

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM
ÜZLETI, KOMMUNIKÁCIÓS ÉS TURISZTIKAI KAR



**SZUN-CE: A HÁBORÚ MŰVÉSZETE ÉS A MODERN KORI
VEZETÉS ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE**

**A COMPARATIVE ANALYSIS OF SUN TZU: THE ART OF WAR
AND MODERN-DAY MANAGEMENT**

Varga Katalin

Konzulens: Erdeiné Dr. Késmárki-Gally Szilvia

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.11.11.

Tartalomjegyzék

1	<i>Bevezető.....</i>	<i>1</i>
2	<i>Klasszikus menedzsment irányzatok.....</i>	<i>3</i>
2.1	Taylor.....	3
2.2	Fayol.....	5
3	<i>Szun-ce: A háború művészete</i>	<i>9</i>
3.1	A mérlegelés/alapvető elvek.....	10
3.2	A hadviselés	10
3.3	A támadás megtervezése	10
3.4	Katonai elhelyezkedés	11
3.5	Hadászati erő	11
3.6	Erős és gyenge pontok	11
3.7	Manőverek.....	11
3.8	Kilenc változás.....	12
3.9	A vonuló hadsereg.....	12
3.10	Terep	12
3.11	Kilenc terep.....	13
3.12	Fölégetéses támadás	13
3.13	Kémek alkalmazása	13
4	<i>A várakozások vizsgálatának módszere.....</i>	<i>14</i>
5	<i>A vizsgálat eredményei, a kutatás kiértékelése.....</i>	<i>18</i>
5.1	A people menedzsment témakör vizsgálatának eredménye	18
5.2	A stratégiaalkotási, környezetelemzési témakör vizsgálatának eredménye	27
5.3	A kutatás eredményének összefoglalása	32
6	<i>Összefoglalás.....</i>	<i>33</i>
	<i>Irodalomjegyzék.....</i>	<i>35</i>

Mellékletek I

1. Melléklet: Az interjú forgatókönyve I

2. Melléklet: Felkészítő anyag az interjúalanyok részére III

3. Melléklet: Interjúk..... VII

Első interjú VII

Második interjú XVI

Harmadik interjú XXVII

Negyedik interjú XXXIX

Ötödik interjú XLVIII

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Elvárt vezetői kvalítások egyezése	19
2. táblázat: Jutalmazás és motiválás eszközei	24
3. táblázat: Vezetői attitűdök alkalmazása az egyes vizsgált szereplők esetén	26
4. táblázat: Stratégiaalkotás és tervezés alkalmazása a gyakorlatban	28
5. táblázat: Pozicionálás megvalósul-e a gyakorlatban, illetve hagyományőrzés vagy az innováció a preferencia	31
6. táblázat: Összefoglalás: Szun-ce, klasszikus menedzsment és a napjaink vezetője	32

Ábrajegyzék

1. ábra: Alkalmazott vezetői attitűd eloszlása a megkérdezettek körében	25
2. ábra: Versenytárs figyelésére alkalmazott módszerek gyakorisága az interjúalanyok elmondása alapján	30

1 Bevezető

Napjainkban, a globalizáció korában különösen nagy a verseny a vállalatok között mind a munkaerő megszerzése, mind a piacszerzés tekintetében. A Központi Statisztikai Hivatal (2022) „Foglalkoztatottságról” szóló kimutatása szerint Magyarországon a foglalkoztatottak száma 107 ezer fővel több, mint az 1 évvel korábbi azonos időszakban. Személyes tapasztalatom, hogy amíg 5 évvel ezelőtt akár 500 fő is pályázott egy meghirdetett pozícióra és a jelöltnek kellett elnyernie a cég tetszését, addig ma a jelentkezők száma ennek csupán 10%-a és inkább a cégnek kell megnyernie a pályázót, felkelteni az érdeklődését, hogy a cég elkötelezett munkavállalója legyen. A toborzási és kiválasztási folyamat, a munkavállaló beillesztése és betanítása mind-mind költséges folyamatok és erőforrását igényelnek a vállalat részéről. Bizonyos munkakörökben a produktivitás elérése több hónap is lehet, különösen a speciális tudást igénylő munkakörök esetén.

A fentiek miatt egyre fontosabb, hogy a vállalatok hosszú távon megtartsák és képesek legyenek motiválni a munkaerőt, amihez kulcsfontosságú szereplő a vezető. A vezető személye növelheti az elköteleződést, a motivációt, hozzáértése növelheti a hatékonyságot, a termelékenységét. Az elkötelezett munkavállaló pedig alapvető pillére a jól működő és nyereséges vállalatnak. Egyik korábbi, széleskörű szakmai tapasztalattal rendelkező felsővezetőm gyakran mondta, hogy *„Az emberek nem a céget hagyják ott, hanem a vezetőjüket”* (Szabó Z. P., személyes kommunikáció, 2021. május-szeptember között.) A vezetői funkciók az emberek vezetése és ösztönzése mellett a tervezés, szervezés és az ellenőrzés. A vállalat eredményessége érdekében a vezetőnek ismernie kell az iparágat, amiben a vállalat tevékenykedik, átfogó tudással kell rendelkeznie magáról a vállalatról, tudnia kell, melyek az erősségei, gyengeségei, ismernie kell a versenykörnyezetet, a piacot, amire szállít, vagy ahova be akar törni. Ezeket az elemzéseket ma különböző, már tudományos kutatásokon alapuló vállalatelemzési módszertanok segítségével lehet elvégezni. A vezető számára pedig rengeteg szakirodalom áll rendelkezésre vezetői ismereteinek bővítésére.

De vajon mi volt 2500 évvel ezelőtt? A háborúra készülő hadvezérek milyen elvek mentén alakították ki stratégiájukat és hogyan vezették seregeiket? Miként motiválták és tették elkötelezetté katonáikat? Már akkor lefektették a mai menedzsment és vállalatirányítási módszertanok alapjait és a mai vezetők is ezen elvek mentén működnek vagy azóta akkorát fordult a világ, hogy az akkor írottak ma már nem állják meg a helyüket? Vajon van új a Nap alatt? Szerencsére van írásos bizonyíték az akkoriban alkalmazott hadvezetési gyakorlatról.

Szun-ce ókori kínai hadvezér, stratég volt, a feltételezések szerint időszámításunk előtt 544-ben született. „*Eklektikus gondolkodó volt, aki az „út és erény iskolája”, valamint a legizmus tanításait alkalmazta a hadviselés elméleti szabályszerűségeinek kidolgozása során, a történelmi példák általánosítása és a saját gyakorlati tapasztalatai alapján.*” (Rácz, 2019/4). Életéről sok információ nem áll rendelkezésünkre, azonban legjelentősebb műve fennmaradt az utókornak. Az i.e. ~500 körül keletkezett *A háború művészete* a legismertebb katonai stratégiáról szóló egyik első dokumentum (Giles, 1910, Introduction). A mű XIII fejezeten keresztül mutatja be többek között az elvárt vezetői attitűdöt, azaz azon személyiségjegyeket, melyek elengedhetetlenek véleménye szerint a hadvezér számára. A mellett, hogy Szun-ce szerint a vezető személye fundamentális jelentőséggel bír, leírja még a környezet megfigyelésének és elemzésének, a tervezésnek és az információszerzésnek a jelentőségét és szükségességét.

Ezen alapvetéseket megvizsgálva *A háború művészete* című mű és a modern kor vezetésének összehasonlító elemzését kívánom elvégezni. Célom, hogy a 2500 évvel ezelőtt íródott könyvben leírtakat összehasonlítsam a mai kor vezetőjének irányítási-vezetési gyakorlatával, illetve, hogy olyan menedzsment irányokat, vállalatelemzési módszertanokat azonosítsak, melyeket a klasszikus vezetéselméletekben is megtalálunk és melyeket a mai kor vezetői is alkalmaznak a vállalatok sikeres működtetése érdekében.

A kutatásban a klasszikus menedzsment irányzatok megjelenéséig tekintek vissza, kiváltképp F. W. Taylor és Henri Fayol vezetésstudományi úttörők alapelveiig. Ezen ismeretek birtokában primer kutatás keretében vizsgálom a mai kor vezetőjének gyakorlati tapasztalatait, magatartását és a kapott eredményeket összehasonlítom a Szun-ce művében leírt alapvetésekkel és a klasszikus vezetésstudomány fundamentális jelentőségű szakirodalmával.

A vállalat sikeres irányírása bizonyos, jól körülhatárolható tényezőkön alapul, úgymint a megfelelő, rátermett, kellő szakmai kompetenciával és emberi tulajdonságokkal rendelkező vezető személye, amiből következik a különböző vállalatelemzési, stratégiai szempontok figyelembevétele és alkalmazása.

A fentiekből kiindulva a tudományos kutatásom vizsgálati kérdése, hogy a Szun-ce által megfogalmazott irányelveket – a modern korhoz igazodva – nélkülözhetetlenül a sikeresség alapköveinek gondoljuk-e, s ezen alapvetések és a klasszikus menedzsmentben megfogalmazott irányok között találhatók-e olyan egyezőségek, ami a mai kor vezetőjének napi vezetési gyakorlatában is, összegezve a modern vezetésben visszaköszönnek.

2 Klasszikus menedzsment irányzatok

Ahhoz, hogy feltérképezzük a menedzsment, mint önálló tudományág fejlődését, 1911-ig kell visszatekinteni, amikor is Frederick Winslow Taylor megírta a Tudományos menedzsment alapelvei című művét, melynek korszakalkotó megjelenése előtt még tapasztalatokon alapultak a vezetési módszerek. Ezzel szemben Taylor, mint alapelveken nyugvó tudományként hivatkozott a menedzsmentre és tudományos mérésekkel, kísérletekkel igazolta is az általa megfogalmazott elveket. Taylort követően 1914-ben írta meg Henri Fayol az Általános és ipari menedzsment című könyvét, amiben 14 vezetési alapelvet fogalmazott meg, melyek már a dolgozók érdekeit is szolgálták. Taylor művei – Fayollal ellentétben – még életében komoly elismerésre találtak, kiadását követően 1 év múlva már német fordításban jelentek meg (Dobák & Antal, 2010, p. 455–456).

Munkásságuk nagy jelentőséggel bírt a vezetéstudomány kialakulása és fejlődése szempontjából, ezért 1–1 korszakalkotó művüket kiválasztva, azok feldolgozásán keresztül kapunk betekintést a következőkben a jelentős vezetéstudományi alapvetésekről.

2.1 TAYLOR

F. W. Taylor amerikai mérnök fektette le a korszerű menedzsment szemlélet alapjait az 1911-ben írt *Principles of Scientific Management* című könyvével. Taylor egyik fő gondolata, hogy a vezetés fő célja a munkaadó maximális jólétének biztosítása kell, hogy legyen, párosulva az egyes alkalmazottak maximális jólétével (Taylor, 1919, p. 9). Míg korábban azt gondolták, hogy e két szereplő között természeténél fogva ellentét kell, hogy legyen, Taylor szerint épp ellenkezőleg: érdekeik azonosak.

A taylorizmus alapelve, hogy a munkafolyamatokat szisztematikusan részekre kell bontani, elemezni kell, megtalálni az optimális megoldásokat, mely révén a legegyszerűbb képességekkel rendelkező munkás is el tudja végezni a jól körülhatárolt részfeladatokat.

A vezetéstudomány első képviselőjeként Taylor a fentiek érdekében a következő alapelveket fogalmazta meg könyvében (Taylor, 1919):

- A közös munka együttműködésen és nem gyanakvó ellenségeskedésen alapul a vezetés és a munkaerő között.
- A szellemi és fizikai munkaerő elkülönül:
 - Azonosította az emberek 2 csoportját fizikai és szellemi munkaerőre.
 - Taylor szerint egyik sem magasabb rendű a másiknál, mind a kettőre szükség van.

- A 2 csoport között nincs átjárás, mert vagy az egyikre, vagy a másikra vagyunk alkalmasak.
- Korábban a munkás saját tapasztalatai alapján tervezte meg a munkát, immáron a tervezés és gondolkodás a vezetés feladata kell, hogy legyen. Még ha a munkás alkalmas is lenne a tervezésre, fizikailag lehetetlen, hogy az íróasztalnál ülve tervezzen és a fizikai munkát is elvégezze egyszerre.
- A megtervezett munka elvégzése a vezető és a munkás közös erőfeszítésén kell, hogy alapuljon. Nemcsak azt határozza meg a vezető, hogy mit kell tenni, hanem azt is, hogy hogyan, mindezt tudományos alapokra építve.
- A felelősség nagyobb része a menedzsmentté kell, hogy legyen szemben a korábbi állásponttal, mely szerint a teljes felelősség a munkásé volt.
- Nem minden ember alkalmas minden típusú feladat elvégzésére. Ennek felmérésére pályaalakmassági vizsgálat szükséges.
 - Olyan munkát kell adni az adott embernek, amire alkalmas.
 - Korábban a munkások magukat képezték lehetőségeikhez mérten. Ezzel szemben Taylor szerint tudományos alapon kell kiválasztani a munkaerőt és kiképezni, s mindez a vezetés feladata kell, hogy legyen.
- Hogyan lesz hatékony a munkavégzés?
 - Meg kell figyelni a munkafolyamatokat, majd szakaszokra kell azokat bontani és a fölösleges elemeket ki kell iktatni, hogy a lehető leghatékonyabb munkavégzést érjük el legrövidebb idő alatt, azaz elemzés, majd optimalizálás szükséges.
 - A testnek pihennie kell. Úgy kell a munkát megtervezni, hogy az hosszútávon, éveken keresztül végezhető legyen a munkás egészségügyi károsodása nélkül.
 - Rövidebb munkaidő bevezetése (10,5 óra helyett 8,5 óra) azon kísérletek alapján, melyek bebizonyították, hogy jobb eredményekre, magasabb teljesítményre voltak így képesek a munkások.
 - Két egymás utáni, fizetett pihenőnap bevezetése.
 - Nagy létszámú csoportmunka háttérbe szorulása, ugyanis Taylor szerint kisebb csoportban hatékonyabb a munkavégzés.
- Teljesítménybérézés elvének bevezetése
 - Az átlag feletti teljesítményt, a jó minőségű és gyors munkát ösztönözni és jutalmazni kell. Ezek az ösztönzők lehetnek gyors előléptetés, magasabb bérezés vagy napi bónusz, a szokásosnál jobb munkakörülmények, rövidebb

munkaidő. Mindemellett motivál, ha a vezető baráti viszonyra fordul a beosztottjához.

- A jó ötleteket is jutalmazni kell akkor is, ha azok „alulról” jönnek.
- Személy helyett rendszer a központban
 - A hatékony munkavégzésnek a jól kialakított rendszer az alapja. Aki ebbe nem illeszkedik bele, attól meg kell válni.
- Szigorú vezetői ellenőrzésre van szükség.
- A vezetés szabályokon és alapelveken alapuló tudomány.
- Minden jó rendszer első célja az első osztályú emberek fejlesztése kell, hogy legyen.

Taylor szerint a nagyobb termelékenységnek a szegénység csökkenése és az ország jóléte is köszönhető, ezért mindenki közös érdekét szolgálja, a vezetéstudomány kulcsa az ország virágzásának.

Összefoglalva, Taylor tanai szerint a vezető egy felelősséggel rendelkező, azonban alkalmazotti viszonyban lévő személy, akinek feladata az folyamatoptimalizáció, a munkafolyamatok tudományos megtervezése és ellenőrzése, a munkaerő kiválasztása és motiválása, a megfelelő munkakörülmények kialakítása és fenntartása, valamint a munkakapcsolatok hatékony működtetése.

Taylor döntő módon járult hozzá a motivációs rendszerek kidolgozásához, a munkafolyamatok tanulmányozási elveinek kialakításához, a funkcionális szervezetek kialakulásához, illetve a vállalati tevékenységek racionalizálásához.

2.2 FAYOL

A vezetéstudomány másik nagy alakja Henri Fayol francia bányázmérnök, aki fizikai munkából szellemivé nőtte ki magát, ezzel rácsúszott a taylori eszmékre, miszerint a szellemi és fizikai munkaerő között nincs átjárás. Fayol volt az első, aki a vezetéstudományt egyetemi képzési keretekbe történő átültetését szorgalmazta. Véleménye szerint ezen tudományág nemcsak a vállalatok javát szolgálja, hanem az egész társadalom hatékony és sikeres működésének alapja (Fayol, 1984, hivatkozta Koronváry, 2008, p. 164).

Fayol úgy gondolta, hogy a szervezetek hatékonysága vezetési gyakorlatok alkalmazásával javítható. Nevéhez fűződik az 5 menedzsment funkció meghatározása, – úgymint tervezés, szervezés, irányítás, koordináció, ellenőrzés – mely a mai napig érvényben lévő alap megállapítás.

