel nincs kimondva, így nem számonkérhető a klasszikus nyelvfelfogásban (sajtóperek, ígéretetek, fenyegetések stb.) pragmatikailag viszont kimutatható!

A kimondatlan érvek (más néven: kimondatlan vagy implicit premisszák, segédpremisszák, rejtett premisszák) gyakran döntően befolyásolják az explicit premisszák befogadását. Ritkák a kimondatlan elemek a hivatalos szövegekben és a tudományos érvelésekben a cél nyilvánvalóvá tétele különösen gyakori. Időnként az is előfordul, hogy az érvelő meghatározza érvelése célját, és hozzáteszi, mi mellett nem kíván érvelni. Vegyük például az alábbi állítást:

„[J]ó úton járunk a termelés, a feldolgozás és a kereskedelem terén is. A biogazdálkodás fontosságáról viszont már nem akarok senkit meggyőzni, belefáradtam egy kicsit abba, hogy tényekről vitatkozzak bárkivel.”

Itt az érvelő deklarálja, hogy a biogazdálkodás fontosságát ténykérdésnek tekinti, amely mellett/ellen szerinte felesleges érveket hozni. Ezzel egyértelművé teszi a célját: kizárni a vitából azokat az álláspontokat, amelyek ebben az alapvető kérdésben sem hajlandók egyetérteni vele. Vegyük észre, hogy ez nem erős érv a biogazdálkodás fontossága mellett, de hatásos lehet: megváltoztathatja a közönség attitűdjeit a biogazdálkodással kapcsolatban.

Nonverbális kommunikáció

Sose feledkezzünk meg a testünkről. Két emberi organizmus közötti interakció gyakran mutat hasonlóságot két állat közötti interakcióval, de nonverbális kommunikációban fajunkra, kultúránkra, családunkra, sőt egyéniségünkre is jellemző elemeket is találunk. Ha manipulációs szándékként észlelek valamit, vagy fenyegetve érzem magam, gyakran megváltozik például a testtartásom. Ha beszélgetés közben máshogy nézek, máshogy tartom magam, azt partnerem észlelheti, és az ebből leszűrt jelek alapján megpróbálhat pl. máshogy befolyásolni engem. A kommunikációs készségek ezen a területen már főleg egyénileg fejleszthetők. Fontos, hogy különítsük el, mikor adunk belső leírást (most így és így érzem magam), és mikor adunk külsőt (most ilyenek és ilyenek tűnsz...). Ezt a megkülönböztetést nemcsak testhelyzetek, hanem álláspontok kapcsán is megtehetjük (internalizált és externalizált álláspont-értelmezés). Minden esetben igaz: **csak korlátozottan tudjuk a külső megnyilvánulás alapján megjósolni a belső állapotot**, vagy a belső állapot külső megnyilvánulásának hatását és értelmezését.

3. Deduktív és induktív következtetések

3.1. Érvényesség, megdönthetőség, formalitás

A logika tárgya a következtetések elemzése és értékelése. A logika nem vizsgálja a következtetés premisszáinak státuszát; az, hogy a premisszák igazak-e, hogy a vita résztvevői egyformán elfogadják-e ezeket, nem tartozik a logikára. A logikát kizárólag az érdekli, hogy miféle kapcsolat van a premisszák és a konklúzió között, hogy „jó”-e a következtetés. Csakhogy a „jó” nem mindig ugyanazt jelenti.

Tekintsük az alábbi négy következtetést. (Itt, és a további példák során végig feltételezni fogjuk a premisszák igazságát.)

<p>(1) Ha esik az eső, nedves a járda. <u>Esik az eső.</u> Nedves a járda.</p>	<p>(2) Csak hárman lophatták el a csillárt: Albert, Béla és Csilla. A csillár ellopásához két ember kellett. <u>Albert és Béla soha nem csinálnának semmit együtt.</u> Csilla benne volt a csillár ellopásában.</p>
<p>(3) A járda többnyire az esőtől lesz nedves. <u>Nedves a járda.</u> Esett.</p>	<p>(4) Csilla benne volt a csillár ellopásában. Nem egyszerű dolog egy kézzel megtartani a 20 kilós csillárt, és a másik kézzel leakasztani a kampóról. <u>Csilla alig 50 kiló.</u> Valaki más is benne volt.</p>

--	--

E következtések mind „jók” abban az értelemben, hogy a premisszák alapján tökéletesen észszerű a konklúziót elfogadni. Ugyanakkor (1) és (2) mégiscsak különbözik a második kettőtől, ezeknél ugyanis elképzelhetetlen, hogy a premisszák igazsága esetén a konklúzió hamis legyen. Ezek a következtetések úgymond bombabiztosak. (3)-nál és (4)-nél, ezzel szemben, előfordulhat, hogy a konklúzió hamis, azaz el tudunk képzelni olyan szituációkat, amelyekben a premisszák továbbra is igazak, ám a konklúzió nem az.

(3) esetében elképzelhető a következő. Évente átlagosan 130 esős nap van, és márciustól októberig hetente egyszer egy locsolókocsi lemossa a járdát. Bár teljesen észszerű arra következtetni, hogy a járda most az esőtől nedves, hiszen az eső sokkal gyakoribb a locsolókocsis tisztításnál, mégis lehetséges, hogy ezúttal a locsolókocsi a felelős. Ha így van, a premisszák igazak, de a konklúzió hamis. (4)-nél szintén logikus arra következtetni, hogy egy vékony nő nem képes egy ilyen nehéz csillárt egyedül meglovasítani. De tegyük fel azt is, hogy Csilla a magyar női tornászválogatott tagja, aki erő tekintetében felveszi a versenyt egy 70 kilós férfival, csak éppen ügyesebb nála. Ebben az esetben már kinézzük belőle, hogy egyedül is képes volt ellopni a csillárt.

Az (1)-re és (2)-re emlékeztető, bombabiztos következtetések *deduktívak*, a (3)-ra és (4)-re emlékeztető következtetések *induktívak*. Ideje szisztematikusan megfogalmazzunk a köztük levő különbségeket.

Érvényesség

Azt, hogy a jó deduktív következtetések bombabiztosak, szakszerűbben úgy fogalmazhatjuk meg, hogy *érvényesek*. Az érvényességet kétféle módon definiálhatunk.

Egy következtetés akkor és csak érvényes, ha

- a premisszák igazsága esetén a konklúzió nem lehet hamis,
- a premisszák és a konklúzió tagadása együtt inkonzisztens.

E két definíció egyenértékű, és le is vezethetők egymásból. Kezdjük az elsővel. Az, hogy „nem lehet hamis”, azt jelenteni, hogy nem lehetséges olyan szituáció, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió nem az. (még az általunk elképzelt legbizarrabb világban is, amelyben igazak a premisszák, a konklúzió is igaz). Most lássuk a második definíciót. Az *inkonzisztencia* ellentmondásosságot jelent: kijelentések egy halmaza akkor és csak akkor inkonzisztens, ha logikailag lehetetlen, hogy minden tagja egyszerre igaz legyen. A logikai lehetetlenség a legszigorúbb értelemben vett lehetetlenség. Általában azt is „lehetetlennek” szoktuk nevezni, ami szélsőségesen valószínűtlen, pl. az évfolyam tagja minden zh-n 100%-os eredményt ér el. Ennél egy fokkal szigorúbb értelemben azt nevezzük „lehetetlennek”, ami megsérti a természeti törvényeket, pl., hogy valaki egy óra alatt átússza az Atlanti-óceánt. Logikailag azonban mindkettő lehetséges. Logikailag lehetséges, hogy valaki négy méter magasabb lehessen; ami logikailag lehetetlen az az, hogy magasabb legyen önmagánál.

a kijelentéshalmaz konzisztens

- Csak nagyon kevés 7 lábnál magasabb ember van.
- Alig egy pár 8 lábnál magasabb emberről tudunk.
- A nők általában alacsonyabbak a férfiaknál.
- Létezik 50 láb magas nő.

inkonzisztens

- Egyetlen ember sem magasabb 9 lábnál.
- Létezik 50 láb magas nő.

Az induktív következtetések nem érvényesek. Az előző szakaszban a (3) és (4) következtetés esetében éppen ezt mutattuk meg azzal, hogy felvázoltunk olyan lehetséges szituációkat, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió hamis. A jó induktív következtetések pusztán *erősek*. Egy (induktív) érv akkor és csak akkor erős, ha a premisszák igazsága valószínűsíti a konklúzió igazságát; vagy, némileg pontosabban, a premisszák igazsága esetén vélelmezhetjük a konklúzió igazságát. (A vélelmezésről ld. a következő szakaszt.)

