

## Új szemlélet a vezetők kiválasztása terén

A modern vállalatirányítás a vezetőtől komplex tudást igényel, amelynek csak egy részét lehet az iskolapadban megszerezni. Műszaki tudással, közgazdasági, jogi és humánpolitikai ismeretekkel egyidejűleg kevesen rendelkeznek, ezért a jó vezetőnek ezeket többnyire menetközben kell megszereznie.

*Tárgyszavak: vállalatirányítás; vezetők; humánpolitika; motiválás; csapatmunka.*

A mérnökök és a természettudományos szakemberek számára a közelmúltig életpályájuk meghatározott volt, legjobb esetben kutató-fejlesztő részleg irányítója vagy gyárvezető pozíciója jelölte az elérhető csúcst. Magasabb vezetői beosztásokra elsősorban jogászok, üzemgazdászok számíthattak. Nagyobb vállalatok irányítói a mérnököket főleg azért nem tekintették vezető pozíciókra alkalmasnak, mert tanulmányaik során üzemgazdasági és humánpolitikai képzésben alig-alig részesültek. Továbbá a vállalatok irányításában még néhány évvel ezelőtt is uralkodott az a felfogás, hogy sikerek főképp piaci ismeretek hatékony alkalmazásával érhetők el.

## A műszaki tudás ismét reflektorfénybe kerül

Az idők azonban változnak. A műszaki tudás továbbra is fontos feltétel maradt, de a cégek egyre inkább belátták, hogy piacképességük feltétele, hogy vevőiknek újdonságteremtő és okos, problémamegoldó javaslatokat tegyenek. Tehát a legfelsőbb vezetési szinteken olyan szakértőkre van szükség, akik műszaki ismereteikre támaszkodva képesek:

- új gyártmányok bevezetésének feltételeit megbecsülni,
- az elkövetkezendő években várható műszaki fejlődést vizionálni,
- új problémamegoldó eljárásokat megvalósítani.

A pályázóknak nem csupán a jövőben várható piaci helyzet feltárásának eszközszerét kell ismerni, hanem azokat az új eljárásokat is, amelyek alkalmazásával az üzleti folyamatok megújíthatók. Különben a vállalatok vagy túlértékelik, vagy alábecsülik a műszaki fejlődésből adódó lehetőségeket. Vagy nem veszik komolyan és eljártsszák a kínálkozó gazdasági, illetve minőségi előnyöket. Erre számos vállalat rájött már, és részben ez az oka, hogy mérnökök, természettudományi ismeretekkel rendelkezők és informatikusok felsővezetői munkakörökbe jutottak.

## Új követelmények a vállalatvezetőkkel szemben

Vezető állások megszerzésére azonban mindenekelőtt egy-egy területen már bizonyítottan kiváló, sikeres, irányításra, vezetésre alkalmas szakemberek számíthatnak. Akik részint tanulmányaik, részint munkájuk során számvitel, munkajog, környezetvédelem, hatékonyság, ügyvitel, továbbá emberek irányítása terén is szereztek némi tudást és tapasztalatokat. Célhoz érve azonban merőben új kihívásoknak kell megfelelniük, mert *főképp a vállalatgazdálkodás terén nyílnak számukra feladatok.*

A követelményeknek megfelelő tudás egy része színvonalas felsőfokú intézetek általános vezetőképző (posztgraduális) szakán szerezhető meg. További lehetőséget kínálnak a szakkönyvek, szaktanfolyamok és különböző szemináriumok. *A cél nem a részterületek szakembereivel azonos ismeretanyag megszerzése, hanem olyan áttekinthető képességre szert tenni, amely révén a dolgok lényege tapintható ki.* Jog területén nincs szükség ügyvédi, bírói szakvizsgák megszerzésére vagy felsőfokú számviteli és adótanácsadói ismeretekre. Napi, szakmai feladatok megoldása nem térítheti el a vezetőt a vezetéssel kapcsolatos célok megvalósításától.