Egyik fő műve az Általános és ipari menedzsment, melyben megfogalmazta azt a 14 pontot, amely alapja a sikeres és hatékony szervezet működtetésének (Fayol, 1949, pp. 19–40.):

1. Munkamegosztás: a feladatok felosztása által hatékonyabb munkavégzés érhető el, ami által nő a termelékenység.
2. Hatáskör és felelősség: a jó vezetőnek személyes és szakmai tekintélye is van. A tekintély szankció nélkül nem elképzelhető, azaz a vezetőnek jutalmazni és büntetni is kell. A felelősség a hatalom természetes következménye. A szankció meghatározása magas igazságérzetet, erkölcsiséget, pártatlanságot és határozottságot követel meg, a vezetőnek feddhetetlennek kell lennie. A nagyobb felelősség magasabb bérezéssel kell, hogy együtt járjon.
3. Fegyelem: a fegyelem alapvető feltétele a nyereséges vállalatnak. A rátermett vezetőnek kell gondoskodnia a fegyelem meglétéről. Fayol egyetértett azzal, hogy a fegyelem egy hadsereg legfőbb erőssége, s ez értelmezhető a vállalatok esetében is. Az elvárásoknak egyértelműnek, tisztességesnek és mindkét fél számára kielégítőnek kell lennie. Ezek az elvárások korábban egyoldalúan kerültek meghatározásra, azonban Fayol szerint ezek a munkavállalók és a munkaadók konszenzusán kell, hogy alapuljanak. A szabályok megsértése esetén azonban a szankciókat muszály körütekintően alkalmazni.
4. Egy utasítás követése: a munkásnak csak egy vezetője legyen, akitől az utasításokat kapja. Több vezető alkalmazása negatív következményekkel jár együtt a vállalat működésére nézve, hiszen mindig lesz egyet nem értés, vagy tisztázatlan, esetleg ellentétes utasítás, amely örökös konfliktus forrása. Ilyen helyzetben természetes módon az egyik vezető szelektálódni fog, hogy helyreálljon a rend, vagy ha ez nem történik meg, akkor a szervezet bomlani fog.
5. Irányok egysége: 1 cél, terv legyen a vállalatban, mely elérésére összpontosulnak a tevékenységek.
6. Az egyén alárendelése az általános érdeknek: az egyén vagy a cégen belüli csoport érdeke nem lehet ellentétes a vállalat érdekével, a vállalat érdeke előrébb való, mint az egyéné. Ennek az elvnek is magától értetődőnek kellene lennie, azonban az emberi tulajdonságok miatt, úgymint becsvágy, önzés, lustaság, érdemes rá felhívni a figyelmet. Ez a vezetés egyik nagy nehézsége, melyre megoldás a határozottság és a jó példa mutatása, a lehető legigazságosabb megállapodások és a folyamatos kontroll.
7. Az egyén méltányos díjazása: az egyén bérét úgy kell megállapítani, hogy az mind számára, mind a munkáltató számára méltányos legyen és elégedettséget nyújtson. Igazságosnak kell lennie és motiválnia kell. Lehet időalapú, teljesítmény alapú,

munkadarab után járó és ezek kombinációja. Mindegyiknek megvan az előnye és a hátránya is. A jó teljesítményért, a kiemelkedő hozzáállásért bónuszt kell adni. Az ösztönzés módja a vállalati nyereségből való részesedés is lehet. Nem pénzbeli ösztönzők lehetnek a munkakörülmények, az étkeztetés, a lakhatás, a képzések, azonban ezek csak nagyvállalatok esetén jöhetnek szóba.

8. Központosítás: a centralizáció célja, hogy egy irányba vigye a központosított szervezetet. Minden vállalat találja meg a számára optimális mértéket a centralizációban. Ez a kis szervezetek esetében adott, mert a vezető utasítása közvetlen. Egy nagyvállalatnál, ahol hosszabb a hierarchikus lánc, közvetítőkön keresztül áramlik az információ, ezáltal torzulhat.
9. Hierarchia: a legalacsonyabb rangú munkavállalótól kezdve a legmagasabb vezetőig tartó skaláris lánc. A hierarchia sok szereplő esetén lassíthat a folyamatokon, ezért vezetői engedéllyel és megfelelő tájékoztatással az egyes szereplők a lánc minden szereplőjének érintése nélkül is kommunikálhatnak egymással bizonyos kérdésekben. Egyet nem értés esetén a feletteseket be kell vonni.
10. Megrendelés: a tárgyakat úgy kell elrendezni, hogy azok elősegítsék a hatékony munkát, mindennek legyen meg a helye. Ahhoz, hogy a vállalatban rend legyen, a megfelelő munkavállalóknak és erőforrásoknak a megfelelő helyen kell lenniük a megfelelő időben, azaz nagyon fontos a megfelelő személy kiválasztása, majd koordinálása, ami vezetői feladat. A munkavállalót olyan pozícióba kell helyezni, ahol a leghatékonyabb munkavégzésre képes.
11. Méltányosság: a személyzet lojalitását ösztönzésen keresztül tudjuk erősíteni. A vezetésnek méltányosan kell bánni velük, jóindulattal és igazságosan, ami nem egyenlő azzal, hogy szigor nélkülözve.
12. Személyi állomány stabilitása: a vezetőnek időt kell adni a betanulásra és beilleszkedésre, illetve a szervezet és az emberek megismerésére, hiszen ezek hosszadalmas és költséges folyamatok. Értékesebb egy középserű képességekkel rendelkező, de hosszabb távon a vállalatnál maradó vezető, mint azok, akik kiemelkedő képességekkel rendelkeznek, de rövid ideig dolgoznak a cégnek. Nyilván a nyugdíjazás vagy betegség esetén számolni kell a nem várt körülménnyel, de törekedni kell a vezetői apparátus stabilitására.
13. Kezdeményezés: a vállalat minden tagjának ötlete, javaslata hozzájárulhat a sikerhez, ezért nyitottnak kell lenni rá és bátorítani kell. A beosztottnak is lételeme, hogy

véleményt formáljon, illetve javaslatot tegyen, amit a vezetőnek meg kell hallgatnia, félretéve a hiúságát az eredményesség érdekében.

14. Csapatszellem: egységben az erő, azaz a vezetésnek és a beosztottnak erőfeszítést kell tenni annak érdekében, hogy harmóniában, egységben legyenek egymással, hiszen ez erősíti a vállalatot. Ennek érdekében a csapatmunkát is bátorítani kell.

Fayol a fenti pontokat határozta meg a vállalat működtetésének elválaszthatatlan részeként. Nézeteit már nyitnak az emberközpontúság irányába, amit bizonyít, hogy a vezetői attitűdöt barátságosként definiálta, tanai szerint a dolgozók megbecsülése és ennek éreztetése is szükséges, valamint a csoportmunka bátorítását is szorgalmazta. Fayol a munkaszervezés hatékonyságának biztosítását inkább a vezetésben látta szemben Tylorral, akinél a hangsúly inkább a tudományos alapokon nyugvó munkavégzésen volt.

3 Szun-ce: A háború művészete

A háború művészete i.e. ~500 körül íródott. Nagy hatású, filozófiai mélységű mű, mely témakörökre bontva, XIII fejezetben írja le Szun-ce hadviseléssel kapcsolatos elveit a vezetői tulajdonságokon, erényeken át a stratégiai tervezésig, a környezet elemzéséig a különböző terepviszonyok tanulmányozásán keresztül.

Szun-ce a legizmus irányzatát képviselte. A legizmus elveti a merev konfuciánus és taoista koncepciót, a merev hagyományokra épülő államhatalmat. A legizmus elképzelése az volt, hogy az állam irányítását objektív szempontok alapján valósítsa meg, annak alapja objektív írott törvény kell legyen, a kormányzást hatékonyan működő intézményrendszer valósítsa meg (Pines, 2018, 4.1.). A legizmus kialakulása i.e. 4–3. századra tehető, amikor a kínai birodalmak fejedelmeinek célja egymás bekebelezése volt. Az uralkodói hatalom megerősítése mellett a mezőgazdaság és a hadsereg fejlesztése volt a központban, amihez új vezetési módszerekre volt szükség. A legisták reformokat alkalmaztak, a régi elavult hagyományok helyett újakat honosítottak meg, ami kockázatos volt, ezért igen jól képzett vezetőkre, szakemberekre volt szükségük. Általában nagyon szigorúak voltak, nem alkalmazták a könyörületességet, mindent az uralkodó jólétének rendeltek alá, még a családi kötelekeket is. Nem állt távol tőlük a háborúzás, a besúgók, a kémek alkalmazása sem. Tanaikat i. e. 4–3. században foglalták össze többé-kevésbé egységes rendszerbe (Salát, 2013, pp. 237–241).

Szun-ce műve az első fennmaradt irodalmi mű, amely leírja a stratégia tervezés, manőverezés, hírszerzés és minden, a háborúhoz szükséges sikeres vezetői attitűd mikéntjét. A mű a mai olvasó számára nem egyszerű olvasmány, ugyanis át kell hidalni elsősorban az időbeli, valamint a kulturális eltéréseket.

Ebben a fejezetben a mű értelmezése és a fontosabb megállapítások összefoglalása található a 2016-os Tokaji Zsolt és Szántai Zsolt féle fordítás alapján feldolgozva. A mű fejezeteinek vizsgálata és a legfontosabb mondanivaló kiemelése alapjául szolgál az összehasonlító elemzésnek.

3.1 A MÉRLEGELÉS/ALAPVETŐ ELVEK

Szun-ce a háborút befolyásoló 5 alapvető tényező meghatározásával indít, melyekre a hadvezérnek figyelmet kell fordítania: Út, Ég, Föld, hadvezér és regula. Az Út alatt azt érti, hogy el kell érni, hogy a nép teljesen egyetértsen uralkodójával, így aztán akár a halálba is kövesse. Ez az elköteleződés fontosságát jelenti a vezető felé. Az Ég jelentése az időjárási viszonyoknak a figyelembevétele és ismerete. A Föld az út, amin a hadsereg jár, tehát a terepviszonyokkal is tisztában kell lennie a hadvezérnek, melyeket a későbbi fejezetekben részletesen elemez is.

Szun-ce részletezi a vezetői erényeket és az elköteleződés fontosságát, amit a győzelem zálogaként említ. A hadvezér legfontosabb erényei szerinte a bölcsesség, szavahihetőség, emberség, bátorság, szigorúság. A hadvezérnek ismernie kell azokat tényezőket, hogy melyik hadsereg rendelkezik képzetesebb katonákkal, valamint melyik hadvezér az, akinek jobbak a képességei. A regula a szabályozást és szervezést foglalja magában, továbbá a parancsnoklást és az utánpótlásról, illetve a szükségletekről való gondoskodást.

Szun-ce ebben a fejezetben hangsúlyozza a tervezés és elemzés, azaz a stratégia fontosságát is. Azt mondja: *„Több számítás győzelmet eredményez, kevesebb számítás nem vezet győzelemre, hát még, ha semmi számítás nem történt!”* (Tokaji & Szántai, 2016, p. 3). Ez úgy értelmezhető, hogy a számítások, a tervezés fontos a sikerhez, azonban ezek hiányával veszélyeztethető a sikeresség.

3.2 A HADVISELÉS

Ebben a fejezetben a tervezés kerül előtérbe. Például olyan helyen állomásozzon a hadsereg, ahonnan könnyen el lehet látni élelemmel, ezzel lehet a kiadásokat csökkenteni, ésszerűsíteni. Kiemeli a tervezés, a logisztika fontosságát, illetve megjelenik a jutalmazás szerepe. Szun-ce szerint meg kell teremteni a munkához szükséges alapfeltételeket.

3.3 A TÁMADÁS MEGTERVEZÉSE

A fejezet mondanivalója, hogy át kell gondolni, vajon tényleg az egyetlen út-e a háború – hiszen az igen költséges – vagy elkerülhető, viszont, ha szükséges, akkor mi a különböző támadásnemek sorrendje. Itt is kulcsszerepet kap a vezető szakmai rátermettsége – akinek megingathatatlanul kell lennie és át kell látni a körülményeket, fel kell ismernie a különböző helyzeteket – annak érdekében, hogy fel tudja mérni, melyik stratégiai módszer az, amit alkalmazni kell. Fontos az önmaga és a környezetének ismerete, továbbá a kellő felhatalmazottság a döntés meghozatalához.

Ha pedig háborúra kerül a sor, akkor a legjobb épségben meghagyni az elfoglalt területeket és épségben meghagyni a sereget. Ezzel is azt erősíti, hogy ne pazaroljunk, hiszen, ha leromboljuk a területet, abból hasznunk nem származik. A hadvezér személye kritikus, ő az állam pillére. Ha hibátlan, az állam megingathatatlanul erős marad. Elvárás a vezető felé, hogy kellő szakmai tapasztalattal, rálátással rendelkezzen, egészben lássa a szervezetet, a taktikai erőviszonyaival is tisztában kell lenni.

3.4 KATONAI ELHELYEZKEDÉS

A hadsereg elhelyezkedésének és stratégiájának a fontosságáról szól: úgy kell elhelyezkedni, hogy ne szenvedhess vereséget. A jó stratégia a győzelem feltételeit teremti meg, így az ezt követő harc során győzelemre jut.

A terep meghatározza a szükséges hadsereg méretet, a méret a szükséges tartalékokat. A harcoló seregek létszámának ismerete segít az erőviszonyok felmérésében és ezek figyelembevétele vezet a győzelemhez.

3.5 HADÁSZATI ERŐ

A fejezet lényege, hogy milyen hadászati taktikával érhető el a diadal: csata közben a hagyományos taktikával vehető fel a harc és a formabontóval érhető el a győzelem. Fontos a hagyományos, már jól bevált módszerek alkalmazása, ugyanakkor szükség van a kreativitásra és az újításokra is.

3.6 ERŐS ÉS GYENGE PONTOK

A hadsereg konkrét gyakorlati irányításáról szól a hadvezér által adott iránymutatás révén, valamint a taktika kialakításának szempontjairól.

Szun-ce azt mondja: „*Gondosan hasonlítsd össze az ellenség seregét a sajátoddal, mert csak így tudhatod meg, miben erősebb a másik, és miben vagy erősebb te. Azt, aki taktikáját az ellenfeléhez igazítva dolgozza ki, s szükségképpen változtat azon, majd e módszerrel győzelmet arat: nevezzék mennyben született hadvezérnek!*” (Tokaji & Szántai, 2016, p. 24). Ez a rész az ellenfél tanulmányozásának művészetéről is szól.

3.7 MANŐVEREK

A sereg manőverezéseiről és azok kivitelezéséről szóló fejezet, amit a legnehezebb része a háborúnak. Csak képzett sereggel lehet manővereket végrehajtani.

Gongok és dobok, zászlók alkalmazása szükséges a sereged irányítására. Tudnod kell, hogy mikor lelkesek, mikor fáradtak a katonák. Fontos a hangulat tanulmányozásának a művészete.

3.8 KILENC VÁLTOZÁS

A fő mondanivaló az előnyök és hátrányok ismerete és összekapcsolása. Az előnyünknel számolni kell a hátrányokkal is, a hátrányainknál pedig az előnyökkel is. Szun-ce szerint a vezető – és ezáltal a hadseregét – annak 5 tulajdonsága sodorhatja veszélybe:

„Ha biztosra veszi a halálát, csakugyan megölhetik.

Ha feltétlenül élni akar, fogságba ejthetik.

Ha (könnyen) feldühödik, megsérthetik.

Ha túlságosan kényes tisztességére, megszégyenítik.

Ha túlságosan szereti az embereket, gondot okozhatnak neki.” (Tokaji & Szántai, 2016, p. 32).

Ezekkel tisztában kell lennie és nem szabad hagyni, hogy ezen érzelmek befolyásolják a döntésekben.

3.9 A VONULÓ HADSEREG

A menetelő sereg számára a terepviszonyok és azok kezelésével kapcsolatos útmutatásokról szóló fejezet. Az a hadvezér, aki nem gondolkodik előre, és az, aki ok nélkül, vagy akár okkal is lebecsüli az ellenséget, biztosan számíthat a vereségre.

A katonák engedelmességének alapvetéseit is olvashatjuk: ha úgy bünteted meg a katonáidat, hogy azok még nem kötődnek hozzád eléggé, akkor nem fognak engedelmeskedni. Ha sosem bünteted meg azokat, akik már kötődnek hozzád, akkor nem fognak tisztelni. Ha nem tisztelnek, nem is engedelmeskednek, így haszontalanok lesznek. Ki kell vívni a tiszteletet és emberségesen, de szigorúan, ugyanakkor igazságosan kell bánni az alárendeltekkel. Mindemellett képezni kell őket. Ha gyengének mutatkozik a vezető, az emberek nem fognak neki engedelmeskedni.

Váratlan helyzetekhez való alkalmazkodás fontosságát is említi, mint vezetői erényt.

3.10 TEREPI

A terepviszonyokat és természeti elemeket és azok kihasználásának lehetőségeit taglaló fejezet: az előnyös terep, hegyes-völgyes terep kihasználásának módjait.

A vezető tekintélyének fontossága újra hangsúlyozásra kerül, s a kellő szigor gyakorlásának fontossága is. A vezető alkalmatlanságának lehetséges 6 okáról is olvashatunk, melynek következményeként 6 csapást említ Szun-ce, ami a sereget érheti: menekülés, szétzilálódás, összeomlás, szétmorzsolódás, széthullás, fejvesztett menekülés. Mindezek mellett Szun-ce felhívja a figyelmet az önismeret és az ellenfél ismeretének fontosságára is.

3.11 KILENC TEREP

Ez a fejezet a Szun-ce által azonosított 9 terep megkülönböztetéséről szól: könnyű, nehéz, harcra gerjesztő, nyílt, kulcsfontosságú, nem megerőltető, komoly, körbezárt és végzetes terep. Leírja az egyes terepek jellemzőit, s a terepekre épülő lehetséges taktikákat.

A fejezet második részében újra a tábornok elvárt tulajdonságait taglalja, az emberei jutalmazásának mikéntjét, a delegálást és a tájékoztatást, a megfelelő kommunikáció alkalmazását. Továbbá, a vezetői értekezleten – akkoriban tanácson – elvárt viselkedést is, ami a határozottság mutatása, s hogy ura vagy a helyzetnek.

3.12 FÖLÉGETÉSES TÁMADÁS

Ez a fejezet a tűzzel való támadás részletezéséről, módzatairól szól. A fejezetben már a szokott módon a tábornok számára Szun-ce által megfelelőnek gondolt viselkedésről is ír, ne a személyes érzelmei irányítsák, s ne az alapján döntsön, maradjon tárgyilagos és megfontolt.

3.13 KÉMEK ALKALMAZÁSA

Az információszerzés fontosságáról szóló fejezet. Szun-ce korában ennek egyik fajtája a beépített kémek alkalmazása volt. A következő kém fajtákat különbözteti meg: belső kém, helybéli kém, átállt kém, feláldozható kém, élő kém. Szun-ce szerint elengedhetetlen az alkalmazásuk, s az is, hogy a mi oldalunkra beépülni próbálókat felismerjük és a magunk oldalára állítsuk.