Megdönthetőség

Megdönthetőségén azt értjük, hogy a következtetés érzékeny az új információra. A deduktív érvek megdönthetetlenek: egy érvényes következtetést semmilyen új információ nem érvényteleníthet. Tekintsük az (1)-es következtetést.

Ha esik az eső, nedves a járda.
Esik az eső.
Nedves a járda.

Tegyük fel, mondjuk, hogy a járda fölött teljes hosszában egy ponyvát feszítettek ki, amely felfogja az esőt. Ebben az esetben a kifeszített ponyva azért nem cáfolja az érvényességet, mert ez nem olyan eset, amelyben a premisszák igazak, de a konklúzió hamis, hanem olyan eset, amelyben hamis ugyan a konklúzió, de az egyik premissza is az.

Az induktív érvek ezzel szemben megdönthetők. Gondoljunk a (3) következtetésre.
A járda többnyire az esőtől lesz nedves.
Nedves a járda.
Esett.
Ha valaki arra figyelmeztet, hogy látta, amint a locsolókocsi elhagyja az utcát, akkor már nem észszerű azt a következtetést leszűrni, hogy esett. És itt nem az történik, hogy az új információ cáfolja a premisszákat; nem, a premisszák tökéletesen igazak. Az történik, hogy a következtetés immár nem erős. Az eredeti premissza alapján jogosan vélelmezzük a konklúzió igazságát, de ha felvesszük azt a további premisszát, hogy egy locsolókocsi éppen most hagyta el az utcát, már nincs jogunk ezt vélelmezni.

Hogy egy drámaibb példát lássunk, gondolja át, hogyan változik a véleménye Géza anyagi helyzetéről, ha egymás után az alábbiakat tudja meg róla:

- A pénzügyi mesterfokozat megszerzése után leszerződött egy multihoz, és gyorsan haladt felfelé a ranglétrán.
- Csakhogy rákapott drogra, végül kirúgták, és a lakását is el kell adnia.
- Szerencsére ötöse lett a lottón.
- Elutazott Las Vegasba, és mind elverte.
- A rehabilitáció után saját vállalkozásba kezdett, amely szerfelett sikeres lett.

Az a terminológia, amellyel az ilyen érveket leírjuk, éppen a megdönthetőséggel kapcsolatos. A büntetőjog egyik alapelve az ártatlanság vélelme [*presumption of innocence*]: abból indulunk ki, hogy a vádlottat mindaddig ártatlannak tekintjük, amíg a vád bizonyítékaival meg nem dönti ezt a vélelmezést. Az induktív érvek hatása az ártatlanság vélelméhez hasonlítható. Az ilyen érvek alapján, a premisszák igazsága esetén jogosan vélelmezhetjük a konklúzió igazságát, ám ez a vélelem új információk révén megdönthető.

Formalitás

Az (1) következtetés logikai formája a következő. (Ez a következtetési forma *modus ponens* névre hallgat.)

ha p, akkor q p és q helyére bármilyen kijelentést beírhatunk, az algebrai behelyettesítési szabályok szerint (vagyis p helyére mindig ugyanazt, és q helyére mindig ugyanazt kell írunk, de p és q helyére nem kötelező különböző kijelentéseket írunk).

E behelyettesítések között lesz olyan, amelynél a premissák és a konklúzió is, de más érvényes következtetéseknél van olyan behelyettesítés is, amelynél a premissák hamisak, de a konklúzió igaz. Egyetlen behelyettesítés nem lehetséges: olyan, amelyben a premissák igazak, de a konklúzió hamis. Az érvényesség tehát logikai formán múlik.

A logikai formát két tényező határozza:

- a logikai szavak (pl. ha, akkor)
- az, hogy a logikai szavakhoz képest hol helyezkednek el azonos nem-logikai kifejezések.

A logikai formának nem része a nem-logikai kifejezések jelentése. Mindazonáltal érdemes észben tartani, hogy az érvényesség nem tökéletesen független a jelentéstől. A logikai szavak jelentése igenis része a logikai formának. Ha a „ha, akkor” azt jelentené, mint a „vagy”, akkor az (1) következtetés nem lenne érvényes.

Az, hogy a deduktív következtetések formálisak – azaz érvényességük a logikai formájukon múlik – azt jelenti, hogy amikor érvényességüket vizsgáljuk, valójában nem magát a konkrét következtetést – pl. esőre és a járda nedvességére vonatkozó következtetést – vizsgáljuk, hanem a következtetés formáját. Ezért, ha megállapítjuk egy következtetés érvényességét, akkor egy füst alatt az összes ugyanilyen logikai formájú következtetés érvényességét megállapítjuk. A deduktív következtetések vizsgálatát ezért is szokták formális, avagy szimbolikus logikának nevezni: csak a logikai formák számítanak (melyeket szimbólumok segítségével ábrázolunk majd a kijelentéslogikáról szóló részben).

Az induktív érvek jósága, az erő, ezzel szemben nem formális tulajdonság. Tekintsük például az alábbi következtetést.

Eddig nem nőttek datolyapálmák a Hortobágyon.
Ezután sem fognak.

Ha ebből a következtetésből megpróbálunk valamilyen formát – a logikai forma megfelelőjét – elvonatkoztatni, akkor a legjobb jelöltünk ez.

Eddig nem A.
Ezután sem A.

Ha A-t „nő datolyapálma a Hortobágyon”-nal helyettesítjük, akkor ez erős következtetés. De ha „meghalok”-kal helyettesítettük be, kimondottan gyenge következtetést kapunk. Abból, hogy eddig nem haltam meg, a legkevésbé sem következik, hogy nem fogok; a halál egyszerűen nem ilyen dolog. Vagy a „Géza megbukik” behelyettesítéskor további információk híján nem tudunk dönteni az érv erejéről. Ha Géza végzős doktorandusz, akkor abból, hogy eddig nem bukott meg, jó okkal következtetünk arra, hogy nem is fog. De ha csak az első általánost végezte el, nem indokolt arra következtetnünk, hogy nem is fog soha megbukni.

3.2. Kijelentéslogika

Logikai és nem-logikai kötőszavak

A kijelentéslogika az összetett kijelentésekkel végzett deduktív következtetésekkel foglalkozik. Ebben az összefüggésben összetett kijelentésen olyan kijelentéseket értünk,

melyeket egyszerű kijelentésekből képzünk logikai kötőszavak segítségével. A logikai kötőszavak a következők.

logikai kötőszó	jele	szokásos nyelvi kifejezése	példa
negáció	~	nem	Nem esik az eső.
konjunkció	&	és	Esik az eső és fúj a szél.
diszjunkció	v	vagy	Esik az eső, vagy süt a nap.
kondicionális	⊃	ha akkor	Ha süt a nap, akkor nem esik az eső.
bikondicionális	≡	akkor és csak akkor	Akkor és csak akkor süt a nap, ha nem esik az eső.

A logikai kötőszavak *igazságfüggvények*, ami azt jelenti, hogy a velük képzett összetett mondatok igazságértéke – azaz igazsága vagy hamissága – egyedül a bennük szereplő egyszerű mondatok igazságértékétől függ. Például, ha tudjuk, hogy igaz-e a „süt a nap” és az „esik az eső”, azt is tudjuk, hogy igaz-e a „ha süt a nap, akkor nem esik az eső.”

Ennek jelentősége jobban megérthető, ha tekintetbe vesszük, hogy a nem-logikai kötőszavak, nem igazságfüggvények: a velük képzett kijelentések igazságértéke nem egyedül a bennük szereplő mondatok igazságértékétől függ. Lássunk egy példát. „Magyarország fővárosa Budapest, mert Norvégia fővárosa Oslo.” A „mert” két kijelentésből képez egy harmadikat; ahhoz, hogy ez igaz legyen, mindkét kijelentésnek igaznak kell lennie. Csakhogy ez nem elég: a mert-es kijelentések igazsága azt is megköveteli, hogy a „mert” után következő kijelentés igazsága magyarázatul szolgáljon a másik kijelentés igazságára. A fenti kijelentés azért hamis, mert az, hogy Norvégia fővárosa Oslo, a legkevésbé sem magyarázza azt, hogy Magyarország fővárosa Budapest. Emellett az alárendelt mondatok képzésekor használt kötőszavak még csak nem is kijelentéseket kapcsolnak össze. Például az „Géza azt mondta, hogy Magyarország fővárosa Budapest”-ben a „Géza azt mondta” önmagában nem kijelentés, mivel nincs igazságértéke; nem igaz, és nem is hamis.