### Az irányítás problémái

Az új helyzetben a vállalatok irányítóinak képzett, sikerekre vágyó tanácsadókra van szükségük. Velük együttműködve, azonos célokért küzdve lehet eredményeket elérni.

A felső vezetők számára legnehezebben megoldható feladat az emberi kapcsolatok kezelése. Kezdetben gondok forrása lehet a tapasztalat hiánya, ezt fokozatosan lehet megszerezni az adott környezetben. Az emberek különbözőek, beállítottságuk, érzelmeik és főképp érdekeik összehangolása is a vezetők feladata. Feladatuk a célok meghatározása, a menet közbeni irányítás, de ezen belül a dicséret és a „büntetés” is. Mindez határozottságot, következetességet, rugalmasságot és nagyfokú emberismeretet követel, és annak felismerését, hogy nincs két egyforma ember, és őket ennek ismeretében kell irányítani.

Műszaki szakemberek általában nem könnyen találják fel magukat vezetői munkakörökben. A különböző emberek sokoldalú irányultságát és érzékenységét kezelni és irányítani új kihívást jelent számukra. Gyakran nem sikerül a helyzethez alkalmazkodó vezetői stílust megtalálni, amely egyrészt megfelel az adott helyzetnek és embereknek, másrészt a saját egyéniségének is, és messzemenően megtestesíti a vállalati érdekeket is. Gyakran bizonytalanság miatt alakul ki ellentmondásos vezetői stílus, mert hiányzik a ráérzés az adott helyzetben az érintett emberrel szemben. Például túl merev a vezető magatartása akkor, amikor a helyzet rugalmasságot követelne.

Felkészülés a feladatra segítheti a kezdetben felmerülő problémák megoldását. Ügyes fogások révén sikereket lehet elérni, ezeket azonban hatásukat is mérlegelve indokolt alkalmazni.

## **10 tanács szakembereknek, akik „felsővezetők” akarnak lenni**

1. Ne másolja le mások vezetési stílusát. Támaszkodjon saját tehetségére, fejlesszen ki saját stílust.
2. Ha új helyen kezdi meg munkáját, tájékoztassa munkatársait, hogy az első három hónap folyamán fontos döntéseket nem hoz, mert ezalatt az idő alatt a munkafolyamatokat és a szervezetet akarja megismerni.
3. Gondolkozzon ily módon: jobb gyakran egy (részben) téves döntés, mint döntést egyáltalán nem hozni.
4. Értékrendjével ne terhelje munkatársait.
5. Mindenekelőtt méltányolja „idősebb” munkatársainak értékeit, tapasztalatait, ismereteit és ezt tudassa velük, majd érzékeltesse őket elvárásáról az ön iránti elkötelezettségük tekintetében.
6. Csak olyan szakmai feladatokban döntsön, melyek másra nem háríthatók, és gondoskodjon olyan munkatársak bevonásáról, akik ilyen feladatokat képesek elintézni.
7. Munkaidejének túlnyomó hányadát fordítsa irányításra és vezetésre (és ne végrehajtásra).
8. Ne csak a célokat, hanem a hozzávezető utakat is vitassa meg munkatársaival.
9. Vezetői erejét csak fokozatosan érvényesítse, és csak utolsó eszközként alkalmazza.
10. Mondjon mindig igazat munkatársainak, de nem kell minden részletet elmondania.

## **12 tanács a munkatársak irányítására**

1. Legyen ideje munkatársaival beszélgetni és legyen mindig felkészült a témában.
2. Hallgassa meg munkatársait és figyeljen a halk megjegyzéseikre is.
3. Reális célokat tűzzön ki munkatársai számára.
4. Tájékoztassa munkatársait, hogy a kitűzött célok miért fontosak a vállalat és ezen belül az ő számára is.
5. Beszéljen arról, hogyan lehet a célokat elérni, és ennek érdekében milyen lépéseket kell megtenni.
6. Tisztázza munkatársaival, mire van szükségük, hogy a rájuk háruló feladatokat elvégezzék és az egyeztetett célokat elérjék.
7. Gondoljon mindig arra, hogy mivel ön a vezető, ön felel a munkatársai munkájáért, az ön teljesítményét az ő munkájuk alapján ítélik meg, és ők képesek az ön lehetőségeit megsokszorozni.
8. Rendszeresen ellenőrizze, hogy munkatársai a (közbenső) célok elérése érdekében a kijelölt úton haladnak-e.
9. Méltányosan értékelje munkatársai teljesítményét.