4 A várakozások vizsgálatának módszere

A kutatásban azt vizsgáltam, hogy a Szun-ce által megfogalmazott alapelvek hogyan, milyen mértékben köszönnek vissza a modern kor vezetőjének gyakorlatában. Ennek érdekében a vizsgálatot összehasonlító elemzés módszerével végeztem, vezetőkkel készített interjúk segítségével.

Az interjú primer, kvalitatív kutatási módszer, melynek segítségével a beszélgetésen elhangzott gyakorlati tapasztalatokat hasonlítom össze A háború művészete című mű fejezeteiben leírtakkal, fókuszálva a vezetői attitűdökre, a vállalati stratégiára, a környezetelemzési módszertanokra. Az így kapott eredményeket megtámogatom a klasszikus menedzsmentelméleti irányzatokban azonosított pontokkal is.

Az interjút félig strukturált formában valósítottam meg, melynek előnye, hogy az előre megírt kérdésektől el lehet térni és kialakulhat egy kötetlen beszélgetés, továbbá adott a lehetőség közbülső kérdések feltételére is. Mivel a válaszok azonnali kódolásának nincs akkora jelentősége, ezért megengedett rögzítési módszer a hangfelvétel, melyet később is van lehetőség kielemezni. (Lengyelné Molnár, 2013, p. 113). Az elemzés pontossága érdekében az interjúkat rögzítettem a résztvevők hozzájárulását követően. Az interjúkat 5 fő közreműködésével készítettem egyéni interjúk keretében, ahol 3 fővel személyesen, 2 fővel online, Teams alkalmazáson keresztül beszélgettem. Az alkalmakat szorosan egymást követően, 2 hetes intervallumban szerveztem meg, hogy minél rövidebb idő teljen el a kezdés és a befejezés között az interjú ívének egyezősége érdekében. Az interjúk 2022. október 3. és 14. között zajlottak, hosszuk 45 és 70 perc közé tehető. Az interjúk pontos hossza: első: 53 perc, második: 60 perc, harmadik: 70 perc, negyedik: 45 perc, ötödik: 55 perc.

A résztvevők kiválasztása azon szempontok mentén zajlott, hogy többéves, releváns vezetői szakmai tapasztalattal rendelkezzenek, irányítsanak beosztottakat a jelenben vagy akár a múltban. Különböző iparágban és különböző méretű szervezetekben dolgozó, eltérő karaktereket kerestem. Az interjú alanyok közül 4 fő Budapesten él és dolgozik, 1 fő pedig Budapesten él, a munkahelye azonban Pakson van. A résztvevők között van IT-szakember, aki üzemeltetési és vevőszolgálati részleget épített fel és vezetett, később vezető tanácsadó és vezető IT-architektúra tervező pozícióban dolgozott, jelenleg bizalmi szolgáltatás menedzserként dolgozik. A második alany a közműszolgáltató szektorban informatikai főosztályvezető posztot tölt be, korábban SAP-projektvezetőként, illetve üzleti elemzőként dolgozott.

Az interjúra felkértek között van HR-vezető, aki korábban operatív vezető posztot töltött be 16 éven keresztül, illetve projektvezetőként is tevékenykedett. A negyedik résztvevő környezetvédelmi és munkavédelmi kisvállalkozásban 17 éven keresztül volt vezető pozícióban, ebből 15 évet ügyvezetőként.

Találkoztam értékesítési igazgatóval, aki 20 évre visszanyúló szakmai tapasztalattal rendelkezik az elektronikus aláírás területén, ebből 5 évet értékesítési és marketing igazgató pozícióban töltött és jelenleg is ezt a feladatot látja el egy 15 fős értékesítési és marketing részleg élén a korábbival megegyező profilú cégben.

Az érintettek részére készült egy rövid interjú felkészítő, tájékoztató anyag, ami előzetesen megküldésre került számukra legalább 5 nappal az egyeztetett találkozót megelőzően. Az anyagban összefoglaltam a kutatási célt, illetve Szun-ce művének tartalmát a XIII fejezetre bontva gondolatébresztő gyanánt, illetve annak érdekében, hogy kontextusba tudják helyezni a kutatást. A felkészítő anyag a mellékletben megtekinthető.

Az interjú szerkezete Szun-ce művének tanulmányozását követően került összeállításra. A kérdések kidolgozása a XIII fejezeten végig haladva, a Szun-ce által megfogalmazott vezetéselméleti pontok azonosítását követően valósult meg. A kérdések sorrendiségének tekintetében a célom az volt, hogy – az összehasonlító elemzést segítve – a mű struktúrájával lehetőség szerint párhuzamos ívet kövessék. Az interjú 2 témakört ölel fel és 16 nyílt kérdésből áll. Az első rész a vezető-beosztott kapcsolatra, a vezetői kvalitásokra fókuszál, illetve kitér a munkavállaló motiválására, a fegyelmezésre, az ellenőrzésre, továbbá a dolgozói képzésekre, míg második részben feltett kérdések a vállalatra és annak környezetelemzésére irányulnak. Érintjük a stratégiaalkotás fontosságát, a pozicionálást, a versenytársak megfigyelését, a tervezés fontosságát és az innováció kérdéskörét. Mindkét rész elsősorban a gyakorlati tapasztalatokra koncentrál.

Az interjú dinamikájának és a kérdésekre adott válaszok függvényében esetenként eltértem a kérdések sorrendiségétől vagy kihagytam 1–1 kérdést, illetve előre nem tervezett, közbülső kérdést tettem fel. Az alanyoknak lehetőséget adtam, hogy a téma kapcsán felmerülő gondolataikat osszák meg akkor is, ha arra vonatkozó kérdést nem teszek fel. A záró kérdésben is erre bízattam őket.

A felkért személyek szívesen vállalták a részvételt és érdeklődést mutattak Szun-ce műve iránt, illetve a kutatás eredménye iránt is.

Az interjú kérdései a következők voltak:

Bevezető és people management kérdések:

- 1) Kérlek, mutatkozz be, kitérve az életkorodra is, illetve arra, hogy milyen iparágban és milyen jellegű vezetői pozícióban dolgozol/dolgoztál?
- 2) Milyen nehézségekkel kellett szembenézned a vezető pozícióban a beosztottak irányítása kapcsán és hogyan kezelted azokat?
- 3) Véleményed szerint mik egy kiváló vezető legfontosabb erényei, milyen kvalitásokkal kell rendelkeznie? Ezek benned meg vannak?
- 4) Milyen kapcsolat kialakítására törekszel/törekedtél a beosztottakkal? Inkább kölcsönös együttműködésen alapuló vagy inkább autokrata vezetés?
- 5) Tapasztalatod szerint mennyire fontos a beosztottak motiváltsága, Te hogyan motiválsd őket?
- 6) Mit gondolsz a vezető beosztott együttműködéséről? Min kell alapulnia?
- 7) Gyakorlod-e és ha igen, hogyan, milyen módszerrel a beosztottak ellenőrzését?
- 8) Milyen mértékben tartod a fegyelmet szükségesnek és a gyakorlatban mit teszel a fegyelem fenntartása érdekében?
- 9) A vállalatodban mennyire kritikus a szakmai utánpótlás kinevelése és van-e idő allokálva a munkavállalók képzésére?

Környezetelemzési, stratégiai és lezáró kérdések:

- 10) A szakirodalom szerint egy vállalatnak elemeznie kell a belső és külső környezetet is. Számos módszertan létezik már erre, azonban nem minden vállalat allokál rá időt, energiát. Te miként vélekedsz a vállalat belső környezetének elemzéséről (SWOT, Porter 5 erő) és az iparági versenykörnyezet elemzéséről, milyen tapasztalatod van a saját cégednél ezen a téren?
- 11) Vannak különböző módszerek a versenytársak megfigyelésére, információszerzésre. Akár nyilvánosan elérhető vagy megvásárolható kimutatások elemzése, vagy a korábban a konkurenciánál alkalmazott munkavállalók foglalkoztatása. A Te cégedben milyen módszereket alkalmaztatok?
- 12) A cégednél van/volt-e stratégiai tervezés és ha igen, akkor hogyan valósult ez meg a gyakorlatban? Hogyan kerül kommunikálásra? Ha nem, mit gondolsz, kellett volna?
- 13) Az előre tervezést mennyire tartod fontosnak szervezet életében? Meg lehet lenni nélküle, pusztán intuíción alapuló vezetéssel?

- 14) Pozicionálás. Felolvasnék egy fogalmat, hogy minden alany ugyanazt értse alatta: az a tevékenység, amelynek célja egy bizonyos versenyelőny meghatározása a versenytársakhoz képest, a termék/szolgáltatás egyedi megkülönböztetése, ennek tudatosítása a vevők fejében a megfelelő kommunikációval. A Te céged végez piaci pozicionálást?
- 15) Hogyan tud egy vállalat versenyképes maradni? Te vagy a céged mit teszel ennek érdekében?
- 16) Záró gondolatok: van-e még bármilyen gondolatod, amit még szeretnél elmondani a téma kapcsán?

Az interjúk végeztével a hanganyag feldolgozása történt, ami a visszahallgatással párhuzamosan szöveges formában is rögzítésre került. Ezáltal lehetőség volt a hallottakat újra felidézni, majd a legépelést követően megkezdeni az elemzést.

5 A vizsgálat eredményei, a kutatás kiértékelése

A vizsgálat eredményének értékelése Szun-ce műve, a modern vezetéstudomány és az interjúk összehasonlítása mentén valósult meg. Az interjúkat megelőzően tanulmányozásra kerültek a klasszikus vezetéstudomány nagy alakjainak művei, s azok főbb vonulatai. Szun-ce művének elemzését és mai értelmezését követően megvalósultak az interjúk 5 vezető beosztású, vagy ilyen szakmai tapasztalattal rendelkező személlyel.

Ebben a fejezetben az interjún feltett kérdésekre adott válaszok, valamint Szun-ce főbb hadtudományi megállapításai és a modern kori klasszikus vezetéstudomány főbb sarokpontjai kerülnek összehasonlításra, ahol ez lehetséges volt. A taylori és fayoli eszmékkel történő összehasonlítás a kutatás vezetéselméleti részére, illetve a stratégiaalkotásra korlátozódik, a környezetelemzési részre nem terjed ki.

Az összehasonlítás követi az interjú ívét, melynek megfelelően az első részben a people menedzsment, a második részben a stratégiai és környezetelemzési témakörrel foglalkozik.

5.1 A PEOPLE MENEDZSMENT TÉMAKÖR VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE

A kutatás egyik fő kérdése és Szun-ce szerint a sikeresség egyik elemi tényezője a hadvezér, mai értelmezésben a vezető személye és személyiségjegyei. Szun-ce a mű első és harmadik fejezetében konkrét leírást ad az elvárt vezetői attitűdről és személyiségjegyekről, melyek véleménye szerint a következők: emberségesség, szavahihetőség, bátorság, szigorúság, megfelelő szakmai hozzáértés és rálátás, döntési helyzetekben érzelmi befolyásoktól mentesség, előre látás képessége, következetesség, igazságosság, kellő önismeret, jutalmazás képessége kiemelkedő teljesítmény esetén.

Taylor és Fayol is leírta, hogy a vezetőnek milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie, melyek nagy részben erősítik Szun-ce gondolatait, viszont bizonyos pontokban nincs egyezés. Esetükben megjelenik a barátságosabb kapcsolat igénye, azaz a vezető baráti viszonyra kell, hogy forduljon a beosztottak felé. Fayol kiemeli, hogy igazságosan és méltányosan, ugyanakkor a szigorú fenntartva kell eljárni a vezetői szerepben. E mellett fontos a határozottság és a jó példa mutatása, valamint a szakmai és a személyes tekintély megléte. A vezető legyen feddhetetlen, mindezek mellett magas igazságérzettel, pártatlansággal és kellő határozottsággal kell bírnia. Véleménye szerint – ami Szun-ce kiváló vezetőről alkotott képével ellentétes – hasznosabb egy középszerű vezető a vállalatnak, aki hosszútávon vele dolgozik, mint egy kiváló, de rövid ideig maradó személy. Ennek oka, hogy a vezető betanulási ideje hosszadalmas, több hónapig is eltarthat, mire átlátja a szervezet működését és annak produktív tagja lesz. Szun-ce ezzel

szemben a hadvezért kiváló kvalitásokkal rendelkező személyként írja le, akinek alkalmatlanságán akár a háború kimenetele is múlhat. Mivel abban a történelmi korban birodalmak és uralkodó dinasztiák sorsa volt a tét, Szun-ce elvárásait nem értékelhetjük túlzónak.

Az interjú első kérdése arra irányult, hogy a résztvevők mit gondolnak, melyek azon kvalitások és személyiségjegyek, melyek elengedhetetlenek a vezetők számára. A kérdés felvételekor nem tudták pontosan, hogy Szun-ce milyen vezetői kvalitásokat tart szükségesnek, a válaszukat maguk fogalmazták meg. Számos egyezés mutatkozott a Szun-ce által és a vezetők által elvártak, valamint a taylori és fayoli gondolatok között. A megkérdezettek mindannyian úgy vélték, hogy a vezetőnek emberségesnek, előrelátónak kell lennie, illetve szükség esetén történő jutalmazásban is egyetértettek. Többen akként nyilatkoztak, hogy a szavahihetőség, a szakmai kompetencia és a következetesség is az elvárt vezetői kvalitások közé tartozik. A pontos egyezéseket az 1. számú táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Elvárt vezetői kvalitások egyezése

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)

<i>Szun-ce</i>	<i>Taylor</i>	<i>Fayol</i>	<i>Vezető1</i>	<i>Vezető2</i>	<i>Vezető3</i>	<i>Vezető4</i>	<i>Vezető5</i>
<i>emberséges</i>	X		X	X	X	X	X
<i>szavahihető</i>		X	X		X		
<i>bátor</i>		X			X	X	
<i>szigorú</i>	X	X		X	ágazat-függő		cégfüggő
<i>szakmailag kompetens</i>	X	X	X		X		ágazat-függő
<i>magas szintű rálátás</i>	X	X	X				
<i>érzelmi befolyástól mentes</i>				X			
<i>előrelátó</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>következetes</i>			X	X	X	X	
<i>igazságos</i>		X					
<i>önismerete legyen</i>							

<i>Szun-ce</i>	<i>Taylor</i>	<i>Fayol</i>	<i>Vezető1</i>	<i>Vezető2</i>	<i>Vezető3</i>	<i>Vezető4</i>	<i>Vezető5</i>
jutalmazzon, ha szükséges	x	x	x	x	x	x	x

A mai kor vezetője szerint a fentiek mellett fontos tulajdonság még az emberközpontúság, a türelem, a megbocsájto attitűd és a nyitott, közvetlen hozzáállás. Utóbbi visszaköszön a taylori és fayoli eszmékben is.

Fontos megjegyezni, hogy Szun-ce műve ~2500 évvel ezelőtt íródott és a hadvezér a hadsereg élén álló, birodalmak, államok jólétéért is felelős személy volt, akinek kemény kézzel kellett irányítania a rá bízott erőket. Ma a környezet alapvetően más, a vezető nem hadsereget, hanem beosztottakat irányít, amikor is bizonyos helyzetekben vagy ágazatokban szükséges a szigorú fellépés, ellenben ma már nem ez, hanem sokkal inkább a közvetlen, nyitott hozzáállás a preferált. Összességében több közös elvárás mutatkozik meg a vezető személye felé mind Szun-ce által megfogalmazottakban, mind a klasszikus vezetéstudományban, mind a mai kor vezetője szerint, mely egyezőségekben a jellembéli és a szakmai tényezők dominálnak. Ami eltérés, az a hadvezetésnek betudható szigorúbb vezetői fellépés.

Az interjú kitért a vezető által a beosztottak irányítása kapcsán tapasztalt nehézségekre és azok kezelésére. Szun-ce korában a fegyelem fenntartása, a katonák irányítása jelent meg, mint ezen a területen megoldandó feladat. Taylor az ember természetéből adódóan gondolta, hogy hajlamos a láblógatásra, Fayol pedig azt látta problémának, hogy a dolgozók – szintén az emberi természetből adódóan – a saját érdekeiket a vállalat elé helyezik, ezért tudatosítani kell bennük, hogy a cég érdeke az ő érdekük is. Szun-ce művében is olvashatunk erre irányuló elvet az első részben: el kell érni, hogy a nép teljesen egyetértően uralkodójával, így aztán akár a halálba is kövesse.

A mai kor vezetői egészen más nehézségekkel néznek szembe. Nyilvánvalóan fontos az elköteleződés elérése, de az interjú során ez ebben a kontextusban nem merült fel. A szigor és a fegyelem fenntartását sem emelték ki. Az első interjú a közvetlen kollégákkal és nem a beosztottakkal kapcsolatos nehézséget emelte ki a válaszadó, a második interjúalany a bizalom kérdését hozta fel, mint fő problémaforrást, a harmadik résztvevő az elfogadást, azaz, hogy ő hogyan tudott integrálódni beosztottjai közé tekintettel arra, hogy ő a korábban annál a cégnél alkalmazott tekintélyelvű vezetéssel szemben egy közös együttműködésen alapulót preferált. A negyedik esetben a nehézséget az okozta, hogy hol húzzák meg a határt a demokratikus döntések és a között, ami már kizárólag a vezető hatáskörébe tartozik. Végezetül, az utolsó interjú a cégváltás témája merült fel, nehézség volt az új szervezetbe a szemléletmódot

átültetni, illetve alkalmazkodni az új körülményekhez, ami esetében a laposabb szervezeti felépítés volt. Ezen nehézségek eltérőek még egymástól is, párhuzam talán 2 esetben, a harmadik és az ötödiknél azonosítható. Így van ez akkor is, ha Szun-ceval, vagy a taylori és fayoli eszmékkel végeznénk a párhuzamba állítást. Szun-ce és Fayol között az elköteleződés fontosságában vélek felfedezni némi egyezőséget.