A logikai kötőszavak jelentése

Mivel a logikai kötőszavak igazságfüggvények, jelentésük azzal adható mód, hogy a velük képzett összetett kijelentés a bemenetül szolgáló kijelentések milyen igazságértéke mellett igaz és hamis. Ez legegyszerűbb táblázatos formában kifejezni. (I= igaz, H=hamis)

p	~p	p	q	p & q	p v q	p ⊃ q	p ≡ q
I	H	I	I	I	I	I	I
H	I	I	H	H	I	H	H
		H	I	H	I	I	H
		H	H	H	H	I	I

Fontos látnunk, hogy a logikai kötőszavak nem természetes nyelvi kifejezések, hanem egy magasabb absztrakciós szinten vannak. Arra szolgálnak, hogy a természetes nyelven végzett kijelentések logikai lényegét kifejezzék. Hasonlítsuk össze az alábbi két következtetést.

Ha esik az eső, nedves a járda.
Nem nedves a járda.
 Nem esik az eső.

Ha esik az eső, nedves a járda.
Tévedés, hogy nedves a járda.
 Tévedés, hogy esik az eső.

A baloldali következtetés a „nem” szót, a jobboldali ehelyett a „tévedés, hogy” kifejezést tartalmazza. De valójában két különböző következtetésről van szó? Nem, ez ugyanaz a következtetés két különböző nyelvi formában. A logika azon az absztrakciós szinten operál, amelyen ugyanarról a következtetésről van szó. A „nem” és a „tévedés, hogy” egyformán a negáció természetes nyelvi kifejezése. (Amúgy ezt a következtetési formát *modus tollens*-nek nevezik.) Ehhez hasonlóan, minden logikai kötőszó többféleképpen is kifejezhető. Íme pár példa:

negáció: hazugság, hogy; kizárt, hogy; lehetetlen, hogy

konjunkció: de, miközben, habár, nemcsak... hanem is

diszjunkció: az egyik lehetőség ... a másik lehetőség

kondicionális: csak akkor, ha; kivéve ha

bikondicionális: abban és csak abban az esetben; pontosan azokban az esetekben

Az, hogy egy logikai kötőszó kifejezhető valamely természetes nyelvi kifejezéssel, nem jelenti azt, hogy jelentésük teljesen megegyezik. Egyrészt előfordulhat, hogy a természetes nyelvi kifejezés jelentése valamivel *gazdagabb*. Pl. Az „okos, de szorgalmas” kifejezést azért találjuk furcsának, mert a „de” ellentétességet fejez ki, s emiatt az „okos” után valamilyen rossz tulajdonságot várnánk; illetve akkor lehetne ez a kifejezés még helyénvaló, ha az okosak jellegzetesen lusták volnának, s a szorgalom ellentmondana várakozásainknak. De bizonyos kontextusokban még a konjunkció standard nyelvi kifejezésének, az „és”-nek is van többletjelentése. Az „Azonnal elaludtam, és lefeküdtem” azért tűnik furcsának, mert ebben a kontextusban az „és” időbeli sorrendet is kifejez; márpedig nyilván előbb feküdtem le, s csak azután aludtam el.

Másrészt, a természetes nyelvi „vagy” és „ha, akkor” jelentése némileg *el is tér* a diszjunkciótól és a kondicionálisétól. A természetes nyelvi „vagy” a legtöbb esetben kizáró: akkor és csak akkor igaz, ha egyik tagja igaz, a másik hamis (2. és 3. sor). A rabló akkor cselekszik a „Pénzt vagy életet” felszólításnak megfelelően, ha a kettő között pontosan az egyiket veszi el. Ha mindkettőt, akkor, balszerencsénkre, nem mondott igazat. A logikában használatos diszjunkció ezzel szemben megengedő: akkor is igaz, ha mindkét tagja igaz (1. sor). A természetes nyelvi „vagy” olykor megengedő – pl. „Az este olvasok vagy tévézek” abban az esetben is igaz, ha olvasok is és tévézek is –, de ez viszonylag ritka.

Ami a kondicionális standard nyelvi kifejezését, a „ha, akkor”-t illeti, ha feltételes módú mondatokat köt össze, még csak nem is igazságfüggvény, ti. a „Ha eleget aludtam volna, nem lennék álmos”-nak és „Ha megkaptam volna a Nobel-díjat, én lennék a miniszterelnök”-nek egyformán hamis mind az előtagja, mint az utótagja, de az előbbi igaz, az utóbbi nem. De a „ha, akkor” még kijelentő módban is másként viselkedik, mint a kondicionális. Vegyük például a „Ha Caesarnak volt okostelefonja, akkor nem lépte át a Rubicont” kijelentést. Ennek előtagja és utótagja egyaránt hamis, ezért a fenti táblázat 4. sora alapján hamisnak kell lennie, viszont mi nem hamisnak ítélnénk, hanem bizarrnak.

A logikai kötőszavak tehát nem egyszerűen természetes nyelvi kifejezések, hanem azoknak némileg átszabott változatai, melyeket azért vezetünk be, hogy szisztematizáljuk a természetes nyelvi kifejezéseket.

A következtetések érvényességének ellenőrzése

Cáfolás ellenpéldával

A deduktív érvek formalitása kapcsán megállapítottuk: ha egy deduktív következtetés érvényes, akkor az összes ugyanilyen formájú következtetés érvényes. Ennélfogva: ha találunk egy érvénytelen következtetést, amelynek ugyanaz a formája, mint a vizsgálandó érvek, akkor

a kérdéses következtetés is érvénytelen. Vegyük például az *előtag tagadása* névre hallgató érvénytelen következtetést.

Ha esik az eső, nedves a járda.

Nem esik az eső.

Nem nedves a járda.

Ennek formája a következő:

$p \supset q$

$\sim p$

q

Most végezzük el az alábbi behelyettesítést:

p = Levágják a fejem, q = meghalok.

Ha levágják a fejem, meghalok.

Nem vágják le a fejem.

Nem halok meg.

IGAZ

IGAZ

HAMIS

Ez a következtetés érvénytelen, következésképp az előző is az. Ennek a módszernek az a hátránya, hogy az érvényesség megmutatására nem alkalmas. Ha nem sikerül ellenpéldát találnunk, az talán csak azt mutatja, hogy nem vagyunk elég találékonyak, nem pedig azt, hogy nincs ellenpélda, mert a következtetés érvényes.

Az érvényesség bemutatása bizonyítással

Ha egy következtetés érvényes, akkor ezt a logikai kötőszavak jelentésének ismeretében be is bizonyíthatjuk. Emlékezzünk vissza, hogy az érvényességét kétféleképpen is definiáltuk: (1) a premisszák igazsága esetén a konklúzió igaznak kell lennie, (2) a premisszák és a konklúzió tagadása inkonzisztens.

Ha az első definíciót használjuk, a következőképpen járunk el: azonosítjuk, hogy a premisszák milyen esetekben – azaz az egyszerű kijelentések igazságértékeinek mely kombinációi esetén – igazak, majd megmutatjuk, hogy az összes ilyen esetben igaz a konklúzió is. Példaként lássunk egy egyszerű következtetési forma, a *diszjunktív szillogizmus* bizonyítását. (Azért nevezzük így, mert egyik premisszája diszjunkció, szillogizmusnak pedig a kétpremisszás következtetéseket nevezzük.)

1. $p \vee q$ Mint a diszjunkció jelentése alapján tudjuk, az 1. premissza igazságához p

2. $\sim p$ és q közül legalább egynek igaznak kell lennie. Tételezzük fel, hogy p igaz.

q De a negáció jelentése alapján tudjuk, hogy 2. premissza igazságához p -nek éppenséggel hamisnak kellene lennie.

Vagyis p igazsága esetén nem lehet mindkét premissza igaz. Márpedig az érvényességhez az kell, hogy a konklúzió mindkét premissza igazsága esetén mindig igaz legyen. Marad tehát a második lehetőség. 1. premissza azért igaz, mert q igaz. De q nem más, mint a konklúzió! Ezért a premisszák igazsága esetén a konklúzió is igaz. Összefoglalva: a premisszák egyetlen esetben igazak, ha p hamis, q pedig igaz; ebben az esetben pedig a konklúzió is igaz.