10. Azonnal bírálja el hibákat, nehogy azok hibás gyakorlat kialakulásához vezessenek.
11. Négyszemközt bírálja munkatársait, különösen, ha az személyükhöz is kapcsolódik.
12. Soha ne ígérjen anyagi jutalmat abban az esetben, ha nem 100%-ig biztos abban, hogy ígéretét be tudja tartani.

## **A vezetők szerepe a csapatmunkában**

Az értékesítésért felelős vezetők gyakran teszik fel a kérdést, milyen munkatársakkal érhetik el vállalatuk céljait. Erre számos megoldás kínálkozik, amelyek általában az eredmények növelésére irányítják a figyelmet. A döntés alapjául többnyire a múltban elért, számokkal kifejezett eredmények, esetleg veszteségek szolgálnak, ennek okai azonban gyakran nem kapnak kielégítő magyarázatot. Ennek feltárása érdekében elkerülhetetlen a folyamatok vizsgálata, értékelése. A sportból vett példa, a labdarúgó edző a mérkőzés előtt célul tűzheti ki három gól elérését, azonban ez nem elegendő. A mérkőzés alatt figyelnie kell a játékosok viselkedését, az utasításai sikerességét, és az első félidőben szerzett tapasztalatokat kiértékelve hozhat döntéseket a második félidő eredményessége érdekében.

A vállalatoknál hasonló elemzéseket követel meg a közép és hosszú távú sikeres döntések előkészítése.

Az értékesítésért felelős vezető csupán a számok mérlegelése révén nem lehet sikeres. *Munkatársainak teljesítőképeségét értékelve lehet eredményekre számítani.* Például nem elég féléves határidőre célokat kitűzni; ez alatt az idő alatt az együttműködés hiányában a feladat megghiúsulhat, és ekkor már általában nincs lehetőség a módosításra. A célok elérése érdekében elengedhetetlen a feladatterv elkészítése és a közbeni egyeztetés.

Például, ha egy szoftvereket értékesítő cég vezetője egy féléves határidőre 5 program értékesítését tűzi ki célul a munkatársa számára, akkor az eredményhez vezető utat is meg kell beszélni vele. Meg kell becsülni, hogy 1 darab program értékesítéséhez először kb. 30 potenciális vásárlót kell telefonon és/vagy levélben tájékoztatni, majd ezek érdeklődésétől függően szűkíteni a kört. Személyes prezentációt csak a vásárlási hajlandóságot mutató 5-6 cégnél érdemes tartani, konkrét árajánlatot pedig 2-3 cégnek kidolgozni. Az erőfeszítésnek várhatóan 1 darab értékesítés lesz az eredménye. 5 darab szoftver értékesítéséhez – a fenti gondolatmenetet követve – 150 partner tájékoztatásával célszerű az értékesítési projektet indítani és felmérni, hogy az ebből következő tevékenységek a kitűzött határidőig elvégezhetők-e. A program csúszása esetén a munkatársnak erőteljesebb munkát kell kifejtjenie, végső esetben a vezető segítségét kell kérnie.

Összeállította: Dr. Pál Károlyné

Bald, S.: Menschen ticken anders als Maschienen = Plastverarbeiter, 60. k. 9. sz. 2009. p. 100–102.

Schreiber, P.: Von „Jogi”Löw lernen = Plastverarbeiter, 59. k. 12. sz. 2008. p. 82–83.