A sikeresség egy másik alapelve Szun-ce szerint a szabályozás és az utánpótlás kinevelése, valamint a katonák következetes kiképzése. Szun-ce hangsúlyozza a VII. és a IX. fejezetben, hogy csak jól képzett katonákkal érhető el a győzelem, nyerhető meg a háború. Ennek fontossága a mai értelmezésben és gyakorlatban is tetten érhető. Az interjúalanyok mindegyike egyetértett abban, hogy szükséges és a vállalat jól felfogott érdeke, hogy kellő energiát fordítsanak az edukációra, azonban a gyakorlatban az időráfordítás a képzésekre nem mindig valósul meg. A képzés és fejlesztés tekintetében a motivációs tényező a mai korban a tudás szinten tartása mellett már a dolgozó önmegvalósításának támogatása is, azaz a tehetségmenedzsment. Ha a dolgozó kompetenciái túlmutatnak a betöltött pozíciójában szükségeseken és a belső motivációja is adott, akkor mindkét fél számára előnyösebb, ha olyan munkakörben foglalkoztatják, amiben a vállalat nyereségességéhez akár jobban hozzá tud járulni, mindeközben elégedettebb, ami által elkötelezettebb, ami szintén erősíti a vállalat működését.

Taylor 1911-ben írt könyvében is megfogalmazta, hogy a munkavállalókat képezni és fejleszteni kell, illetve, hogy minden jó rendszer első célja az első osztályú emberek fejlesztése kell, hogy legyen. Ezt erősíti Fayol 14 alapelvének egyike, ami a vezető utánpótlásának és beillesztésének fontosságáról szól. Esetükben is megjelent a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv, azonban motivációjuk sokkal inkább a valamilyen struktúra mentén történő munkavégzés volt, Taylor esetében a szellemi és fizikai munkaerő külön választása, a fizikai munkaerő tekintetében pedig a tudományos módszerekkel optimalizált munkafolyamatok szakszerű betanítása, melynek célja mindenekelőtt a termelékenység növelése volt.

Összegezve, a képzések és utánpótlás kinevelésének fontossága között találhatunk párhuzamot a vizsgált szereplők között, azonban az ezek mögött húzódó motivációk nem azonosak.

A szabályozás minden vállalat működésében jelen kell, hogy legyen valamilyen formában, – a külső és belső szabályzatok írják le a vállalat, azon belül az egyes részlegek működését – melynek célja, hogy megadja a kereteket a munkavállalók számára bármikor elérhető és hozzáférhető formában. Szun-ce az 5 alapvető elv egyikeként határozza meg a regulát, ami nála többek között a szabályozást, a parancsnoklást és a szükségletekről való

gondoskodást foglalja magában. A regula azon szabályokat és törvényeket jelentette, amik a hadseregbe, a katonákra vonatkoztak. Mi sem példázta ezt jobban, minthogy A háború művészete maga is a hadvezetés törvényeit összefoglaló regula.

Taylor a vezetést szabályokon és alapelveken alapuló tudományként definiálja. Nála a tudományos alapokon mért és kialakított munkafolyamatok betartatásának alapja azok szabályozott keretekbe történő iktatása. Fayol 14 vezetéssel kapcsolatos alapelve – ami önmagában is szintén egy szabályozás – is tartalmazza a szabályok és utasítások fontosságát olyan kontextusban, hogy a szabályok be nem tartása szankciókkal kell, hogy járjon.

Az interjúkon is megerősítést nyert a szabályozás fontossága, s a mai korban való alkalmazása, melyek leggyakrabban szabályzatok formájában köszönnek vissza. Ezek célja a szabályozott munkavégzés biztosítása, valamint az információ rendszerezése.

A hadviselés fejezetben megjelenik a motiválás és jutalmazás szükségessége. Szun-ce szerint a kiemelkedő teljesítményű katonákat jutalmazni kell, azonban a mikéntjét nem konkretizálja. A motivációt Szun-ce korában a győzelem jelentette, valamint a hadvezér személye, akit kiválósága esetén katonái a halálba is követnek. A motiválás és jutalmazás fontosságát a klasszikus menedzsment tudomány képviselői, Taylor és Fayol is hangsúlyozták. Taylor szerint az átlag feletti teljesítményt és a jó ötleteket ösztönözni kell, melynek különböző módjai az előléptetés, magasabb bérezés, vagy rövidebb munkaidő is lehetnek. Fayol is szorgalmazta a bónusz osztásának alkalmazását, valamint kiemelte az igazságos, méltányos, motiváló bérezés létjogosultságát. Azt vallotta – ahogy Taylor is – hogy a vállalat minden tagjának ötlete hozzájárul a sikerességhez, ezért nyitottnak kell lenni azokra és ösztönözni őket. A lojalitás elérése érdekében méltányosan kell bánni a dolgozókkal, ez a motiváció egy fajtája. A kiemelkedő teljesítmény elismeréseként akár nyereségből való részesedéssel is lehet jutalmazni számos egyéb opció mellett. Ez a motivációs eszköz ugyan az interjúk során nem hangzott el, de ismeretes, hogy ma számos vállalati környezetben a motiváció egyik eszköze a célprémium kitűzése, elérése esetén a premizálás.

Mindkét esetben megjelent a munkakörülmény is, mint motivációs tényező, ami újszerű megközelítésnek számított.

A vezető személye is egyfajta közvetett motivációs „eszköz”. A vezető személye fő kérdése a kutatásnak. Mi lehetne más célja a vezetői kvalitások meghatározásának, mint az, hogy a beosztottakkal való együttműködése révén a vállalat sikerességének alapköve legyen? Példamutatásával, iránymutatásával, szakmai hozzáértésével, a beosztottakhoz való emberséges hozzáállásával, személyes karizmájával növeli az elköteleződést, a lojalitást, csökkenti a fluktuációt. Ezek mind olyan tényezők, amit hozzájárulnak az eredményességhez.

„A dolgozók a céghez mennek dolgozni és a vezetőt hagyják ott.” vagy *„Az emberek nem a céget hagyják ott, hanem a vezetőjüket.”* - hangzott el 2 vezetőtől is a kijelentés. Egyikük a kutatásban részvevő személy, másikuk egy több évtizedes szakmai tapasztalattal, a világ számos országban dolgozó, hiteles felsővezető, akitől a bevezetőben is idéztem ezt a mondatot, mely kulcsfontosságú szereplőnek állítja be a vezetőt, amit Szun-ce műve és maga a kutatás is megerősít.

A mai kor vezetője fontosnak tartja a jutalmazást és a motivációt. Megerősítést nyert a vezető személyének fontossága, ami nem konkrétan a motiválásra vonatkozó kérdésekre adott válaszokból olvasható, hanem az interjú egyéb részein elhangzottakból következtethető. Az egyik legfontosabb motivációs tényező a megfelelő és méltányos munkabér, ezt követi a megfelelő munkaeszközök és munkakörnyezet, valamint a fejlődési lehetőség megléte. Az önmegvalósítást 3 vezető jelölte meg a motiváció eszközeként, a megbecsülésre szintén hármójuk tért ki. Elhangzott még a téma kapcsán a rugalmas munkaidő, a csapatépítő programok, a sikerélmény, valamint, hogy a motiváció egyénenként eltér, a vezetőnek kell feltárnia az egyéni indíttatásokat.

A következő táblázat ezen eredményeket szemlélteti.

2. táblázat: Jutalmazás és motiválás eszközei

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)

	<i>Szun-ce</i>	<i>Taylor</i>	<i>Fayol</i>	<i>Alany 1</i>	<i>Alany 2</i>	<i>Alany 3</i>	<i>Alany 4</i>	<i>Alany 5</i>
<i>vezető személye</i>	x	x	x	x	x		x	x
<i>jutalmazás</i>	x	x	x					
<i>megfelelő munkabér</i>		x	x	x	x	x	x	x
<i>fejlődési lehetőség</i>				x	x	x		x
<i>munkakörnyezet</i>		x	x	x	x		x	
<i>előrelépési lehetőség</i>				x				
<i>megbecsülés</i>	x	x	x	x		x		x
<i>munkaeszközök</i>		x	x	x	x	x	x	x
<i>önmegvalósítás</i>				x		x		x
<i>rugalmas munkaidő</i>			x				x	
<i>csapatépítő esemény</i>							x	
<i>sikerélmény</i>	x							x

Megállapítható, hogy van párhuzam a Szun-ce által leírt jutalmazás, a modern kori vezetéstudományban leírt ösztönzés és a mai kor vezetője által gondoltak között. Ami közös pont, hogy a motiválás szükséges az elköteleződés kialakítása és fenntartása érdekében. A motiválás formáiban is találunk egyezőségeket, a kutatás eredményeképp az évszázadok előrehaladtával a motivációs paletta szélesedése figyelhető meg.

A vezető-beosztott, azaz a hadvezér-katona közötti kapcsolat Szun-ce idejében autokrata elvek mentén valósult meg, a hadvezér parancsokat adott, katonái követték azokat. Az interjúalanyok többségének elmondása szerint ma már a modern vezetésben inkább a kölcsönös együttműködésen alapuló munkakapcsolatot gyakorolják, ugyanakkor lehetnek olyan ágazatok, beosztottak vagy helyzetek, amelyek, vagy akik tekintélyelvűséget kívánnak meg. Az interjúkon elhangzott, hogy az együttműködésen alapuló munkakapcsolat előnye, hogy a beosztott értékes ötletei, javaslatai nem sikkadnak el, van lehetősége elmondani azokat, így sikeresebb lehet a vállalat. Ezt szorgalmazta Taylor és Fayol is, utóbbi szerint a beosztottnak is lételeme véleményének kinyilvánítása, ötleteit meg kell hallgatni, bátorítani kell azok elmondására.

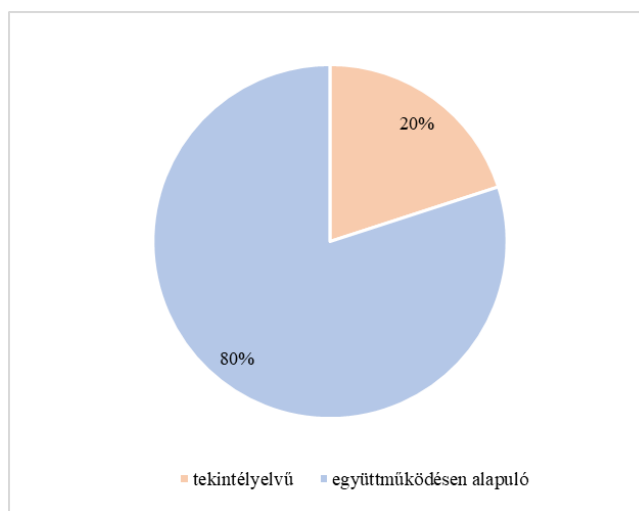
Az interjúk során elhangzott, hogy az együttműködésből adódó alulról jövő ötletelés ellentéte, amikor az autokrata vezetőtől való félelem miatt nem mernek ellentmondani, és adott esetben a rossz utasítást is inkább végrehajtják.

Az 5 megkérdezett vezető közül 1 volt az, aki tapasztalatai alapján a tekintélyelvűséget tartja eredményesebbnek, a beosztottakkal való barátkozástól inkább távol tartja magát. A másik 4 interjúalany hatékonyabbnak gondolja az együttműködésen alapuló közös munkát addig a szintig, amíg ezzel a beosztott nem él vissza, akkor viszont fel kell venni a szigorúbb vezetői attitűdöt, s ezzel kapcsolatban megfogalmazódott a helyzetfüggő vezetés módszertanának alkalmazása is.

A következő ábra az együttműködésen alapuló vezetői attitűd preferenciáját szemlélteti.

1. ábra: Alkalmazott vezetői attitűd eloszlása a megkérdezettek körében

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)



Megállapítható, hogy a kizárólag autokrata, tekintélyelvű vezetés a mai kor vezetője számára már nem preferált, helyette előre mutatóbb és eredményesebb a kölcsönös együttműködésen alapuló munkakapcsolat.

A fegyelem és szigor fenntartása Szun-ce, valamint Taylor és Fayol szerint is elengedhetetlen. Szun-ce szerint a kellő szigor a hadseregben a siker egyik záloga. Taylor szerint a beosztottak ellenőrzésének nagyon szigorúnak kell lennie, a szabályokat és az alapelveket be kell tartatni. Fayol is megerősíti, hogy a fegyelem fenntartása alapköve a nyereséges vállalatnak, s arról a vezetőnek kell gondoskodnia. Párhuzamot von a hadsereg fegyelmezettsége és a vállalatokban meglévő fegyelem között, s ezt legfőbb erősségnek minősíti. A mai kor vezetője ezzel szemben megengedőbb, az adott munka elvégzése a fő szempont, akadt olyan az interjúalanyok között, aki a fegyelmet erős szónak titulálta. Alapvetően a bizalomban hisznek, jellemzően önálló munkavégzést preferálnak, s ha a munkavégzés nem produktív és nem az elvárt határidőre vagy minőségben történik, esetleg meginog a bizalom, akkor érzik szükségesnek a szigorúbb vezetői fellépést, de nem ez az alap magatartás.

3. táblázat: Vezetői attitűdök alkalmazása az egyes vizsgált szereplők esetén

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)

<i>Szun-ce</i>	<i>Taylor</i>	<i>Fayol</i>	<i>Mai kor vezetője</i>
szigorú			megengedőbb

Ez a kutatási kérdés részben igazolódott, ugyanis Szun-ce és a klasszikus menedzsment képviselői egyetértenek az erős szigor és fegyelem fenntartásának szükségességében, míg a mai kor vezetői a megengedőbb vezetői attitűdöt képviselik.

5.2 A STRATÉGIAALKOTÁSI, KÖRNYEZETELEMLÉSI TÉMAKÖR VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE

A people menedzsment területet követően a vizsgálat másik fókusz a vállalat környezetének elemzése, a stratégia kialakításának kérdésköre volt. Szun-ce egyik alapvetése a stratégia, a tervezés fontossága, azt mondja: „Több számítás győzelmet eredményez, kevesebb számítás nem vezet győzelemre, hát még ha semmi számítás nem történt!” (Tokaji & Szántai, 2016, pp. 1-3). A stratégiai tervezés a modern vezetésben is a vállalatok alapvető gyakorlata közé tartozik. Mind az 5 interjú alany megerősítette ennek szükségességét és gyakorlati alkalmazását is. Az első interjúalany a stratégiai tervezés tekintetében a vállalati célok meghatározását, azaz, hogy hova szeretnének eljutni, valamint az ezzel kapcsolatos pénzügyi tervezést emelte ki, mindezt a felsővezetés feladataként. A stratégia kommunikálása csak a főbb pontok kiemelése mentén történt a gyakorlatban, részletekbe menően nem. A második interjúalany is megerősítette, hogy történt stratégiai tervezés a cégében és kiemelte, hogy az elkészült tervet időről időre, legalább negyedévente felül kell vizsgálni, ellenőrizni kell az előrehaladást és a körülmények változása esetén módosítani a terven. A stratégiát úgy kell kialakítani, hogy a mögé a munkavállalók be tudjanak állni, sajátjuknak érezzék. Az előre tervezés a vállalat üzletmenet folytonosságának biztosítása szempontjából is kritikus, úgymint eszközök, gépek beszerzésének átfutási ideje.

Szun-ce szerint a legjobb elkerülni a háborút és csak akkor választani azt az utat, s vele együtt a háborús stratégia megtervezését, ha nincs más lehetőség, mert nyilvánvalóan a háború erőforrást, költséget emészt fel. A harmadik interjú során elhangzott egy ehhez hasonló gondolat, ami szerint gyakran csak akkor készül stratégia, ha valamilyen problémára keres a cég megoldást. Az interjúalanynak gyakorlati tapasztalata ennek ellenére van, minden munkahelyén részt vett a stratégia kialakításában és fontosnak tartja a munkavállalók irányába megvalósuló transzparens kommunikációt, azonban tapasztalata szerint ez nehézkes, mert valahogy mindig a háttérbe szorul. A negyedik és ötödik interjúalany is megerősítette, hogy végeztek/végeznek stratégiaalkotást és a megfelelő ponton kommunikálják is a dolgozóknak. Két esetben is felmerült, hogy a stratégiaalkotás külsős tanácsadó cég bevonásával történt, illetve, hogy ez egy hosszadalmas, sok erőforrást igénylő elemző folyamat.

A tervezés szerepe Taylornál és Fayolnál is megjelent, ők a magas fokú termelékenység érdekében tartották alapvetésnek a munkafázisok szakaszokra bontását, megtervezését és a felesleges elemek kiiktatását. Fayol egyik pontja, az irányok egységénél is megjelenik a tervezés fontossága: 1 cél, terv legyen a vállalatban, mely elérésére összpontosulnak a tevékenységek.

A stratégia és a haditerv kommunikálása a katonák számára Szun-ce szerint nem szükséges, pusztán a feladatukat kell kiosztani, de azt világosan. A kutatás szerint ezzel szemben szükséges a stratégia érthető módon történő kommunikálása bizonyos időközönként, viszont mivel ennek rendszeres kommunikálása és köztudatba ültetése időt és energiát igényel, ezért inkább egyszeri, vagy ritkábban történik meg, nem mindenhol transzparens és folyamatosan elérhető, nem a munkavállalók mindennapjainak részét képezi ennek tudatosítása.

4. táblázat: Stratégiaalkotás és tervezés alkalmazása a gyakorlatban

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)

<i>Szun-ce</i>	<i>Taylor</i>	<i>Fayol</i>	<i>Mai kor vezetője</i>
megvalósul	megvalósul	megvalósul	megvalósul

Összefoglalva, mindegyik interjú alany megerősítette, hogy előre kell tervezni az eredményesség elérése érdekében, a pusztán intuíción alapuló vezetés nem hatékony módszer, ha a sikeresség és a nyereségesség a cél.