Ha az érvényesség második definícióját használjuk, azokat az eseteket kell vizsgálnunk, amelyekben a konklúzió tagadása igaz, és azt kell megmutatnunk, hogy az ilyen esetekben a premisszák nem lehetnek mind igazak. Ehhez példaként a választjuk a *hipotetikus szillogizmus* névre hallgató következtetést.

1. $p \supset q$ A konklúzió tagadása akkor igaz, ha a konklúzió hamis. A kondicionális

2. $q \supset r$ pedig egyetlen esetben hamis, jelesül: amikor az előtag igaz, az utótag

$p \supset r$ pedig hamis. Ebben az esetben ez azt jelenti, hogy p igaz, és r hamis.

És most lássuk, igazak lehetnek-e ebben az esetben a premisszák. Kezdjük az 1. premisszával. Mivel p igaz 1. csak abban az esetben igaz, ha q igaz. És most vegyük a 2.

premisszát. q-ról tudjuk, hogy igaz, r-ről pedig, hogy hamis, márpedig egy igaz előtagú és hamis utótagú kondicionális hamis. A 2. premissza ezért hamis. Vagyis, ha a konklúzió tagadása igaz, nem lehet mindkét premissza igaz. A premisszák és a konklúzió tagadása inkonzisztens, s így a következtetés érvényes.

Ezzel a módszerrel csak a következtetések érvényessége mutatható meg. Ilyen egyszerű esetekben könnyű az érvényességet bizonyítani, de bonyolultabb esetekben találékonyságra (és kifinomultabb módszerekre) is szükség van. Úgyhogy előfordulhat, hogy nem azért nem találtunk bizonyítást, mert a következtetés nem érvényes, hanem azért nem, mert ügyetlenek voltunk.

Az igazságtáblázat módszere

Szerencsére vannak olyan módszerek, amelyekkel egy következtetés érvényessége és érvénytelensége egyaránt megmutatható. Ezek közül a legszemléletesebb, ha nem is a leghatékonyabb, az igazságtáblázat módszere. Mondjuk azt akarjuk bizonyítani, hogy a köznapi kizáró vagy kifejezhető a $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$ formulával, azaz kölcsönösen következnek egymásból. Íme a táblázat.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
p	q	vagy p vagy q	p v q	p & q	~(p & q)	(p v q) & ~(p & q)
I	I	H	I	I	H	H
I	H	I	I	H	I	I
H	I	I	I	H	I	I
H	H	H	H	H	I	H

Az 1. és 2. oszlopban a következtetésben előforduló egyszerű kijelentések szerepelnek; az egyes sorok az igazságérték lehetséges kombinációit mutatják. A 3. és a 7. oszlop mutatja a kizáró vagy és a kifejezésére javasolt formula igazságértékét az egyszerű kijelentések igazságértékének összes lehetséges kombinációjára. A 4. oszlopok „számoló oszlopok” 7. igazságértékének közbeeső lépéseit mutatják. (A 4. oszlop a 7.-beli konjunkció első tagja, a 6. a második tagja; ez utóbbi tagadás, tehát ennek kiszámításához a tagadás nélküli kijelentés igazságértékét kell kiszámolni.)

Számunkra 3. és a 7. oszlop az érdekes, ti. innen látható, hogy a kizáró vagy-os kijelentés, a „vagy p vagy q”, pontosan ugyanazokban az esetekben igaz, mint a $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$ kijelentés. Mármint tekintsük a „vagy p vagy q” kijelentést premisszának és a $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$ -t konklúzióknak. A táblázatból leolvasható, az összes olyan esetben, amelyben a „vagy p vagy q” igaz, a $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$ is az. Az érvényesség definíciója értelmében ez azt jelenti, hogy az előbbiről az utóbbira való következtetés érvényes. Ez az ellenkező irányban is fennáll; a két kijelentés tehát kölcsönösen következik egymásból, tehát ekvivalens.

Az itt alkalmazott módszert bármilyen következtetés ellenőrzésére felhasználhatjuk. A lépések a következők:

1. A táblázat bal oldalán minden egyszerű kijelentés számára felvesszünk egy oszlopot, s és az egyes sorokban megjelenítjük az igazságértékek lehetséges kombinációit. (1-2. oszlop)
2. A premisszák és a konklúzió felépítését követve, a logikai kötőszavak jelentése alapján, kiszámítjuk a premisszák és a konklúzió igazságértékét a táblázat összes sorában. (A 4-6. oszlopok jelenítik meg a $(p \vee q) \& \sim(p \& q)$ igazságértékének kiszámításához szükséges számításokat.)

3. Megkeressük azokat a sorokat, amelyekben az összes premissza igaz. (Ebben a példában történetesen egy premissza van.) Ha a konklúzió igaz az összes ilyen sorban, a következtetés érvényes; ha nem, érvénytelen.

Igazságtáblázatok: érvényesség, formalitás, megdönthetlenség

Ezen a ponton érdemes egy pillanatra megállnunk, hogy lássuk, amit deduktív következtetésekről a bevezetésben írtunk, hogyan tükröződik az igazságtáblázatok módszerében.

Először is, az *érvényességet* úgy definiáltuk, hogy a premisszák igazsága esetén a konklúzió nem lehet hamis. A „nem lehet” kifejezést, úgy értelmeztük, hogy nincs olyan lehetséges szituáció, amelyben a premisszák igazak, és a konklúzió hamis. Az igazságtáblázatok módszerében a lehetséges szituációkat az igazságtáblázatok sorai ábrázolják. Az összetett kijelentések igazságértéke kizárólag az egyszerű kijelentések igazságértékétől függ – hiszen a logikai kötőszavak igazságfüggvények. Következésképpen a lehetséges szituációk, amelyek kihatnak a premisszák és a konklúzió igazságértékére, az ezekben szereplő egyszerű kijelentések igazságértékeinek lehetséges kombináció. Így amikor azt vizsgáljuk, hogy azokban a sorokban, amelyekben igazak a premisszák, igaz-e a konklúzió is, voltaképpen azt vizsgáljuk, hogy a premisszák igazsága esetén lehet a konklúzió hamis.

Másodszor, a *megdönthetlenség* azt jelenti, hogy a deduktív következtetések nem érzékenyek az új információra; azaz, egy érvényes deduktív következtetés érvényes marad, akármiről derül még ki, hogy igaz. Ez az igazságtáblázatokban a következőképpen tükröződik. Az új információ hozzáadása az igazságtáblázat kibővítését jelenti. (Ha olyan új premisszát veszünk fel, amelyek nem tartalmaznak új egyszerű kijelentést, akkor kapunk egy új oszlopot. Ha pedig olyan premisszát, amelyben új egyszerű kijelentés szerepel, akkor a sorok száma megduplázódik. Az eddig egy sorból kapott két sor mindenben megegyezik, kivéve, hogy az új egyszerű kijelentés az egyikben igaz lesz, a másikban hamis.) Az igazságtáblázat kibővítése viszont nem változtatja meg azt, amit eddig beleírtünk: nem jár átírással. Következésképp nincs olyan sor, amelybe a premisszák igazak, de a konklúzió hamis, akkor kibővített igazságtáblázatban sem lesz ilyen.

Harmadszor, az érvényesség a *logikai formához* kötődik. Az itt szereplő igazságtáblázatokban csak logikai formák szerepelnek. A tartalmi elemek, hogy mire vonatkoznak azok a kijelentések, melyekből a következtetés áll – az időjárásra vagy a cserebogarak életmódjára – egyáltalán nem jelentek meg. Csak az jelent meg, hogy milyen logikai kötőszavak szerepelnek az egyes kijelentésekben, illetve, hogy a logikai kötőszavakhoz képest milyen pozíciókban szerepelnek azonos egyszerű mondatok: hol szerepel p, q, stb.

3.3. Induktív érvek

Az induktív érveknek számtalan fajtája van, itt csak a legfontosabb típusokat mutatjuk be.

Általánosítások és egyes esetre való következtetések

Szeretnél venni egy szobabiciklit. Egy webshopban látsz egyet, amely műszaki paramétereiben és árában is megfelel, de vásárlói értékelést nem találsz az oldalon. Megkeresed az Amazonon, ahol nagyon sokan értékelték, s az értékelések átlaga 4,8. Visszakattintasz a hazai webshopra, és már indítod is a vásárlást.