A vállalati stratégia kialakításához hozzátartozik a szervezet belső és a külső környezetének elemzése, valamint a versenytársak megfigyelése. Szun-ce a környezet és terep elemzésével mélyrehatóan foglalkozik művében. Az Erős és gyengepontok fejezetben a saját és ellenséges erők összehasonlításával, a Manőverek fejezetben a katonák természetének ismeretével, a Terep fejezetben a terepviszonyok, azaz a külső környezet tanulmányozásával foglalkozik, valamint a saját helyzetünk elemzésének fontosságával. A Kilenc változás a saját előnyeink és a hátrányaink elemzéséről szól. Szun-ce az ellenfél megfigyelésére is figyelmet szentel az Erős és gyengepontok és a Kémek fejezetekben. Azt mondja, az ellenfelet ismerni kell, hozzá kell igazítani a stratégiánkat, illetve információt kell szereznünk kémek alkalmazásával. Mai viszonylatban ezt úgy lehet értelmezni, hogy tisztában kell lennie a vállalatnak a versenyképességével, a lehetőségeivel és elemzéseket kell végeznie mind erőforrásaira, mind a környezetére vonatkozóan. Az elemzések eredményére a stratégiája kialakításához is szükség van.

A versenyképességhez Michael E. Porter 5 erő iparági versenykörnyezet elemzését alkalmazhatjuk, mely azt az 5 erőt különbözteti meg a piacon, melyek a verseny intenzitását meghatározzák: lehetséges új belépők fenyegetése, szállítók alkupozíciója, helyettesítő

termékek vagy szolgáltatások fenyegetése, vevők alkupozíciója, iparági versenytársak (Porter, 1993, hivatkozta Gulyás, 2014). A PESTEL-analízis a vállalat makrokörnyezetét határozza meg, melyre a szervezeteknek nincsen ráhatása, ezekhez alkalmazkodniuk kell, úgy mint: politikai, gazdasági, környezeti, szociális, technológiai, jogi környezet (Keczer 2013/a, 1993, hivatkozta Gulyás, 2014). Tehát a mai kor vezetői számára számos környezetelemzési módszertan áll rendelkezésére, melyeket elmondásuk alapján alkalmaznak is. A SWOT-analízis talán az egyik legismertebb vállalat és környezetelemzési módszertan, a megkérdezettek többsége találkozott ennek alkalmazásával jelenlegi és korábbi munkahelyén is akár a vállalat egészére vonatkozóan elkészítve, akár egy termékre koncentrálva.

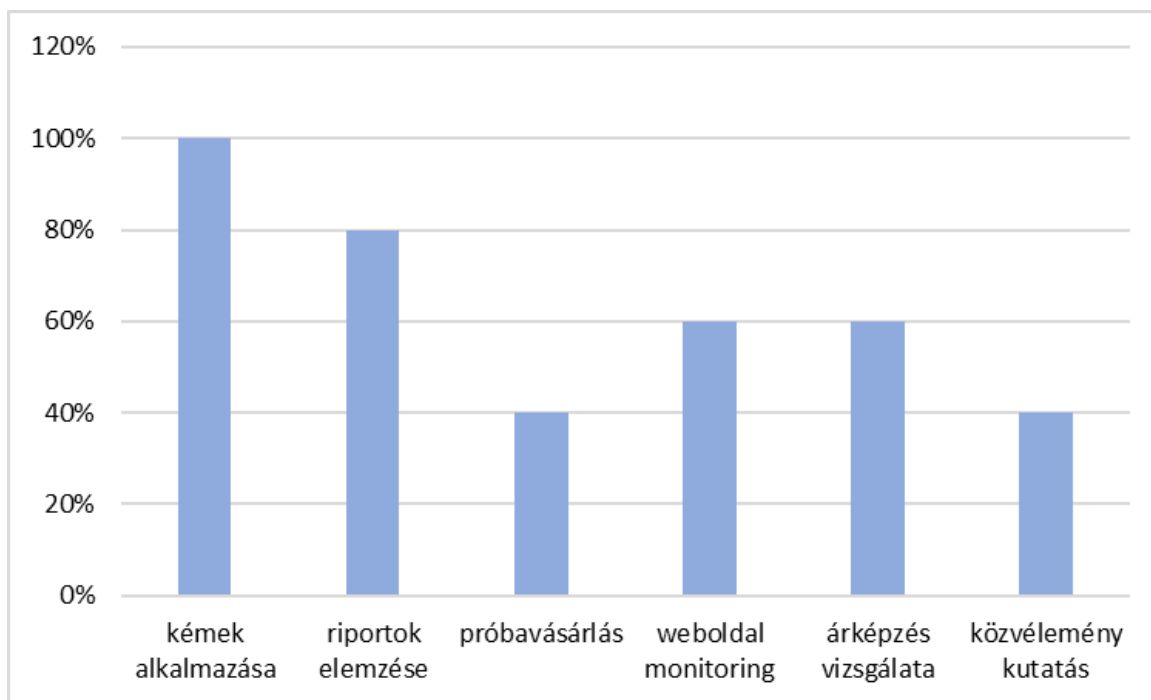
Az iparági környezet elemzése is jelentőséggel bír, különös tekintettel a jogi és politikai környezetre. Az ezekhez való gyors alkalmazkodás a működés nélkülözhetetlen feltétele. Bizonyos iparágakban nemcsak a gyors implementáció a cél, hanem a jogszabály megalkotásába való szakértői hozzászólás lehetősége is. Ennek nyilvánvaló célja a vállalat számára előnyösebb versenykörnyezet megalapozása, a speciális iparágban pedig ezen túl a megfelelő szakmai kimenetel igénye.

Az elhangzottak alapján a környezetelemzési módszertanként a közvélemény kutatás és a konkurencia értékesítési pontjainak megfigyelése tartozik még az alkalmazott módszerek közé. A külső környezet elemzése, ezen belül is a konkurencia figyelése a leghangsúlyosabb terület, amire elmondásuk alapján a legtöbbet fókuszálnak a megkérdezettek.

A versenytársak figyelésére széles paletta bontakozott ki az interjú során, a legtöbben online elérhető kimutatásokat elemeznek, de gyakran a szociális kapcsolataikat használva próbálnak információhoz jutni közös kapcsolatokon keresztül, illetve próbavásárlásokat alkalmaznak, s előfordul a munkavállaló felügyeletének érdekében bevetett kém alkalmazása is, azonban ez elenyésző. Az elektronikus tér előnyeit kihasználva alkalmazott még a konkurencia weboldalának monitoringja, árképzésének vizsgálata, valamint termékportfóliójának elemzése. Mindezek célja valamilyen versenyelőny megszerzése, illetve felkészülés, ha reagálni kell a versenytárs valamilyen változásra, akkor az ne érje őket váratlanul. A konkurenciafigyelés különböző módszereinek gyakorlati alkalmazását a megkérdezettek elmondása alapján a következő ábra szemlélteti.

2. ábra: Versenytárs figyelésére alkalmazott módszerek gyakorisága az interjúalanyok elmondása alapján

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)



Szun-ce a támadás megtervezése és a katonai elhelyezkedés fejezetekben az önismeretet taglalja, s azt, hogy fizikailag hova helyezkedjen a hadsereg az eredményesség érdekében, ami mai értelmezésre átfordítva pozicionálásként értelmezhető azzal a különbséggel, hogy nyilvánvalóan Szun-ce idejében a helyzetüket nem kommunikálták az ellenfél számára. Fontos volt, hogy olyan területen helyezkedjen el a sereg, ahol nem szenvedhet vereséget, valamint ismernie kell saját képességeit. A pozicionálást a megkérdezett interjúalanyok nagyobb részének cégében alkalmazzák, s kommunikálják is a vevők körében marketing kampányokon, közösségi média felületen keresztül. Fontosnak gondolják, hogy a célcsoportjuk ismerje, megkülönböztesse őket.

A Hadászai erő fejezetben olvashatjuk, hogy a taktikai győzelemhez szükséges, hogy hagyományos taktikával vegyük fel a harcot, azonban, ha győzni akarunk, akkor formabontónak kell lenni és újszerű taktikát kell bevetni. A vállalat sikerének kulcsát a vezetők a mai digitális korban összességében a folyamatos innovációban, megújulásban látják. Úgy vélik, haladni kell a korrallal, újszerűt alkotni, s a technológiai fejlődést implementálni a vállalat portfóliójába. Elhangzott, hogy bizonyos esetekben a hagyományos, jól bevált termékek, szolgáltatások megtartása inkább kényszerűségből, a meglévő vevőkör folyamatos kiszolgálása

miatt fontos, ugyanis áttérésük, edukálásuk a megszokottról az újra időbe és energiába telik, s addig is szolgáltatást kell nyújtani részükre.

5. táblázat: Pozicionálás megvalósul-e a gyakorlatban, illetve hagyományőrzés vagy az innováció a preferencia

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)

	<i>Szun-ce</i>	<i>Mai kor vezetője</i>
<i>pozicionálás</i>	megvalósul	részben valósul meg
<i>hagyományőrzés vs. Innováció</i>	mindkettő	inkább innováció

A mai kor vezetője inkább az újításban hisz, míg Szun-ce szerint fontos a hagyomány, a jól bevált módszerek alkalmazása.

5.3 A KUTATÁS EREDMÉNYÉNEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A kutatási kérdések vizsgálatát követően megállapítható, hogy a számos ponton egyezőségek kerültek azonosításra a Szun-ce művében megfogalmazott alapvetések és a modern kori vezetés között mind a vizsgált klasszikus vezetéstudományi művek, mind napjaink vezetői gyakorlata tekintetében.

A kutatás eredményének vizuális összefoglalóját a 6. számú táblázat szemlélteti.

6. táblázat: Összefoglalás: Szun-ce, klasszikus menedzsment és a napjaink vezetője

Forrás: Saját szerkesztés az interjúk feldolgozása alapján (2022)

<i>Szun-ce: A háború művészete elvek</i>	<i>Klasszikus menedzsmenttel található-e párhuzam</i>	<i>Korunk vezetőjével található-e párhuzam</i>
<i>melyek legfontosabb vezetői erények</i>	igen	igen
<i>beosztottak tekintetében fellépő nehézségek, mire fordítsunk figyelmet</i>	kis mértékben	nem
<i>képzés, utánpótlásmenedzsment</i>	igen	igen
<i>szabályozás</i>	igen	igen
<i>motiválás</i>	igen	igen
<i>autokrata vezetés</i>	igen	kis mértékben
<i>erős fegyelem</i>	igen	nem
<i>tervezés, stratégia</i>	igen	igen
<i>környezetelemzés</i>	nem vizsgált	igen
<i>konkurenciafigyelés</i>	nem vizsgált	igen
<i>pozicionálás</i>	nem vizsgált	igen
<i>innováció és hagyományörzés együtt</i>	nem vizsgált	közepes mértékben

6 Összefoglalás

A kutatás témája Szun-ce ókori hadvezér A háború művészete című művének összehasonlítása a modern kori menedzsmenttel. Jelen tudományos munka 2 fő részből áll. Az első rész a szakirodalom feldolgozására, a második rész a vizsgálat eredményeinek feldolgozására fókuszál.

A szakirodalmi feldolgozásban vizsgálatra került az összehasonlítás alapjául szolgáló két alapvető tudományos menedzsment irodalom: Taylor „A tudományos menedzsment alapelvei” és Fayol az „Általános és ipari menedzsment” című könyve. Ezt követően Szun-ce művének XIII fejezetén keresztül történő tartalmi feldolgozására került sor kiemelve azon pontokat, melyeket mai értelmezésükben összehasonlításra alkalmasnak ítélttem.

Az összehasonlításnak része a mai vezetési gyakorlat vizsgálata, ami interjúk keretében történt. A szakirodalmi feldolgozást követően volt lehetséges a kutatási kérdések összeállítása. A kutatási kérdéseket 2 nagyobb szakaszra bontottam, az első szakasz a people menedzsment részre fókuszál, azt vizsgálja, hogy a ~2500 évvel Szun-ce által írottakra a mai kor vezetőjének gyakorlata mennyiben hasonlít, illetve, hogy ezek között fedezhető-e a fel párhuzam a klasszikus vezetéstudománnyal.

A vizsgálat második szakaszában a vállalati stratégiára, illetve a mikro- és makrokörnyezet elemzésére vonatkozó kérdések kerültek összeállításra, szintén arra koncentrálva, hogy a megkérdezettek szakmai tapasztalata és gyakorlata hogyan alakul ezen témakörök tekintetében. A várakozások vizsgálata primer, kvalitatív kutatással, interjúk segítségével történt 5 fő vezető pozíciót betöltő személy részvételével.

A kutatási cél teljesült, a vizsgálat eredményei alapján sikerült az összehasonlítást elvégezni.

A kutatási kérdések jelentős részében találtam egyezőségeket a Szun-ce által leírt vezetési alapelvek és a modern kori vezetés között. Egyértelmű párhuzamokat azonosítottam a következő területeken:

- legfontosabb vezetői kvalítások
- képzések és utánpótlás menedzsment
- szabályozás kérdésköre
- motiválás fontossága
- tervezés, stratégia alkalmazása.

Az alábbi kutatási kérdésekben párhuzamokat véltem felfedezni Szun-ce által leírtak és a mai kor vezetőjének gyakorlata között:

- környezet elemzésének gyakorlása
- versenytársak megfigyelése
- pozicionálás alkalmazása.

A következő vizsgálati területek összehasonlítása nem, vagy csak részben nyert megerősítést:

- mire kell figyelni a beosztottak irányítása kapcsán, milyen nehézségek lehetnek
- tekintélyelvű vezetés alkalmazása
- erős fegyelem fenntartásának alkalmazása
- innováció és hagyományörzés ötvözése a sikeresség elérése érdekében.

A kutatás eredménye rávilágított, hogy az évezredekkel ezelőtt megfogalmazott hadtudományi elvek értelmezhetőek és alkalmazhatóak korunkban, s nemcsak létjogosultságuk nyert bizonyosságot, hanem az is, hogy ezek jelentős része a gyakorlatban meg is történik figyelembe véve az emberiség körülményeinek változását. A vezető célja és eszközei javarészt ugyanazok maradtak: megfigyelés, tervezés, ösztönzés, azonban – véleményem szerint – a korból és a kulturális eltérésekből adódóan már megengedőbb, barátságosabb vezetői attitűd gyakorlását érthetjük tetten a háborús hadvezér szigorával szemben.

„Ami volt, ugyanaz lesz majd, és ami történt, ugyanaz fog történni, mert nincs semmi új a nap alatt.” - írja a Biblia, s ezen – mára már közmondássá formálódott – mondat igazolást nyert a kutatásban.

Szun-ce sikeres hadvezér volt, eszméit a világban a mai napig tanulmányozzák, a hadvezetésben alkalmazzák, s olybá tűnik, hogy nem csak a hadvezetésben, hanem a vállalatvezetésben, az üzleti életben is érdemes megfogadni, s alkalmazni – ahogyan ezt az interjúalanyok teszik is, még ha nem is tudatosan Szun-ce művének ismerete okán – akár a hadvezér által megfogalmazott alapelveket, akár a menedzsmenttudományban fellelhető ismereteket, ha célunk, hogy sikeresek legyünk az üzleti életben.

Irodalomjegyzék

1. Dobák M. & Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó.
2. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. (ford: Constance Storrs). Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. Letöltés ideje: 2022.09.15. <https://tinyurl.com/4z3zuw6f>
3. Giles, L. (1910). Preface by Lionel Giles In Szun Tzű: *The Art of War*. (ford. Lionel Giles) Project Gutenberg. Letöltés ideje: 2022. 04. 28. <https://www.gutenberg.org/files/132/132-h/132-h.htm>
4. Gulyás L. (2014). *Stratégiai menedzsment*. JATEPress.
5. Koronváry P. (2008). *Gondolatok a vezetéstudomány feladatáról*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem. Letöltés ideje: 2022.09.09. http://hadmernok.hu/archivum/2008/2/2008_2_koronvary.pdf
6. Központi Statisztikai Hivatal. (2022). *Gyorstájékoztató, Foglalkoztatottság, 2022. március*. Letöltés ideje: 2022. április 28. <https://tinyurl.com/5s3py8ps>
7. Lengyelne Molnár T. (2013). *Kutatástervezés*. dr. Kis-Tóth Lajos
8. Pines, Y. (2018). *Legalism in Chinese Philosophy*. In Stanford Encyclopedia of Philosophy. Letöltés ideje: 2022.09.10. <https://tinyurl.com/2wdbjmam>
9. Rácz L. (2019/4). Kína hagyományos stratégiai kultúrája néhány klasszikus irodalmi példa tükrében. *Magyar Tudomány 2019/4*. Akadémiai Kiadó. Letöltés ideje: 2022. 05.15. https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f20348_p34/#matud_f20348_p34
10. Salát G. (2013). *A teljhatalom ideológiája: a legizmus*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem. Letöltés ideje: 2022. 04.31. <https://tinyurl.com/4zrppv2n>
11. Tokaji Zs. & Szántai Zs. (2016). *A háború művészete*. Helikon Kiadó.
12. Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers. Letöltés ideje: 2022.09.16. <https://tinyurl.com/23c65jkg>

Mellékletek

1. MELLÉKLET: AZ INTERJÚ FORGATÓKÖNYVE

Köszönöm, hogy időt szánasz az interjúra, ezzel segíted a tudományos munkám kutatás részét. Az interjú várhatóan 1 óra időtartamú lesz. Az interjút szeretném rögzíteni a későbbi pontos feldolgozás érdekében. Beleegyezel a felvétel készítésébe?

Az interjú célja Szun Ce ókori hadvezér A háború művészete című könyve és a modern menedzsment összehasonlító elemzése témában írt tudományos munkámhoz való kutatás. Több vezető pozícióban lévő vagy korábban vezető pozíciót betöltő, gyakorlati tapasztalattal rendelkező személy vesz részt a kutatásban.

Az interjú során részben előre megírt kérdéseket fogok feltenni, amire kérlek, hogy minél részletesebben, saját tapasztalataidat elmesélve válaszolj. Ha van olyan rész, amiről nem szól az interjú, de kapcsolódik a témához és fontosnak tartod megemlíteni, akkor kérlek, mondd el azt is.

People managementre vonatkozó kérdések:

- 1) Kérlek, mutakozz be, kitérve arra, hogy milyen iparágban és milyen jellegű vezetői pozícióban dolgozol/dolgoztál?
- 2) Milyen nehézségekkel kellett szembenézned a vezető pozícióban a beosztottak irányítása kapcsán és hogyan kezelted azokat?
- 3) Véleményed szerint mik egy kiváló vezető legfontosabb erényei, milyen kvalitásokkal kell rendelkeznie? Ezek benned meg vannak?
- 4) Milyen kapcsolat kialakítására törekszel/törekedtél a beosztottakkal? Inkább kölcsönös együttműködésen alapuló vagy inkább autokrata vezetés?
- 5) Tapasztalatod szerint mennyire fontos a beosztottak motiváltsága, Te hogyan motiválsd őket?
- 6) Mit gondolsz a vezető beosztott együttműködéséről? Min kell alapulnia?
- 7) Gyakorlod-e és ha igen, hogyan, milyen módszerrel a beosztottak ellenőrzését?
- 8) Milyen mértékben tartod a fegyelmet szükségesnek és a gyakorlatban mit teszel a fegyelem fenntartása érdekében?
- 9) A vállalatodban mennyire kritikus a szakmai utánpótlás kinevelése és van-e idő allokálva a munkavállalók képzésére?

Környezetelemzési és stratégiaalkotásra vonatkozó kérdések:

- 10) A szakirodalom szerint egy vállalatnak elemeznie kell a belső és külső környezetet is. Számos módszertan létezik már erre, azonban nem minden vállalat allokal rá időt, energiát. Te miként vélekedsz a vállalat belső környezetének elemzéséről (SWOT, Porter 5 erő) és az iparági versenykörnyezet elemzésről, milyen tapasztalatod van a saját cégednél ezen a téren?
- 11) Vannak különböző módszerek a versenytársak megfigyelésére, információszerzésre. Akár nyilvánosan elérhető vagy megvásárolható kimutatások elemzése, vagy a korábban a konkurenciánál alkalmazott munkavállalók foglalkoztatása. A Te cégedben milyen módszereket alkalmaztatok?
- 12) A cégednél van/volt-e stratégiai tervezés és ha igen, akkor hogyan valósult ez meg a gyakorlatban? Hogyan kerül kommunikálásra? Ha nem, mit gondolsz, kellett volna?
- 13) Az előre tervezést mennyire tartod fontosnak szervezet életében? Meg lehet lenni nélküle, pusztán intuíción alapuló vezetéssel?
- 14) Pozicionálás fogalma: az a tevékenység, amelynek célja egy bizonyos versenyelőny meghatározása a versenytársakhoz képest, a termék/szolgáltatás egyedi megkülönböztetése, ennek tudatosítása a vevők fejében a megfelelő kommunikációval. A Te céged végez piaci pozicionálást?
- 15) Hogyan tud egy vállalat versenyképes maradni? Te vagy a céged mit tesz ennek érdekében?
- 16) Záró gondolatok: van-e még bármilyen gondolatod, amit még szeretnél elmondani a téma kapcsán?

2. MELLÉKLET: FELKÉSZÍTŐ ANYAG AZ INTERJÚALANYOK RÉSZÉRE

Felkészítő anyag az interjúban résztvevők részére

A tudományos munka témája: *Szun-ce: A háború művészete* és a modern kori menedzsment összehasonlító elemzése.

Szun-ce ókori kínai hadvezér, stratégia volt, aki a feltételezések szerint időszámításunk előtt 544-ben született. Életéről sok információ nem áll rendelkezésünkre, azonban legjelentősebb műve fennmaradt az utókornak: A háború művészete a legismertebb hadtudományi, katonai stratégiáról szóló egyik első dokumentum, mely XIII fejezeten keresztül részletezi a hadviselés alapelveit, a hadvezér erényeit, a stratégiai és a környezetelemzés fontosságát.

Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy ezen elvek a mai, modern vezetésben visszaköszönnek-e a menedzsment gyakorlatban.

Az interjú során a Te vezetői, gyakorlati tapasztalataiddal kapcsolatos kérdéseket fogok feltenni.

Kérlek, tekintsd át a mű XIII fejezetének általam készített, tömör kivonatát gondolatébresztő gyanánt.

Ha a teljes mű érdekel, itt elérhető: <https://mek.oszk.hu/01300/01345/01345.htm>

I. A mérlegelés/alapvető elvek

Szun-ce részletezi a vezetői erényeket és az elköteleződés fontosságát, amit a győzelem zálogaként említ.

A háborút 5 tényező befolyásolja, amiket mérlegelni, elemezni kell a siker érdekében.

Stratégiai gondolatok: mutass mást, mint ami a valóság, így megtéveszted az ellenséget. Több számítás győzelmet eredményez, kevesebb számítás nem vezet győzelemre, hát még ha semmi számítás nem történt! – Ez úgy értelmezhető, hogy a számítások, a tervezés fontos a sikerhez, azonban ezek hiányával veszélyeztethető a sikeresség.

Ebben a részben foglalkozik még a szabályozással és az utánpótlás szerepével.

II. A hadviselés

Ebben a fejezetben a tervezés kerül előtérbe. Pl.: olyan helyen állomásozzon a hadsereg, ahonnan könnyen el lehet látni élelemmel => ezzel lehet a kiadásokat csökkenteni, ésszerűsíteni. Kiemeli a tervezés, a logisztika fontosságát, illetve megjelenik a jutalmazás szerepe.

III. A támadás megtervezése A fejezet mondanivalója, hogy át kell gondolni, vajon tényleg az egyetlen út-e a háború – hiszen az igen költséges - vagy elkerülhető, és ha szükséges, akkor mi a különböző támadásnemek sorrendje. Itt is kulcsszerepet kap a vezető szakmai rátermettsége annak érdekében, hogy fel tudja mérni, melyik stratégiai módszer az, amit alkalmazni kell. Fontos az önmaga és a környezetének ismerete, továbbá a kellő felhatalmazottság a döntés meghozatalához.
IV. Katonai felkészültség A hadsereg elhelyezkedésének és stratégiájának a fontosságáról szól: úgy kell elhelyezkedni, hogy ne szenvedhess vereséget. A jó stratégia a győzelem feltételeit teremti meg, így az ezt követő harc során győzelemre jut. A terep meghatározza a szükséges hadsereg méretet, a méret a szükséges tartalékokat. A harcoló seregek létszámának ismerete segít az erőviszonyok felmérésében és ezek figyelembevétele vezet a győzelemhez.
V. Hadászati erő Milyen hadászati taktikával érhető el a győzelem: csata közben a hagyományos taktikával vehető fel a harc és a formabontóval érhető el a győzelem. Fontos a hagyományos, már jól bevált módszerek alkalmazása, ugyanakkor szükség van a kreativitásra is.
VI. Erős és gyenge pontok A hadsereg konkrét gyakorlati irányítása a hadvezérnek adott iránymutatás révén, a taktika kialakításának szempontjai. Szun-ce azt mondja: gondosan hasonlítsd össze az ellenség seregét a sajátoddal, mert csak így tudhatod meg, miben erősebb a másik, és miben vagy erősebb te. Azt, aki taktikáját az ellenfeléhez igazítva dolgozza ki, s szükségképpen változtat azon, majd e módszerrel győzelmet arat: nevezzék mennyben született hadvezérnek!
VII. Manőverek A sereg manőverezéseiről és azok kivitelezéséről szóló fejezet, amit a legnehezebb része a háborúnak. Csak képzett sereggel lehet manővereket végrehajtani. Gongok és dobok, zászlók alkalmazása szükséges a sereg irányítására. Tudnod kell, hogy mikor lelkesek, mikor fáradtak a katonák. Fontos a hangulat tanulmányozásának a művészete.

VIII. Kilenc változás

A fő mondanivaló az előnyök és hátrányok ismerete és összekapcsolása. Az előnyünknel számolni kell a hátrányokkal is, a hátrányainknál pedig az előnyökkel is.

Szun-ce szerint a vezetőt 5 kapcsolódó tulajdonsága sodorhatja veszélybe: ha biztosra veszi a halálát, valóban megölhetik; ha mindenképpen élni akar, könnyen fogságba esik; ha gyorsan méregbe gurul, hamarabb előfordul, hogy tiszteletlenül bánnak vele; ha túlságosan kényes a tisztességére, könnyebben megszégyenítik; ha túlságosan szereti az embereket, azok sok gondot okozhatnak neki. Ezekkel tisztában kell lennie és nem szabad hagyni, hogy ezen érzelmek befolyásolják a döntésekben.

IX. A vonuló hadsereg

A menetelő sereg számára a terepviszonyok és azok kezelésével kapcsolatos útmutatásokról szóló fejezet.

Az a hadvezér, aki nem gondolkodik előre, és az, aki ok nélkül, vagy akár okkal is lebecsüli az ellenséget, biztosan számíthat a vereségre.

A katonák engedelmességének alapvetéseit is olvashatjuk: ha megbünteted a katonáidat, akik még nem kötődnek hozzád eléggé, nem fognak engedelmeskedni. Ha sosem bünteted meg azokat, akik már kötődnek hozzád, akkor nem fognak tisztelni. Ha nem tisztelnak, nem is engedelmeskednek. Ki kell vívni a tiszteletet és emberségesen, de szigorúan, ugyanakkor igazságosan kell bánni az alárendeltekkel. Mindemellett képezni kell őket. Ha gyengének mutatkozik a vezető, az emberek nem fognak neki engedelmeskedni.

Váratlan helyzetekhez való alkalmazkodás fontosságát is említi, mint vezetői erényt.

X. A terep

A terepviszonyokat és természeti elemeket és azok kihasználásának lehetőségeit taglaló fejezet: az előnyös terep, hegyes-völgyes terep kihasználásának módjait.

A vezető tekintélyének fontossága újra hangsúlyozásra kerül, s a kellő szigor gyakorlásának fontossága is. A vezető alkalmatlanságának lehetséges 6 okáról is olvashatunk, melynek következményeként 6 csapást említ Szun-ce, ami a sereget érheti: menekülés, szétzilálódás, összeomlás, szétmorzsolódás, széthullás, fejvesztett menekülés. Mindezek mellett Szun-ce felhívja a figyelmet az önismeret és az ellenfél ismeretének fontosságára is.

XI. A kilenc terep

Ez a fejezet a Szun-ce által azonosított 9 terep megkülönböztetéséről szól: könnyű, nehéz, harcra gerjesztő, nyílt, kulcsfontosságú, nem megerőltető, komoly, körbezárt és végzetes terep. Leírja az egyes terepek jellemzőit, s a terepekre épülő lehetséges taktikákat.

A fejezet második részében újra a tábornok elvárt tulajdonságait taglalja, az emberei jutalmazásának mikéntjét, a delegálást és a tájékoztatást, a megfelelő kommunikáció alkalmazását. Továbbá, a vezetői értekezleten (akkoriban tanácson) elvárt viselkedést is.

XII. Fölégetéssel támadás

Ez a fejezet a tűzzel való támadás részletezéséről, módosításairól szól. A fejezetben már a szokott módon a tábornok számára Szun-ce által megfelelőnek gondolt viselkedésről is ír, ne a személyes érzelmei irányítsák, s ne az alapján döntsön, maradjon tárgyilagos és megfontolt.

XIII. Kémek alkalmazása

Az információszerzés fontosságáról szóló fejezet. Szun-ce korában ennek egyik fajtája a beépített kémek alkalmazása volt. A következő kém fajtákat különbözteti meg: belső kém, helybéli kém, átállt kém, feláldozható kém, élő kém. Szun-ce szerint elengedhetetlen az alkalmazásuk, s az is, hogy a mi oldalunkra beépíteni próbálókat felismerjük és a magunk oldalára állítsuk.

3. MELLÉKLET: INTERJÚK

Első interjú

- Az interjú a célja Szun-ce ókori hadvezér A háború művészete c. könyvének és a modern menedzsment irányzatoknak az összehasonlító elemzése témában írt tudományos munkámhoz való kutatás. Több vezető pozícióban lévő vagy korábban vezető pozíciót betöltő gyakorlati tapasztalattal rendelkező személy vesz részt a kutatásban. Az interjú során részben előre megírt kérdéseket fogok feltenni, amire, kérlek, hogy minél részletesebben, a saját tapasztalataidat elmesélve válaszolj. Hogyha esetleg lesz olyan rész, amiről nem szól az interjú, de kapcsolódik a témához és eszedbe jut értékes gondolat, amit fontosnak tartasz megemlíteni, akkor kérlek, hogy mondd el azt is. Először szeretnék megkérni, **hogyan mutatkozz be. Milyen területen és milyen jellegű vezetői pozícióban dolgozol vagy dolgoztál? Milyen vállalatnál, milyen iparágban?**
- Varga Viktor vagyok, 45 éves, 3 különböző munkahelyen dolgoztam, ebből két esetben vezetői pozícióban is. Az egyik a Prímagáz volt, ott 1998-2005-ig dolgoztam először marketing asszisztensként majd vevőszolgálati vezetőként, utána szakterületet váltottam és átmentem az IT-ra, ahol a Helpdesket vezettem. A vevőszolgálaton, amikor én vezettem, akkor 8 fő volt a területi felosztásban, az azt jelentette, hogy 8 töltőüzem volt, töltőüzemenként 1 vevőszolgálatos és én irányítottam, fogtam össze a központban. A helpdesknél pedig 8 fő rendszergazda, supportos, ez nem vált még akkoriban szét. Utána a NETLOCK Kft.-nél 2005-2021-ig dolgoztam, ahol először üzemeltetési vezető voltam, majd létrehoztam az ügyfélszolgálatot és felépítettem az üzemeltetést. 4 fő dolgozott az ügyfélszolgálaton és 8 fő az üzemeltetésen, akiket irányítottam.
- **Mondhatjuk, hogy több éves, releváns vezetői tapasztalattal rendelkezel és mindenhol csoportokat fogtál össze és több embert irányítottál.**
- Így van.
- **Fel tudnád idézni, hogy mik voltak azok a nehézségek, amikkel szembe kellett nézned a vezetői pozícióban a beosztottak irányítása kapcsán?**
- Jó kérdés. Az egyik probléma, hogy állandóan zaklatni kell a kollégákat, hogy elvégezzék a feladatot. Jól összeválogatott csapatnak kell lennie annak, amelyik önállóan, magától megcsinálja azokat a feladatokat, amelyeket el kell végezni. Akiket nem kell kontrollálni, figyelni. Nyilván előfordul olyan, hogy valaki valamit elfelejt vagy hibázik, akkor azt ki kell javítani, de célszerű, ha a beosztottak tudják maguktól, hogy mi a dolguk és ezt teszik maguktól.
- **Említetted, hogy jól ki kell választani a csapatot, fel kell építeni a csapatot. Te milyen kritériumok mentén építetted fel a csapatodat?**
- Amikor én építettem fel a csapatomat, akkor a szakmai tudás nem is volt igazán annyira fontos. Nyilván legyen meg a minimum alapképesség, hogy tudja, értse, mit és hogyan kell tennie, de igazából a mentalitása volt a döntő szempont a kollégának. A kiválasztásnál szempont volt, hogy legyen önjáró, legyen megfelelő munkaerőcsökkel rendelkező. Tehát, ha nem adok neki munkát, ha nem jutok oda, hogy kirendeljek valami feladatot, akkor is megtalálja magának. Ami az ő saját feladata, az önállóan

elvégez, külön felhívás nélkül. Körülbelül ennyi volt a szempontrendszer, nyilván a költségarány is, hogy éppen mennyi pénzzel tudok gazdálkodni, s hogy az megfelelő legyen a jelöltnek. Szerintem a legfontosabb az az, hogy ne egy munkakerülő legyen, aki csak eltölti az idejét a munkahelyen, hanem szeresse is azt a munkát, ami a feladata.

- **Mit tettél azért, hogy elérd az embereknél, hogy önállóan végezzék a munkájukat, ne kelljen külön ösztönözni a megfelelő munkavégzést?**
- Alapvetően középvezetőként nagyjából az a feladat, hogy a csapatodnak a lehető legjobb helyzetet harcold ki a felsővezetéssel szemben. Ezt úgy értem, hogy magukat az embereket figyelembe kell venni, hogy jól érezzék magukat a cégnél, hogy megbecsültnék érezzék magukat.
- **Igazából most a motivációról beszélünk.**
- Igen, ehhez hozzátartozik, hogy legyen rendes bérük, legyen rendszeres fizetésemelésük, amennyire lehet, elégedettek legyenek a munkahelyükkel, cserébe ők is beleteszik a saját energiájukat. Ha olyan bért kapnak, ami csak a bejárásra jár, akkor be fognak járni és el fognak lébecolni, de ha motiválva vannak a fizetésük által arra, hogy dolgozzanak, ha van esély arra, hogy fejlődjenek, ha van esély előrelépési lehetőségre, akkor én azt gondolom, hogy sokkal jobban állnak hozzá a kollégák a munkavégzéshez.
- **Foglaljuk össze: a megfelelő légkör megteremtése a fontos, egy tisztességes bérezés és elismerés a munkájukért, illetve a szakmai színvonaluknak megfelelő munka. Jól értem?**
- Fejlődési lehetőség, én ezt fontosnak tartom.
- **Tehát, hogyha olyan kvalitásokkal rendelkezik valaki, akkor neki meg legyen a lehetősége a fejlődésre, hogy tovább lépjen, rátermettségi alapon akár pozícióváltásra.**
- Igen, hogyha látszik, hogy ő akar valamit, szeretne csinálni valamit, akkor azt formába is lehessen önteni. Ne ragadjon be ugyanabba a pozícióba hosszútávon. Ez egyébként a cégnek is jó, mert ha valaki több értéket tud termelni magasabb pozícióban, ha képes rá, akkor érdemes őt abba a pozícióba előléptetni és a helyére, a kevesebb tudást igénylő pozícióra valaki mást keresni.
- **Megfelelő ember a megfelelő helyre.**
- Igen. Az emberek idővel változnak és szerintem biztosítani kell azt, hogy a fejlődést a pozíció lekövesse.
- **Beszéltünk egy kicsit a beosztottakról és az ő elvárt személyiségjegyeiről, tulajdonságairól, hogy ő hogyan álljon a munkaadóhoz. Szerinted a munkaadónak, illetve a munkaadót képviselő vezetőnek milyen kvalitásokkal és milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie? Milyen erényekkel?**
- Kell lennie egy jövőképnek, szerintem nagyon fontos, hogy megfelelően nagyvonalú legyen olyan értelemben, hogy ő egy vezető, akinek nem kézzel kell irányítania a cég minden egyes aspektusát, hanem meg kell tervezni a jövőt, a stratégiát, nem sugallhatja a dolgozók felé azt, hogy milyen sokba kerülsz. Annál legyen nagyvonalúbb, hogy a céges kávé árára adjon. A felsővezetőnek egy jól meghatározott stratégiát, egy jövőképet kell elképzelni, ami mögé oda kell rakni a számításokat, hogy ez ne egy légvár legyen, hanem egy olyan jövőkép, amiről látszik, hogy megvalósítható. Emellett neki

az a dolga, hogy a beosztottak, akik ebben részt vesznek, azok a lehető legnagyobb teljesítménnyel, sebességgel tudjanak ennek a célnak az elérésében tevékenykedni.