Amikor a vásárlás mellett döntesz, valójában két következtetést hajtasz végre:

Az értékelést írók meglehetősen elégedettek ezzel a típussal. Az első következtetés egy mintából (értékelést írók) következtet a populáció egészére (vásárlók). Az ilyen következtetést *induktív* vagy *statisztikai általánosításnak*

A vásárlók meglehetősen elégedettek vele.

Én is meglehetősen elégedett leszek vele.

nevezik. A második következtetés egy a populációra jellemző mintázat alapján következtet egy a populációba tartozó egyed tulajdonságaira. Ezt a fajta következtetést, melynek nincs általánosan elfogadott neve, *egyedi esetre való induktív következtetésnek* fogjuk nevezni.

Hogyan lehet az ilyen következtetéseket értékelni? (Mint korábban is, a premisszák igazságértékét figyelmen kívül hagyjuk, és a premisszák és a konklúzió közötti logikai kapcsolatra fókuszálunk.) Célszerű abból kiindulni, hogy az ilyen következtetéseknél is van általános formája.

A legtöbb megfigyelt A B.
A legtöbb A B.

A legtöbb A B.
Ez a konkrét egyed A.
Ez a konkrét egyed B.

Ez nem logikai forma abban az értelemben, ahogy korábban definiáltuk, mert tartalmaz nem-logikai kifejezéseket („legtöbb”, „megfigyelt”), de abban hasonlít a logikai formára, hogy elvonatkoztat bizonyos tartalmi elemektől. Az ilyen formákat a továbbiakban a következtetés *sémájának* nevezzük. Ugyanarra a sémára erős és gyenge és következtetések is épülhetnek. Az értékeléshez azt kell megvizsgáljunk, hogy az adott érv mentes-e az adott típusra jellemző fogyatékoságoktól.

Kezdjük az induktív általánosításokkal. A szobabicikli esetében egy-két értékelés alapján nem tanácsos semmilyen következtetést leszűrünk. De a nagy minta sem garancia. Az 1936-os amerikai elnökválasztás előtt a Literary Digest c. hetilap 10 millió kérdőívet küldött ki, és a visszaérkezett 2,5 millió(!) válasz alapján azt jósolta, hogy Alf Landon fog győzni 56:44%-os arányban. A választást azonban Theodore Rooseveltt nyerte 62:38%-os eredménnyel. Hogyan sikerült ekkora minta alapján ennyire mellélőni? Nos azokat, akiknek a kérdőívet kiküldték, véletlenszerű választották ki ugyan, de a telefonelőfizetői jegyzékekből és a klubtagsági listákból. Mármint a telefon akkoriban drága jószág volt, és kevesebb, mint minden tizedik állampolgárnak volt előfizetése, a klubtagságok pedig mindig is a vagyonosak privilégiumai közé tartoztak. Így a Literary Digest valójában nem az amerikaiak, hanem a vagyonos amerikaiak preferenciáját mérte fel.

Vagyis, ha egy induktív általánosítást szeretnénk ellenőriznie, két *kritikus kérdést* kell feltennünk: **Elég nagy-e a minta? Reprezentatív-e a minta?** Ha a következtetés kiállja a próbát, akkor erős. Ugyanakkor az erős következtetések is megdönthetők! Ha a szobabiciklis általánosítás esetében kiderül, hogy az értékelések zömmel hamisak, akkor nem jogosítanak fel a következtetés levonására. Az egyedi esetre való induktív következtetések akkor gyengék, ha a kérdés egyed a populáción belül egy olyan sajátos csoporthoz tartoznak, amelyben nem érvényesül a populáció egészére jellemző mintázat. Attól, hogy a cég rosszul fizeti az alkalmazottait, a menedzsmen még jól keres. És hiába igaz, hogy a holland férfiak a legmagasabbak Európában, a portugál származású hollandok nem magasak. Ezért az ilyen következtetések esetében a kritikus kérdés a következő: **A kérdéses egyed nem tartozik-e olyan, speciális csoporthoz, amelyben nem érvényes a populáció egészére jellemző mintázat?**

Analogikus érvek

Az analogikus az egyik leggyakrabban használt érvelési típus. A javaslatételről szóló fejezetben már röviden előkerült, mint arra való eszköz, amellyel a jelenlegi helyzetnek vagy következményeinek elfogadhatatlanságát megalapozhatjuk. Ez jól illusztrálja az analogikus egy jellegzetes használatát: az erkölcsi értékítéletek megalapozását. Valójában az analogikus érv jóformán az egyetlen eszköz az ilyen ítéletek megalapozására. Az erkölcsi minőség ugyanis, bár megfigyelhető, empirikus tulajdonságokon alapul, maga nem ilyen tulajdonság: azt látjuk,

hogyan valaki mit tesz, de tettének helyes vagy helytelen voltát nem látjuk. Ezért az újonnan megítélendő cselekedetekről vagy helyzetekről annak alapján döntünk, hogy milyen olyan cselekedethez vagy helyzethez hasonlít, amelynek megítélése nem kérdéses – a művi abortusz olyan, mint a gyilkosság, ezért elfogadhatatlan, ill. olyan, mint egy orvosi beavatkozás, ezért elfogadható. Emellett felhasználható még osztályozásra (ugyanolyan, ezért ugyanabba az osztályba tartozik), hipotézisalkotásra (ugyanolyan, ezért hasonló tényezők eredménye) és előjelzésre is (most ugyanolyan a helyzet, ezért ugyanaz fog történni).

Szerkezete a következő: Az ilyen érvek értékeléséhez két kérdést kritikus kérdést kell feltenni

- | | |
|-------------------|--|
| x dolog A. | • Valóban hasonlít a két dolog valamilyen a konklúzió szempontjából lényeges tulajdonságban? |
| y dolog A. | |
| <u>x dolog B.</u> | • Nincs-e valamilyen a konklúzió szempontjából releváns különbség a két dolog között? |
| y dolog is B. | |

Hogy lássuk, ezek a kritikus kérdések hogyan működnek, tekintsünk egy konkrét analogikus érvet, a Dove egyik reklámfilmjét. A filmben egy női kéz egy-egy hervadó tulipánt helyez egy Dove-os és egy Niveás tégelybe. A Dove-os tégelybe helyezett tulipán látványosan életre kap, és kiegyenesedik, a Niveás tégelybe helyezett megmarad hervadtnak. Végül megszólal egy női hang: „Új Dove Intensive Cream, jobb hidratálás, gyönyörű bőr.” Ha a sémán keresztül nézzük a következtetést, akkor $x = \text{tulipán}$, $y = \text{bőr}$, $B = A \text{ Dove jobban hidratálja a Niveánál}$. Az, hogy A, a tulipán és a bőr közös tulajdonsága mi is, a reklámból nem derül ki.

Jegyezzük meg rögtön, hogy ez nem okvetlenül probléma. Gyakran anélkül látjuk két dolog hasonlóságát, hogy pontosan meg tudnánk nevezni az a tulajdonságot, amely közös bennünk. Például mondhatunk olyasmit, hogy Vaszary egyik korszakában Matisse-hoz nagyon hasonlóan festett, jóllehet nem nagyon tudjuk megfogalmazni, miben is áll a hasonlóság. A színekben? De miben is hasonlítanak a színeik?

És most lássuk az első kritikus kérdést. Annyi biztos, mind a tulipán, mind a bőr valami élő, és az is biztos, hogy minden élő dolognak szüksége van vízre. Úgy tűnik tehát, ezen a ponton nincs gond az érveléssel.

A második kérdés kapcsán annál inkább. A gond az, hogy a hidratálás a 3. premisszában és a konklúzióban nem ugyanabban az értelemben szerepel, vagy, élesebben fogalmazva, a tulipánt öntözzük, a bőrt hidratáljuk. A tulipánnak azért van szüksége vízre, hogy feloldja, és így szállíthatóvá tegye a tápanyagot. Éppen ezért a tulipán tökéletesen elvan azzal, hogy közvetlenül nem éri víz, hanem csak a talajt öntözzük, amelyből felszívja a táplálékot. A hidratálás azonban csak közvetlenül bőrön keresztül lehetséges. Attól, hogy szisztémásan vesszük fel a vizet, ahogy a tulipán, egyáltalán nem lesz szép a bőrünk.