- **Véleményed szerint mik azok az emberi tulajdonságok, amik szükségesek egy vezetőnek? Milyen emberi jellemzőkkel kell rendelkeznie egy jó vezetőnek? Ezek megvannak-e benned?**
- Azok a képességek, amik bennem megvannak, gondolom, szükségesek, például az, hogy legyen szavahihető, megbízható, következetes, szakmailag elismert vagy kompetens, hozzáértő ahhoz a területhez, amit vezet. Ne olyan kaliber legyen, vagy valaki, aki mindig csak szajkózza a beosztottaktól elszívott infót. Ne legyen más tollával ékeskedő, ne nyúlja le a beosztottaktól az ötleteket, ismerje el a kollégáknak a munkáját, figyeljen oda az emberekre, alapvetően az ember fontos a cégben, tehát emberközpontúnak, emberségesnek kell lennie, kell rendelkeznie empátiával. Nem a gépek fogják elvégezni a munkát. Azok az emberek, akiket felvettem, azok végzik el azt a tevékenységet, amiről vezetőként azt mondd, hogy legjobban te tudnád megcsinálni, de annyi dolog nem fér bele. És olyan embereket kell találni, akik azt a feladatot, amit kiadok nekik, önállóan úgy végzik el, ahogy szeretnéd. Ez nagyon fontos.
- **Vehetjük ezt úgy, hogy egyfajta kölcsönös bizalomnak kell lenni a vezető és beosztott között? Ez lehet egyfajta alapja a közös munkának?**
- Azt gondolom, hogy igen.
- **Te milyen kapcsolat kialakítására törekedtél vezetőként a beosztottakkal? Inkább kölcsönös együttműködésen alapult vagy inkább autokrata vezetést alkalmaztál? Esetleg egyszer ezt, másszor azt? Lehet ezt így kategorizálni? Helyzetfüggő volt-e? Milyen kapcsolatod volt a beosztottjaiddal?**
- Azt gondolom, a kölcsönös együttműködés elég hatékony. Az autokrata vezetőktől félnek, azért csinálják meg a munkát és ha valami butaságot kérnek tőlük, akkor is megcsinálják, míg, ha kölcsönösen együttműködnek, akkor többen tesszük hozzá a feladathoz azt, amit tudunk és jobb eredmény születhet abból, hogyha van lehetősége az egyet nem értését elmondani, az eredményt befolyásolni az alkalmazottnak.
- **Ezzel együtt, hogy te a gyakorlatban ezt alkalmaztad, gyakoroltad, a beosztottak ellenőrzését szükségesnek érezted-e? Vagy teljes önállóságot adtál?**
- Igen, gyakoroltam az ellenőrzést, ahol én válogattam ki a kollégákat, ott mindig a munkavégzés kezdeti időszakában került sor a munkájuk ellenőrzésére, hogy megy-e, ha nem, akkor megkapták az oktatást. A felvételi beszélgetésen sosem derül ki, hogy ki milyen ember, ellenben a próbaidő időszaka alatt az adott beosztott mentalitása mindig kiderül. Hogy mennyire hibázik, hogy mennyire akar ő dolgozni. Ha az elején a vezető ezeket leellenőrizte, ha odafigyelt erre, akkor olyan emberek válogat ki, akiknél tudni lehet, hogy olyan embert vettem fel a pozícióra, aki megfelel az én szempontrendszeremnek. A munkája alapvetően nem attól függ, hogy folyamatosan emlékeztetem rá, hogy a munkája elkészült-e.
- **A későbbiekben időnként, szűrőpróba-szerűen, vagy ha bizonyos komolyabb feladatok voltak, akkor volt-e valamilyen ellenőrzési funkció a gyakorlatban? Ha nem is általad, de mondjuk egy minőségellenőr vagy bárki által? Megtörtént-e az, hogy bizonyos folyamatokat mintavételeken ellenőriztek?**

- A vevőszolgálati területen ez nyilvánvalóan előfordult, hogy bejött valamilyen ügyfélpanasz. Ott visszahallgatjuk a hívást, eseti jelleggel, de hogy ha jól megy a munka, akkor erre, azt gondolom, a vevőszolgálatnál maradva, alapvetően nincs szükség, ha a betanulási időszakban megfelelően felkészült a kolléga. Ha nincs probléma a beosztottal, akkor magas a bizalom. Akkor nem az a fontos, hogy ellenőrizsem. Ehhez szükséges az, hogy elfogadja a vezető az ő általa elképzelt munkavégzést, vagy ahogy ő csinálná, attól másképpen elkészült megoldásokat. Egy jó vezetőnek el kell fogadnia, hogy nem mindenki úgy gondolkozik, mint ő, nem mindenki úgy csinálja meg, mint ő, hanem az ő értékrendjéhez képest egy 90 százalékos megoldás lesz, de ez a 90 százalékos megoldás belefér még a vezető világképébe. És az önállóan készül el, tehát a vezetőnek nem kell arra erőforrást fordítania, hogy minden egyes alkalmazottnak mindig minden esetben pontosan megmondja, hogy mit csináljon, mert egyébként nem készül el.
- **A kettő közt is van átmenet? A között, hogy teljesen szabadon engedem a beosztottakat és hogy kézi irányítást alkalmazok?**
- Persze, ez nem azt jelenti, hogy teljesen szabadon voltak engedve. Természetesen képben voltam azzal kapcsolatban, hogy kinek mi a dolga, ki mit csinál. Ha valami sürgős megoldásra váró feladat volt, vagy határidőhöz kötött, akkor azt én is fejben tartottam, esetleg rákérdeztem, hogy ugye, nem felejtettétek el, hogy ezt meg kell csinálni? De az inkább csak azért, mert annyira fontos volt az adott téma. Nem azért kellett ellenőrizni, mert nem csinálták volna meg, többnyire mindig minden időben elkészült. A problémások esetében más a helyzet. Az egy ismert dolog, hogy a munkavállaló úgy próbálja a munkabérét optimalizálni, hogy kevesebbet dolgozik, mert akkor az fajlagosan több bért jelent. Előfordulnak olyan kollégák, akik ügyeskedni próbálnak ily módon. Ilyen esetben nem az a helyes megoldás, hogy ezt a kollégát én folyamatosan figyelem és terrorizálom, hanem - ha jó hasonlatot szeretnék mondani - kiásom a víz útját. Ha úgy oldom meg a különböző rendszerszervezési megoldásokkal, hogy ne lehessen trükközni, akkor nem fognak trükközni. Persze, mindig próbálják megtalálni az új módszert a trükközésre, de a legjobb az, ha ezeket észreveszem és nem közvetlenül, hanem közvetve akarok hatni. Gondolok itt például egy ügyfélszolgálatos kollégára, aki a telefonhívásokat követően mindig utómunka fázisban ragadt a telefonos IVR (Interactive Voice Response)- rendszerben, ami azért volt jó, mert elfoglaltnak tűnt és úgy tudott tenni, mint aki még az utómunkát végzi, de ebből rendszeresen nem lépett vissza. Erre a megoldás nem az, hogy őt azzal nyúzó, hogy lépjél vissza, hanem ha ezt látom, hogy ez van és egyébként tudom, hogy mennyi utómunkát igényel egy hívás, utána automatikusan visszaléptetem az ügyfélszolgálatos kollégát a rendszerbe, így nincs lehetősége arra, hogy ügyeskedjen, mert azt megszüntettem. Az ilyen kolléga ki fogja találni a következő trükköt, hogy tud lógni, de ez folyamatos harc a beosztott és a vezető között. Kitalálni valami ügyeskedést és hogyan vágom el annak az ügyeskedésnek az útját.
- **Tehát akkor mégiscsak volt valamilyen fajta ellenőrzés. Fontosnak tartom azt hangsúlyozni, hogy az ellenőrzés nem azonos azzal, hogy terrorizálom a beosztottakat és folyamatosan azt nézzük, hogy mit csinál. Számomra az ellenőrzés**

azt jelenti, hogy akár egy minőségellenőrzést végzünk. Mondjuk visszahallgatjuk a hívásokat.

- Előfordult olyan, hogy a ticketing rendszerre ránéztem és ha valami elmaradás volt vagy azt láttam, hogy gyűlik a meg nem oldott ügyek száma, akkor szóltam. De az is fontos, hogy amennyiben olyan a beosztás, hogy x ügyfélszolgálatos ugyanazzal a területtel foglalkozik és az egyik a többinek a rovására próbál ügyeskedni, akkor a csapat többi tagja ezt úgyis jelezni fogja felém, nem kell elébe menni egy ilyen helyzetnek, hogy ezt keressem. Amikor valaki a másik rovására érvényesül, az eljut a vezetőhöz, hogyha ezek egy szimmetrikusan elosztott feladatról szólnak.
- **Jól érzékelem, hogy visszaköszön itt is a bizalom kérdése? Van-e olyan viszonyban a vezető a dolgozókkal, hogy mernek-e neki jelezni a kollégák, nem félnek-e attól, hogy ennek valamilyen következménye lesz?**
- Így van, az elején mindenkivel tisztáztam, hogy az összes trükköt ismerem én is, én is használtam, én is voltam kezdő valamikor, velem lehet szoros kontroll nélkül együtt dolgozni. Ha egyszer rajtakapom, hogy át akar verni – mert úgyis rajtakapom előbb-utóbb -, akkor azzal nem jár jól, ezért gyakorlatilag a jól kijelölt irányvonalak, azt gondolom, hogy az esetek többségében odavezettek, hogy mindig az történt, amit szerettem volna. Volt olyan ügyfélszolgálatos kolléga, akitől meg kellett válni, mert annyira össze-vissza beszélt, szakmailag sem volt képben, habár szakdolgozatát olyan témában írta, ami passzolt a területhez. Nem nagyon fordult elő, hogy ki kellett rúgnom valakit, mert aki nem felelt meg, azt a próbaidő alatt elküldtem. Amit még fontosnak tartok, hogy a vezetőnek egy adott létszám fölött már el kell kezdenie tovább delegálni a feladatokat. Egy bizonyos létszám fölött nem fog tudni mindent kontrollálni, meg kell találni azokat a munkavállalókat, akikre az egyéb területet rá lehet bízni.
- **Ez kicsit összekapcsolódik talán a szakmai utánpótlás kinevelésével is, hogy legyen más is, aki az adott pozíciót be tudja tölteni. Nálatok mennyire volt ez fontos, hogy szakmai utánpótlás kineveléséről gondoskodjatok, volt-e időráfordítás a képzésekre, bizonyos szükségessé vagy általatok fontosnak tartott képzésekre?**
- Azt feltétlenül fontosnak tartom, hogy szakmailag fejlődjön az ember, mert egy feladatkör, ha mindig ugyanazt csinálja valaki, semmi új nincs benne, akkor az monotonná, unalmassá tud válni. Nem volt jellemző a formális képzés, de megkapták a szükséges információkat. Az ügyfélszolgálaton volt képzés, az üzemeltetésen nem volt jellemző, szakmai tanfolyamok voltak, amikre elmentek a kollégák, maga az IT, pláne a PKI (public key infrastructure) nem az a terület, ahol külső tananyag létezne.
- **A szakmai utánpótlás kinevelésére mennyi energiát fordítottatok?**
- Keveset, mert alapvetően minden cég ember szűkében van, sokáig tart egy kollégát kinevelni, amíg produktívvá válik, főképp IT területen. Nagyon sokáig csak tanul.
- **Kellett volna, csak nem volt rá idő?**
- Kellett volna, igen.
- **Volt, hogy olyan helyzetbe kerületek emiatt, ami problémát okozott?**
- Kapacitás probléma volt, igen, mert adott mennyiségű ember adott mennyiségű munkát tud elvégezni. Ha több van vagy valaki kiesik, akkor az elvégzendő feladatokból kell visszavenni.

- **Kanyarodjunk át a people menedzsment területéről a vállalat a működésére, stratégiára, környezetelemzésre. A szakirodalom azt mondja, hogy egy vállalatnak a sikeressége elérése érdekében elemeznie kell a belső és külső környezetet is. Erre számos módszer létezik, de nem minden vállalat fordít időt és energiát erre. Miként vélekedsz erről, illetve milyen tapasztalatod van ezzel kapcsolatban a korábbi vagy a jelenlegi munkahelyeden? Te végeztél-e ilyet, a vezetőtársaid végeztek-e ilyet?**
- A Prímagáznál ez, ahol marketing területen dolgoztam, sokkal inkább karakteres volt a munkámban, sokkal inkább megjelent, ott volt rendszeres közvélemény-kutatás, volt konkurencia figyelés, térinformatika, a konkurenciának az értékesítési pontjainak a feltérképezése, ezek alapján tervezés és annak lekövetése- Voltak célcsoportok kérdezve, azok számára különböző kampányok kialakítva. Ez a Prímagáznál, mint retail cégnél ez erősebben megjelent. A NETLOCK Kft.-nél, mint PKI területen inkább jellemző a B2B piac. Ott ez annyira nem tetten érhető, de ott is azért volt elemzés, pozicionálás, árérzékenység-vizsgálat annak kapcsán, hogy melyik ügyfelet hogyan lehet megtámogatni.
- **Volt-e a vállalatnál valamilyen belső környezetelemzés, SWOT-analízis vagy Porter 5 erő modell?**
- A Prímagáznál volt, a NETLOCK-nál annyira nem használtuk ezt a tudományt. A Microsecnél ott vannak ilyenek. SWOT-analízis van és én azon vagyok, hogy ezeket lehetőség szerint láttassam vagy lássanak ilyesmit. Most készítek egy SSL üzleti tervet, abban ilyen elemzések is vannak.
- **Szerinted mi a létjogosultsága ezeknek a környezetelemzési módszertanoknak? Miért fontosak ezek?**
- Mert tudományos módszerek. Ha már ennyi időt töltöttek a megalkotók azzal, hogy kitalálják a mögötte lévő tudományt, hogy ezt leírják, rendszerezék, megalkossák azokat a módszereket, amik segítenek a már meglévő információk megfelelő módon történő rendszerezésében számodra, akkor ezeket igenis használni kell.
- **Nálatok mi a hasznuk szerinted?**
- Aki ezeket a tudományos módszereket használja, az mindig előrébb jut, mint aki csak ad hoc dönt.
- **Sikeresebbek?**
- Igen.
- **A versenytársak megfigyelésére milyen módszert használtatok? Ugye, lehet különböző nyilvánosan vagy pénzért megvehető kimutatásokat alkalmazni, esetleg korábban a konkurenciánál alkalmazott munkavállalókat foglalkoztatni, akik hasznos, értékes információkkal rendelkeznek. Ti a korábbi vagy jelenlegi munkahelyeiden milyen versenytárs elemzést, megfigyelést és információ szerzést alkalmaztatok?**
- A Prímagáznál ez inkább múltott a területi képviselőkön, nekik nem csak azzal kellett foglalkozni, hogy értékesítési pontokat nyissanak, hanem azokat is rögzítették, hogy hol vannak a konkurenciának a pontjai. A PKI-területen jellemzően a versenytársak elektronikus figyelésével valósult meg. Monitorozva van a weboldaluk, azonnal értesülünk, hogyha valami változás történik és ezeknek az elsődleges kommunikációs

felülete, ahol érzékelhető azonnal a változás, az a weboldal, mert ez az elektronikus aláírás piac olyan, hogy az elektronikus térben zajlik.