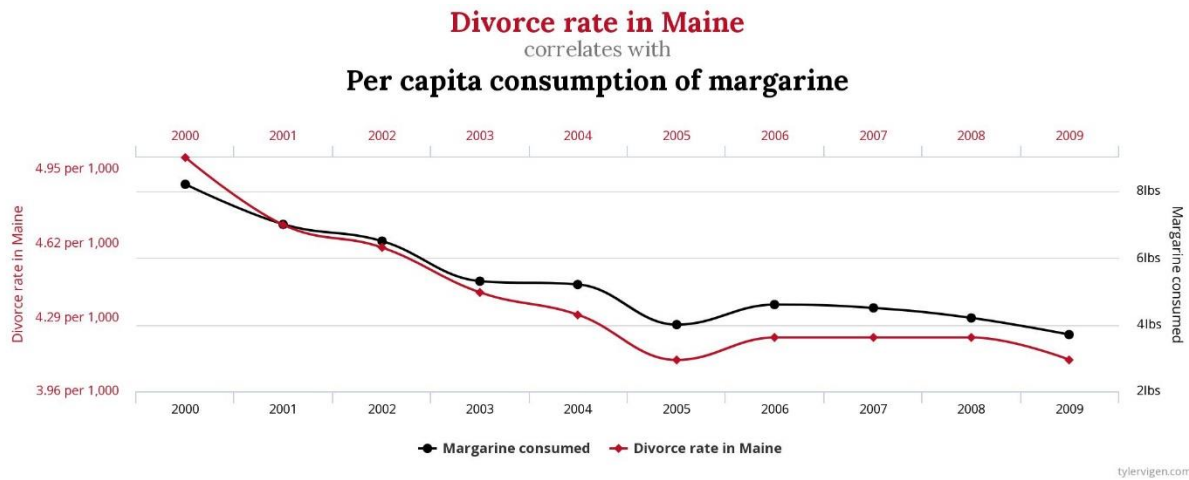
Korreláción alapuló érvek

A javaslattételről szóló fejezetben bemutatott oksági érvek mind korreláción alapulnak. Az ott tárgyalt Mill-szabályok a korrelációk különböző típusainak felelnek meg. Ha ezek különbségeitől eltekintik, akkor az ilyen érvek így sematizálhatók.

A és B között pozitív korreláció van.

A okozza B-t.

Hogy lássuk, milyen kritikai kérdésekkel kell tesztelnünk az ilyen következtetéseket, tekintsük át a sémán alapuló hibás érveket. Először is: gondolta volna, hogy a margarin fogyasztás befolyásolja Main államban a válások számát? A kettő között ugyanis szoros korreláció van.



Forrás: <https://www.tylervigen.com/spurious-correlations>

Ha nem gondolta, hát jól tette, mert a korreláció pusztán *látszólagos*. Az igaz, margarin fogyasztás és a válások száma nagyjából ugyanazokban az években nő és csökken, de a szoros illeszkedést a függőleges tengelyen található skálák léptékének önkényes megválasztása idézi elő. A válások 20%-os csökkenésének a margarin fogyasztás 75%-os csökkenése felel meg!

Másodjára vegyük azt a jelenséget, melyet több amerikai kisvárosban is megfigyelték: a fagylaltfogyasztás korrelál a betörések számával. Nem tűnik különösképpen plauzibilisnek, hogy a fagylaltfogyasztás megnöveli a betörésre való kedvet, mint ahogy az sem, hogy a fagylaltfogyasztás növekedését az idézi elő, hogy a betörők a több betörésből származó extrajövedelmet részben fagylaltra költik. A korrelációt az idézi elő, hogy a két jelenségnek *közös oka* van: a meleg idő. Jó időben az emberek több fagylaltot fogyasztanak, és kevesebb időt töltenek otthon, több lehetőséget kínálva ezzel a betörésre.

Harmadszor, a korreláció önmagában nem árulja el, hogy korreláló tényezők melyike az ok, és melyike az okozat, s így előfordulhat valaki *felcseréli* a kettőt. Ennél gyakoribb, hogy egyirányú kapcsolatot tételezünk fel, jóllehet *kölcsönös* okságról van szó. Például az is igaz, hogy az alacsony iskolázottság alacsony jövedelmet okoz – a képzetleneknek kevesebb esélye van jól fizető munkára –, de a fordítottja is: ha valakinek szerény a jövedelme, kevésbé képes tanulmányait finanszírozni.

A negyedik fajta tévedés az, amikor a korrelációért valójában valamilyen *közbeeső változó* felelős. A legendárium szerint, a kaliforniai liberális oktatás fellegvárát, a Berkeley egyetemet a hetvenes években majdnem beperelték azért, mert bizonyos képzési programokra való felvételnél hátrányos megkülönböztetésben részesíti a nőket. Valóban, ha az összesített számok alapján a nőket a férfiaknál lényegesen kisebb arányban vették fel. Csakhogy az egyes programokat nézve nem volt ilyen különbség. A magyarázat a következő. A programok némelyike szigorúbban szelektált, mint a többi, azaz a jelentkezők közül kevesebbet vet fel, és a nők sokkal nagyobb arányban jelentkeztek az ilyen, erősen szelektáló programokra. A nem tehát valóban korrelált a felvételi eredményességgel, de nem önmagában, hanem egy közbeeső változón, a programokra való jelentkezés hajlandóságán keresztül.

Gyakorlati következtetés

A gyakorlati következtetések a döntések alátámasztására szolgálnak. Feladatuk az, hogy kiválasszák az eszközt az adott cél eléréséhez. Sémája a következő:

Célom A elérése

B a legjobb mód A elérésére

B-t kell tennem.

Ahhoz képest, hogy a döntéshozatal milyen komplex folyamat, a séma megtévesztően egyszerűnek tűnik. A döntéshozatal komplexitása abból derül ki, hogy a gyakorlati következtetések hányféleképpen bizonyulhatnak tévesnek.

Lássunk egy példát. Mondjuk egy vállalatcsoport döntést kell hoznia arról, mihez kezdjen egy veszteséges drótkötélgyárral (a továbbiakban: DKG). Céljuk a veszteség megszüntetése, és tegyük fel, a cél eléréséhez azt tartják a legjobb eszköznek, ha eladják a gyárat. Ez a döntés számos esetben lehet hibás:

- Ha vannak más lehetőségek, melyeket nem vizsgáltak meg.
- Ha a gazdaság válságban van, és DKG ügyfeleinek is rosszul megy, így rövid távon senki nem tudja a DKG veszteségét megszüntetni.
- Amennyiben a vállalatcsoportnak nemrégiben volt egy komoly környezetszennyezési ügye, amely sokat ártott image-ének. DKG eladása, mely akár elbocsátásokkal is járhat, tovább ronthatja a megítélését.
- Ha a veszteségek a gyenge marketingből fakadnak, ami javítható.
- Ha a lehetséges vásárlókkal való tárgyalás során kiderül, hogy DKG-t nagyon ígéretesnek tartják, és a vártnál többet lennének hajlandók fizetni, ami azt sugallja, a menedzsmen alulértékelt a gyár potenciálját.
- Ha nemrégiben olyan csúcstechnológiát vezettek be DKG-nál, amely lehetővé teszi egyedi igényekre szabott termékek gyors legyártását, és amely más, a vállalatcsoport által birtokolt termelőegységekben is megvalósítható. Előbb azonban tapasztalatokat kell szerezni vele kapcsolatban, és finomhangolni kell működését.
- Ha egy másik vállalatcsoport menedzsmenjtje, amellyel fúziós tárgyalások folyna, meg akarná tartani DKG-t, mert ez jelentősen csökkentené azon egységeinek költségeit, melyek drótkötelet használnak.

Az ilyen problémák adják meg a kulcsot a kritikus kérdések megfogalmazásához.

- Vannak-e *B*-től különböző eszközök *A* elérésére?
- *A* lehetséges (azaz realiztikus) cél-e?
- Vannak-e *B*-nek olyan negatív következményei, amelyeket számításba kell venni?
- *B* a legjobb az alternatívák közül?
- Nem tettünk-e szert a végrehajtás olyan információra, amely a korábbi konklúzió (ti., hogy *A* eléréséhez *B*-t kell tennünk) felülvizsgálását indokolja?
- Nem ütközik-e a konklúzió (ti., hogy *A* eléréséhez *B*-t kell tennünk) valamilyen más célunkkal?
- Vannak-e más érdekelt cselekvők, és ha igen, saját céloom viszonya az ő céljaikhoz nem indokolja-e, hogy egyeztessenek velük, mielőtt döntésemet végrehajtom?

4. Érzelmi intelligencia, keretezés és kríziskommunikáció

4.1 Érzelmi intelligencia az üzleti életben

Az érzelmek gazdasági témákkal összefüggésben való emlegetése sokak számára a gyanús, kicsit ingoványos, átverés-szagú témák közé tartozik. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy **az érzelmeknek nincs helyük a munkahelyen**, a negatív érzelmeknek különösen nem. Miért gondoljuk kerülendőnek? Talán mert az érzelmekről évezredek óta keresztül úgy gondolkodtak, mint amelyek valamiféle veszélyt hordoznak magukban, mivel kiszámíthatatlanok, ezáltal rosszak, és jobban járunk, ha megpróbáljuk elnyomni, csillapítani, eltüntetni őket (Solomon, 2008). Nagyon sokszor kimondottan a racionalitással szembeállítva

beszéltek róla. A gondolkodás, az értelem biztosítja a pontos, precíz információfeldolgozást, az érzelem elhomályosítja az értelmet, a szellemet, és becsap minket (Salovey és mtsi, 2008).

Ezzel szemben, ha nem az elvárások, hanem a valóság irányából közelítünk a témához, könnyű belátni, hogy milyen **természetes az érzelmek jelenléte** a munkával kapcsolatban. A pszichológia egy közismert és fontos klasszikus elmélete segítségével könnyű szemléletessé tenni, hogy **a munkával kapcsolatos érzelmek valójában elkerülhetetlenek**. Abraham Maslow (1954, lásd például Bányai és Varga (szerk.), 2012) az ember szükségleteit egy piramis-ábra formájában foglalta össze, melyben az összes olyan lényeges tényezőt megjelenítette, amelyek valamilyen szintű kielégítése nélkül az emberi élet nem tekinthető teljesnek, extrém hiányosságok esetén pedig folyamatos szenvedést jelent. Ha abból a szempontból pillantunk rá a piramisra, hogy vajon melyik alapvető emberi szükséglet kielégítéséhez járul hozzá a munka, látszik, hogy mindegyikhez. Hiszen a legtöbb ember számára a munka által sikerül a test fizikai és biológiai jóllétét megalapozni, biztonsági igényeit kielégíteni, ugyanakkor a munka által rengeteg emberi kapcsolódás is létrejön. Az elismerés, pozitív önértékelés, illetve a személyes fejlődés átélése szempontjából is alapvető jelentőségű az egyén és környezete szemszögéből is hasznosnak, építőnek és előremutatónak tekinthető munka. Az általános emberi motivációk szempontjából ennyire alapvető tevékenység esetében pedig az intenzív érzelmek megjelenése teljesen természetes.

Mi történik, ha a fenti megfontolásokat figyelmen kívül hagyva az érzelmek nélküli munkahelyi viselkedést tűzzük ki célul? Összefoglalva: semmi jó. Az elnyomott, erőszakkal lefojtott, letagadott érzelmek hosszú távon komoly stresszt okoznak és rendkívül megterhelőek lehetnek. Ugyanígy stresszt okoz egyébként a pozitív érzelmek folyamatos mutatójának elvárása is, olyan munkák esetében, mint például a stewardess vagy a különféle ügyfélszolgálati munkák. Ez a megterhelés – mint bármilyen más stressz – fizikai szinten is megjelenhet, személyiségtől és alkattól függően akár különféle testi betegségeket (magas vérnyomás, gyomorfekély, hogy két gyakori példát említsünk) okozva. Az érzelmek elnyomása inkább káros, mint hasznos: hátráltatja a hatékony munkát, árt az emberi kapcsolatoknak és rosszat tesz a testnek is.

Lehetnek-e hasznosak az érzelmek?

A **pozitív érzelmeket** és érzéseket tekinthetjük úgy, mint amelyek **arról jeleznek vissza nekünk, hogy „minden rendben van”**, a minket körülvevő világ tárgyai, eseményei és személyei jóindulatúak, érdekesek, pozitív kihívást jelentenek, számunkra kívánatosak és jóllétünket szolgálják. A **negatív érzelmek problémajelzők**. Arra hívják fel a figyelmet, hogy valami nem működik: veszély fenyeget, támadás ér, nemkívánatos tárgy vagy személy került az utunkba vagy éppen elvesztettünk valamit, ami számunkra fontos volt. De az érzelmeknek van egy másik szintű információs funkciója is, ez pedig az **emberek közötti jelzőfunkció**. Mind a konkrét túlélés, mind a szubjektív jóllét szempontjából alapvetően fontos a többi emberrel való kapcsolat, és a mások érzelmeinek észlelésére és megértésére való képességünk nagyban elősegíti e kapcsolatok fenntartását. Ha képesek vagyunk észlelni egy másik ember által átélt érzelmet, akkor megtudjuk, hogy az adott helyzetet hogyan értelmezi ő (ami hasznos információkat tartalmazhat a számunkra is), a két ember kapcsolatában pedig a saját cselekedetünk következményeiről kaphatunk értékes visszajelzést, amit az adott kapcsolaton túl más kapcsolatainkban is használni tudunk majd. Ehhez hasonlóan **az emberek közti kommunikációban** is kiemelt szerepe van a legfontosabb érzelmeknek: fontos információ az

egyén számára, hogy társaiban milyen érzelmeket kelt egy bizonyos helyzet. Különösen így van ez gyerekkorban, amikor még csak tanuljuk, hogy a világ egyes dolgai mit jelentenek, barátságosak vagy ellenségesek, mi a jelentésük az emberek számára. Az érzelmek emberek közti kommunikációjának fontosságát támasztja alá az is, hogy a legfontosabb érzelmekhez (az úgynevezett alapérzelmekhez) tartozó arckifejezések univerzálisan értelmezhetőek, vagyis bármilyen kultúrából származzon az ember, egy teljesen más kultúrából származó másik ember alapérzelmet mutató arckifejezését helyesen értelmezi. Ilyen alapérzelem az öröm, a szomorúság, a félelem, a harag, a meglepődés, az undor és a megvetés (minderről részletesen magyarul: Ekman, 2011).

Az érzelmi intelligencia (melyet sokszor EQ-nak rövidítenek) fogalmának középpontjában éppen a fenti készségek (az érzelmek saját magunkban és másokban való felismerése és kezelése) állnak. Érdemes hangsúlyozni, hogy a praktikussága, rövidege és könnyű megjegyezhetősége miatt nagyon elterjedt EQ megjelölés voltaképpen teljesen helytelen. Az EQ elnevezés nyilvánvalóan a közismert IQ rövidítés párjaként értelmezhető: ha van az intelligencia, a problémamegoldó okosság, melynek a mértéke és hétköznapi nyelvben is használt jelzése az IQ, akkor a másfajta, ezt kiegészítő, az érzelmekre vonatkozó okosság neve logikus, hogy EQ legyen. Csakhogy az IQ az *intelligence quotient*, vagyis intelligenciahányados kifejezés rövidítése, és a problémamegoldó okosság szokásos (mintegy száz év alatt kialakult) mérési módjára utal. (Az intelligenciatesztet kitöltő személy által elért eredményt a vele egykorúak átlagos eredményével vetik össze. 100 az IQ-ja annak, aki pontosan annyi pontot ér el a teszten, mint a vele egy életkorúak átlaga, 100 fölött az átlagosnál jobb, 100 alatt pedig gyengébb az eredmény.) Az EQ mérésével kapcsolatban azonban a tudomány még fényvévekre van tőle, hogy egyáltalán általánosan elfogadott módszertant dolgozzon ki hozzá (minderről továbbiakat lásd Mérő, 2010). Arról nem is beszélve, hogy a jövőben kidolgozandó mérési módszerek sem biztos (talán nem is valószínű), hogy egy az IQ-hoz hasonló hányadost fognak kiadni. Éppen ezért a következőkben az EQ rövidítést nem fogjuk használni, helyette érzelmi intelligenciáról beszélünk.

Az érzelmi intelligencia fogalmát többféle értelemben és tartalommal használják. A legáltalánosabb és alább ismertetett modellt 1990-ben vezette be Peter Salovey és John D. Mayer. A pszichológián belül a mai napig őket tekintik az érzelmi intelligencia szülőinek, bár a fogalmat – sokkal tágabb és kevésbé fókuszált értelmezésben – David Goleman tette a szélesebb közönség kedvencévé 1995-ös könyve által (Goleman, 1995). Valójában mindkét megközelítés hasonló felismerésből indul ki: az intelligencia (IQ), a racionális, problémamegoldó okosság rendkívül fontos meghatározója annak, hogy ki mennyire tud helytállni a mindennapokban, van azonban egy sor olyan készség, tulajdonság vagy személyiségvonás, amelyek – főként társas helyzetekben – mintha nagyobb hatással bírnának, mint a pusztán okosság. Nagy különbségek vannak azonban abban, hogy melyik szerző mennyire terjeszti ki az érzelmi intelligencia fogalmát: Mayer és Salovey (Salovey és Mtsai, 2008) megközelítése sokkal konkrétabb módon kötődik az érzelmekhez, illetve az érzelmekkel való bánni tudáshoz, mint Golemané, ezért is lehet jól használni az ő érzelmi intelligencia fogalmukat a konkrét készségek fejlesztéséhez, képzések elméleti alapjának tervezéséhez.

Az érzelmi intelligencia területei

Az első terület **az érzelmek észlelése, értékelése és kifejezése**: az arra való képességet jelenti, hogy valaki a saját érzelmeit felismerje, értékelje és kimutassa. Ez a képesség valójában

egy alapszintű kognitív képességnek tekinthető, ahol a bejövő információ érzelmekből és érzésekből származik, és a személynek ezek feldolgozását kell elvégeznie. Lényeges képesség, hogy valaki a maga komplexitásában lássa a saját bonyolult érzelmeit, hogy rálásson, melyik reakcióját mi váltotta ki ezek közül, hogy meg tudja jeleníteni mindezen érzéseket a többi ember felé, és az is fontos, hogy mások fontos érzelmi állapotait helyesen dekódoljuk, hiszen így tudunk megfelelően reagálni társainkra és így alakulhat ki egy kölcsönösen támogató, bizalommal teli kapcsolatrendszer.

A második terület, **a gondolkodás támogatása az érzelmek segítségével** erősen ráépül az érzelmek észlelésének képességére. Az arra való képességet jelenti, hogy valaki a saját belső érzelmi állapotainak a gondolkodására gyakorolt hatását is felismerje, vagyis rájöjjön, milyen érzelmi állapotokban milyen típusú gondolatok és kognitív működések lesznek jellemzőek rá, milyen típusú problémák kezelését segítheti elő az adott érzelem. Ha tudom magamról, hogy hajlamos vagyok halogatni a feladatokat és lekésni a határidőket, akkor gondolkozhatok teljesen tudatosan a lehetséges negatív következményeken, és az ilyen módon mesterségesen létrehozott félelem jelentheti a motivációt ahhoz, hogy időben belekezdjek a munkámba.

A harmadik nagy terület az **érzelmekkel kapcsolatos információk megértése és elemzése**. Arról mondhatjuk, hogy ezen a területen jól teljesít, aki ismeri és érti az érzelmek nyelvi megfogalmazásait és átlátja, hogy milyen bonyolult viszonyban állnak egymással a különféle érzelmek. Hozzá tartozik azonban ehhez a tudáshoz az is, hogy az érzelmek sokszor meglepő módokon keverednek, egy adott helyzet sokféle, látszólag ellentmondásos érzelmet mozgósíthat (gondoljunk csak a már emlegetett érettségi bankettre).

Az érzelmekről való tudás az alapja az **érzelemszabályzás**nak is, vagyis az arra való képességnek, hogy akár saját magunk, akár mások érzelmeit valamely kívánt irányba módosítsuk: fenntartsunk vagy épp megváltoztassunk egy érzelmi állapotot. Egyszerű példa lehet az ilyesfajta viselkedésre a rosszkedv szabályzása testmozgás segítségével. A saját érzelmek szabályzása mellett mások érzelmi állapotainak módosítása vagy fenntartása is ide tartozó képesség. Egy elkeseredett munkatárs felvidítése, életkedvének és lendületének visszaadása lehet a számos példa egyike.

Szükség van-e érzelmi intelligenciára az üzleti életben?

Aki okosabb (magasabb az IQ-ja), az általában jobban végzi a munkáját. De vajon elég-e ahhoz, hogy valakivel jól lehessen együtt dolgozni? Fel tudunk-e idézni olyan ismerőst, volt vagy jelenlegi munkatársat, aki magas szinten oldott meg feladatokat, valahogy mégsem sikerült igazán hatékonyan működni egy munkahelyi környezetben? Esetleg vezetőként mások erőfeszítéseit magától értetődőnek tekintette és előléptetésben, anyagiakban figyelembe is vette, de emberi gesztusokkal soha nem honorálta azokat. Utóbbi példák mind az érzelmi intelligencia témaköréhez tartoznak és a mindennapi munkahelyi életben olyan fontosak, hogy vannak, akik a karrier alakulásának az IQ-nál fontosabb meghatározóját látják benne („IQ gets you hired, but EQ gets you promoted”). Ez a szlogen jól hangzik ugyan, de ebben a formában sajnos erős túlzás. Hasznos lehet azonban abból a szempontból, hogy a soft skill-ek egy jól körülírható, sok működési területtel kapcsolatban álló csoportjára hívja fel a figyelmet. Ha elkezdünk az érzelmekre mint fontos információforrásra, illetve a gondolkodásunkat befolyásolni tudó lényeges tényezőre tudatosabban figyelni, az már önmagában is segíti bármilyen tevékenység végzését. Akik sikerebben észlelik és kezelik a saját és környezetük

érzelmeit, és képesek ezt mindennapi rutin működéseik részévé tenni, azok bármilyen területen működve profitálni tudnak ebből a képességükből.

4.2. 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 egyszerűsítjük az egyes jellemvonásait felnagyíthatjuk, vagy épp eltakarhatjuk.

Azáltal, hogy egyáltalán szavakat használunk a dolgok megragadására, az adott szó (őreg 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 készíthetjük, 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”, „képzeld el az állatokat úgy mint automatákat”, „tekintsük a földet élő rendszernek” stb.). Vegyük észre, milyen fontos a meggyőzésben a nyelvi megfogalmazás! Megegyező információkat lehet ugyanis másképpen előadni, azaz keretezni (framing). **A keretezés (framing) 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 gondolkodásunk 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. A keretelmélet nem csak egyenértékű információk prezentálásával foglalkozik.

Nyomatékosítás: 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 emlékeknek 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 közismert, 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.)

4.3 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 nézeteltérésekről van szó:

1. **Célkonfliktusról** 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 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, végső 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 különböző diszfunkcionális szervezeti folyamatok együttállása akár olyan kritikus helyzethez is vezethet, amely egyrészt magában hordozza a rendkívüli gyorsasággal történő felerősödés lehetőségét, másrészt pedig alapos és széles körű vizsgálat nyilvános igényét vívja 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 humán erőforrást 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 érhetően kihívások elé állítja a szervezet humán, fizikai és anyagi erőforrásait.

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

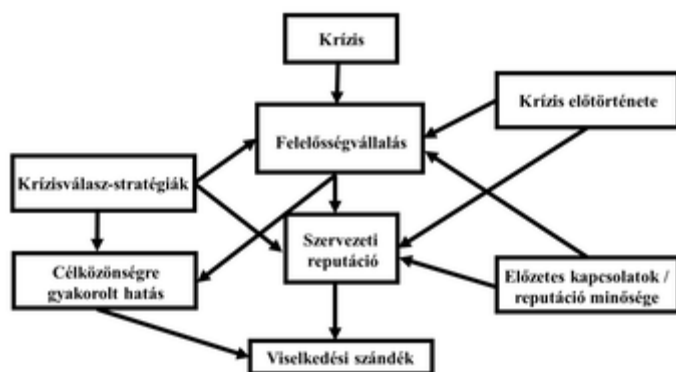
Klaszter	Felelősség	Kiváltó ok
Megelőzhető (szándékos)	Magas szintű felelősség – Magas reputációs fenyegetettség	Emberi mulasztás miatti baleset
		Emberi mulasztás miatt termékhiba
		A szervezet hibájából történő károkozás, jogi visszaélések (nincsenek sérültek)
		A szervezet hibájából eredő vállalatvezetési 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**.

Válaszreakció

A szervezetnek konkrét üzeneteket 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 SCCT krízisszituációs modellje *Forrás: Coombs, 2007b*

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.**

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 aközött, hogy maga a vállalat mekkora mértékben felelős a krízis kialakulásában, és hogy mennyire sérül a reputációja. Ez a hírnév mellett a vásárlói szándéokra 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.

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

Meg kell határozni pontosan a válság típusát. Fontos, hogy maga a menedzsment 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 érzelmekkel 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

Érdeemes 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). 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.