- **Tehát a gyakorlatban alkalmaztatók és foglalkoztatók a versenytárs figyelésével?**
- Igen, ez a része, hogy értesüljünk a változásról, az egyik dolog. Ez egy csomó minden mással kiegészíthető. Konferencia információkkal például. Erre most a Microsecnél van egy kolléga, aki kifejezetten ezzel foglalkozik, az elektronikus figyelés részét én intézem, a többit a kolléga.
- **Szereztek-e információt valaha a „kémek”-től, a konkurenciánál dolgozó emberektől? Vettetek-e át ilyen dolgozókat?**
- Persze, nyilván. Az emberek szeretnek pletykálni, s ha valaki nem szakad ki a régi kollégiális baráti körből, ha új helyre megy dolgozni, ha tartja a kapcsolatot, onnan is csorognak információk.
- **Összességében mi a célja a versenytársak figyelésének? Van-e mögött valamilyen remélt haszon?**
- Azáltal, hogy tudjuk, mit csinál, mire készül, a saját sikerünket tudjuk előrébb vinni. Nyerni akarunk, azért figyeljük, elemezzük, hogy lássuk, hogy mi várható tőle, mire kell készülni, hogyan reagálunk az általa végzett „hadműveletekre”. Fel tudunk készülni a válaszra.
- **Ezt nevezhetjük valamilyen stratégiának is? Van-e nálatok stratégiai tervezés? Ha igen, hogyan valósul meg a gyakorlatban?**
- Van. Volt mindegyik cégnél. A menedzsment megalkot egy víziót, egy elképzelést, hogy mi az, amit szeretne. Ennek többnyire van reális alapja, hiszen ezt megelőzi egy információszerzés, becslések, számítások alapozzák meg és annak a vízióknak kapcsán tervezik meg, mi az, amit szeretnénk elérni, mi az, amivel foglalkozunk, mire mennyit költünk. Egyszerre egy pénzügyi tervezés és egyszerre a céloknak a meghatározása, hogy hova szeretnénk eljutni.
- **Ez közösen történik a vállalat minden résztvevőjével?**
- Nem. Ez a felsővezetés dolga.
- **A kérdésem arra irányult, hogy a meghatározott, kitűzött stratégiai cél elérésében nyilván minden szereplőnek megvan a maga helye és szerepe, ehhez tudni kell arról, hogy mi ez a cél. Ezt hogyan kommunikáltátok? Volt-e kommunikálva egyértelműen az, hogy most miért dolgozunk, tudjuk a játékszabályokat, tudjuk, hogy hova akarunk eljutni és mit kell tennünk azért a mindennapi munkánkban, hogy eljussunk a meghatározott stratégiai célhoz?**
- Ezt így nem kommunikálták. A jelenlegi cégnél ez változás alatt, kidolgozás alatt van. Rövid betekintést kaptunk a stratégiába, ez eléggé felületes volt, ezen most változtatni szeretnének.
- **Milyen értelemben?**
- Átláthatóbbá válik, követhetőbbé. Egy rendszerbe lesz átültetve, a Jira rendszerben lesznek feltüntetve a vállalati stratégiai célok.
- **Szerinted mennyire fontos az előre tervezés? Az, hogy tudjuk, mikor, mit fogunk csinálni, valamennyire előre lássunk vagy pusztán intuíció alapon is lehet boldogulni?**
- Boldogulni lehet, de nem fog előre jutni a cég.

- **Tehát tervezni kell?**
- Mindenféleképpen kell. Igen. A stratégiai tervezés elengedhetetlen, különben az csak sodródás lesz.
- **Van egy olyan mondás, ami most eszembe jutott Senecatól, hogy „Semmilyen szél nem kedvez annak a hajónak, amelyik nem tudja, hogy milyen kikötőbe tart.”** Evezzünk is át akkor a pozicionálásra. Hogy mindannyian ugyanazt értsük alatta, szeretném felolvasni a pozicionálás fogalmát, utána beszéljünk róla: az a tevékenység, amelynek célja egy bizonyos versenyelőny meghatározása, a versenytársakhoz képest. A termék, szolgáltatás egyedi megkülönböztetése, ennek tudatosítása a vevők fejében, a megfelelő kommunikációval. Találkoztál -e ilyennel vagy te végeztél-e ilyet?
- Igen, találkoztam. Ez egy marketingfogalom. A Prímagáznál, ahol a marketing - ügyfélszolgálaton mozogtam, ezen a területen tevékenykedtem, ott ez sokkal erősebben megjelent. Ez akkor vált igazán gyakorivá, amikor megjelentek az adatbázisok és az adatbázis marketing, mert az ügyfélről rögzített adatok alapján, amit tudunk, nagyon jó célcsoportok, szegmentumok képezhetők és az adott célcsoportoknak, szegmentumoknak általában a közös ismérvei meghatározták, hogy milyen módon lehet őket a legjobban elérni. A jelenlegi munkahelyemen ez kialakítás alatt van. Most kezdünk el az IT körökben népszerű persona fogalmával foglalkozni, hogy meghatározzuk azokat a vásárlói karaktereket, akik a jellemző vásárlóink. Mintavásárló tulajdonképpen a persona. Ezeknek a mintavásárlóknak az igényeire tervezünk, készítjük el a szoftvert, mert ilyen mintavásárlók tömege lesz majd az, aki használni fogja.
- **Elérkeztünk az utolsó kérdéshez. Mit gondolsz, egy vállalt hogyan tud versenyképes maradni? Te vagy a céged mit tesztek ennek érdekében? Alkalmaztok-e fejlesztéseket, újításokat, innovációt?**
- Akkor tud versenyképes maradni, ha a termékére szükség van és azt jobban értékesíti, mint a konkurencia. Egyszerűen jobbnak kell lenni az ugyanilyen funkcióval rendelkező terméket értékesítő cégeknél. Vagy a cég jobb vagy a termék jobb. Ha a termékek nagyon hasonlóak, akkor a kiszolgálás minősége, a kiszolgálás sebessége, a hozzáállás a cégnél, valami olyat kell nyújtani, - és azt folyamatosan - ami kiemeli a céget, a terméket az ugyanerre a célra alkalmazható egyenértékű vagy helyettesítő termékek közül. Ennek érdekében folyamatosan fejleszteni, innoválni kell, a konkurencia termékeit figyelni, s arra reagálni kell, mert egyébként ő is ugyanezt a menetrendet követi, mert neki is ugyanaz a célja, mint nekünk, hogy a lehető legtovább fennmaradjon, hogy ő legyen a piacvezető. Ez egy harc, s abban nem lehet lankadni.
- **Kizárólag az innováció vezet eredményre vagy vannak olyan területek, ahol fontos az, hogy egy hagyományosan, már jól működő dologhoz ne nyúljunk hozzá? Esetleg a kettő elege? Tapasztalatod szerint melyik az, amelyik célravezető?**
- Azt gondolom, hogy az IT termékeknél, ha megáll a fejlődés és nincs benne innováció, az nem fog jutni sehova. Elvegetálhat a cég egy zombi állapotban, ahol eltartja magát, de se előre, se hátra nem mozog, de alapvetően nem ez a cél. A legjobbá, a legnagyobbá, a legtöbb ügyfelet bíróvá akar a cég válni és ez csak úgy működik, ha folyamatosan reagál a piac kihívásaira. Változnak jogszabályok, az előírások. Előjöhet egy új

felhasználási területe a digitális aláírásnak, amire a jelenlegi jól bevált termék nem képes, de ha képessé tesszük rá, akkor újabb ügyfeleket tudunk elérni és egyre inkább sikeresek leszünk. Szerintem az innováció az hasznos. Azt kell mondjam, hogy ha belegondolunk a háborúzásba, ott is mindig az döntötte el, hogy ki nyer, hogy ki volt technikai fölényben. Kinek volt messzebbre lövő ágyúja, kinek volt puskapora, újabb számszeríja.

- **Bevált csapaton ne változtass. Van ilyen, amire ez igaz lehet vagy inkább innováljunk?**
- Inkább innováljunk. Honnan tudod, hogy bevált, hogyha nem próbálsz másképp?
- **Mondjuk onnan, hogy az eredmények azt mutatják.**
- Rendben, de azt honnan tudod, hogy amit ki se próbáltál, az nem jobb-e ennél? Csak innováció által derül ki esetleg az is, hogy erre az innovációra nem lett volna szükség. Az egy álló helyzet, hogyha nem innoválsz. Már az első autó is tudta azt, amit az autónak kellett, de mégis csak 100 éve fejlesztjük. A 80-as években is jól néztek ki Volkswagen Golfok, de azért a maiak jobban és már nem venném meg a régi típusút, csak azért, mert használt és olcsó. Ugyanígy külön árat nem fizetnék egy 80-as évekbeli technológiáért. Persze, el lehet jutni arra a pontra, amikor már nem nagyon látod, hogy mit lehetne javítani. De mindig lehet javítani a termékeken. Itt pedig a digitális aláírásnál ez egy folyamatosan változó terület. Ha itt nincsen egy szoftver frissítve, fejlesztve, akkor egy idő után nyugodtan ki is rakhatod, hogy már nem támogatott.
- **A kérdések végére értem. Szeretnél-e még bármit megosztani az elhangzottakkal kapcsolatban, van-e olyan téma, amihez még lenne gondolatod?**
- Nem, köszönöm.
- **Rendben, akkor köszönöm a részvételeket.**
- Szívesen.

Második interjú

- Az interjú a célja Szun-ce ókori hadvezér A háború művészete c. könyvének és a modern menedzsment irányzatoknak az összehasonlító elemzése témában írt tudományos munkához való kutatás. Több vezető pozícióban lévő vagy korábban vezető pozíciót betöltő gyakorlati tapasztalattal rendelkező személy vesz részt a kutatásban. Az interjú során részben előre megírt kérdéseket fogok feltenni, amire, kérlek, hogy minél részletesebben, a saját tapasztalataidat elmesélve válaszolj. Hogyha esetleg lesz olyan rész, amiről nem szól az interjú, de kapcsolódik a témához és eszedbe jut értékes gondolat, fontosnak tartod megemlíteni, akkor kérlek, hogy mondd el azt is.

Kezdjük is. Kérlek, hogy mutakozz be kitérve arra is, hogy milyen iparágban és milyen jellegű vezetői pozícióban dolgoztál vagy dolgozol?

- Pecsó Katalinnak hívnak, jelenleg informatikai főosztályt vezetek egy paksi víziközmű cégnél, ahol nagyon sok más cégsoporthoz, céghez is kapcsolódunk attól függően, hogy milyen az alvállalkozók, illetve a felettünk lévő rész.

Korábban SAP projektvezetői státuszban dolgoztam sokat megrendelői és szállító oldalon is, illetve az üzleti elemzői feladatomat tartom még a legnagyobb gyakorlatok az életemben - és most is sokat használok ebből - ahol a vállalat minden részével megismerkedhettem a fejlesztések során.

- **Amikor emberekkel dolgoztál vagy embereket irányítasz, akkor milyen nehézségekkel kellett szembenézned a beosztottak irányítása kapcsán és hogyan kezelted azokat?**

- Korábban sokkal többet dolgoztam kisebb teammel, vagy kevesebb ember volt hozzám közel, és szabályozottabb környezettel találkoztam, ahol kicsit jobban komolyan vették a folyamatokat és a hierarchiát. Most a szakmai életem több szempontból érdekes, mert itt Pakson olyan, mintha 30 évet visszaestem volna az időben, tehát abszolút szokásokon alapul, hogy ki kihez lojális és hogy ki mit szokott csinálni- Hogy ez jó vagy nem, az nem is érdekes. Itt mi vagyunk a pesti vezetők, akik minden nap lemennek és megmondják a tutit és nem is igazán érdekli őket, hogy mit akarunk mi mondani. A kiválasztás nehéz, régi emberekkel kell együtt dolgozni, akik ismerik ezt a szektort, illetve ismerik a normál helyi viszonyokat. Itt nagyon sok polgármesterrel kell elszámolni, tehát nagy a közigazgatási kapcsolat. Nekem a legfontosabb a lojalitás, mert mindig az ember az első, mert mindent meg lehet tanítani, de ha nem hozzám lojális, ha nem az én munkámat segíti, akkor én nem tudok vele együtt dolgozni.

- **Milyen konkrét esetek voltak esetleg, hogy mondjuk az alattad lévő emberek milyen nehézségeket okoztak neked, akik hierarchiában alattad álltak?**

- A vállalatvezetésünk két ügyvezetésű, az operatív és a műszaki ügyvezető. Tehát, akik a helyiek, ők a területben, a térségben dolgoznak és a műszaki ügyvezető is onnan volt és nem mindent a szabályozott környezetben hajtottak végre. A normál munkaidő 7-től fél 4-ig van. Mi mire leértünk Budapestről mondjuk leghamarabb fél kilenc vagy negyed kilencre, de minden délután fél négy és reggel hét között történik. Abba futottunk bele, hogy nem a normál beszerzési folyamatokat, jóváhagyó köröket csinálták. Egy munkatársam, akit felvettem, aki szinte nagyon esedezett, hogy felvegyem egy lány

volt, aki az erőműben dolgozott és nem is volt itt normál irodai munkája, de gondoltam asszisztensnek tökéletes lesz oka. Gondoltam, mindenkinek legyen egy lehetősége. Egy pékségből jött, de ő ismerte az operatív ügyvezetőt és mire beértem, minden olyan papírt, ami rám várt volna, azt elvitte az operatív ügyvezető, vagy a műszaki ügyvezető bocsánat, mert az informatika az operatív ügyvezető alatt van. Tehát mi semmilyen papírt nem láttunk és egyszer láttam, hogy bent van, amikor megérkeztem, és megkérdeztem tőle, hogy mi dolgod volt arra, folyosó azon részén és azt mondta, hogy ő nem is volt ott.

Tehát ez hátrányt okoz, hogyha nem lojális hozzá, úgy mondhatnám ezt, hogy kicsit árulás és az első lépés ilyen volt. Mert ez egy nagyon ebből a szempontból érdekes munkahely, hogy van egy közeg, akik együtt nőttek fel meg egymással mikrokörnyezetben együtt élnek, tehát faluk kapcsolódása. Te meg oda mász egy nap 130 kilométerről és mondasz nekik egy számukra ismeretlen tempót, és nem értik ezt a menedzsment ritmust, amit mi mondunk, hogy feladat kiosztása, visszaellenőrzése meg határidő, ezek ott ilyen ismeretlen fogalmak voltak.

- **Mit csináltál, amikor így megpróbáltak átverni? Vagy milyen következménye volt ennek?**
- Megkérdeztem tőle, hogy miben segíthetném a munkáját, mert úgy látom, unatkozik, mert nem mindig látom a helyén. Tehát megkértem erre, ez volt az egyik. Utána meg átcsoportosítottam a pandémia alatt, hogy segítsen a HR-nek. Meg akartam nézni, hogy mit tesz akkor, amikor bizalmasabb információkat lát, tehát bér adatokat. Azonnal mindent tovább mondott. Egyébként egy intelligens lány volt abból a szempontból, hogy pontosan tudta, mit csinálok. Tehát, hogy miért pakolászom. És akkor bejött hozzám és mondta, hogy úgy érzi, hogy én nem őt keresem. És mondtam, hogy én is így érzem.
- **Tehát akkor megváltatok egymástól.**
- Igen, megváltunk egymástól. Bizalomvesztés történt.
- **Alapvetően, hogy ha vannak beosztottjaid, akár több is, akkor milyen kapcsolat kialakítására törekszel velük? Inkább kölcsönös együttműködésen alapuló, vagy inkább autokrata vezetés az, amit te preferálsz, vagy amit te a gyakorlatban megvalósítasz?**
- Alapvetően a munkám során van négy a vállalkozó, mindenkinek vannak csapatai és a csapatainknak vannak csoportvezetői. Igyekszem, hogy ezt a „szint a szinttel kommunikál a munkában”-t, betartsam. Tehát mindenhol a csoportvezetőkkel beszélek és nem azokkal, akik irányítanak, mert talán mindenki tudja, hogy mi az ő feladata. Úgy gondolom, ez hatékonyabb. Én egy nagyon pörgős és nagyon keményen a feladatot kiosztó és számonkérő ember vagyok. Aki ezt el tudja fogadni, az marad. Tartok hetente egyszer egy ilyen úgynevezett teljes osztályértekezletet, ahova bejönnek a szállítók csoportvezetői is és akkor mindenki egymás szemébe tud nézni és el tudja mondani, hogy hol állunk. Tehát én fontosabbnak tartom a tekintélyelvűséget. Nem lehet barátkozni, mert abból mindig csak gond van.
- **Értem. Mit gondolsz, hogy milyen emberi tulajdonságokkal rendelkeznie egy vezetőnek? Mik azok, amik a legfontosabbak szerinted és ezek benned megvannak-e?**

- A legfontosabb az emberségesség, az, hogy azért észrevegyük, hogyha valakinek problémái vannak, de azért vissza ne éljen vele. Tehát azért nem szabad hagyni, hogy bohócot csináljunk magunkból, amikor valaki mindig a család dolgaira hivatkozik. Úgy gondolom, ez megvan bennem. A türelemmel nem álltam erősen. Ott volt mit fejlődnöm, mert mindenkitől azt vártam, vagy azt hittem, hogy mindenki pont azt is érti, amit mondok, amikor mondom. Ezen sokat változtattam, sokat pontosítok. Mert az adó és a vevő között, hogy mi lesz az üzenettel, ez valóban nem megy át. Még azonos képzettségi szinten és kulturális környezetnél sem. Azt hiszem, ezt mondhatom el, hogy 20 évem legnagyobb szakmai tapasztalata lenne, hogy valóban nem mindig érti meg a másik, amit mondasz, akkor sem, ha az egyértelmű. Ezen a téren fejlődtem, nem hiszem, hogy ennél többet fogok. Arra törekszem, hogy a csoportvezetőket képezsem, hogy nagyobb együttműködést tudjanak kialakítani a saját beosztottaikkal, mert látom az én vezetői szintemen, hogy kevés időt tudunk együtt tölteni. Azt szeretném, hogy ők több időt töltsenek együtt.
- **Hogyha már a képzést szóba hoztad, vagy szóba került, akkor mi a tapasztalatod azzal kapcsolatban, hogy akár itt most ebben a munkakörnyezetben, akár korábbi szakmai tapasztalataid a szakmai utánpótlás kineveléséről, hogy mennyire kritikus. Te mivel találkoztl? Hogy fordítottak erre időt különböző cégekben?**
- Most látok egy műszaki területet, ugye ez a vízi közművelődési csatornája, hogy alig van már olyan, aki ilyen tanul és most volt egy kolléga, elég morcona az úr, de olyan kis szaki és azt hitte, hogy ő lesz most a várományosa egy főmérnöki pozíciónak, de felvettünk helyette valakit. Erre elment nyugdíjba, senkinek nem mondott semmit. Most tudtam meg tegnap este, de nem csodálkozom. Nem is szóltak, hogy nyugdíjba ment, tehát a kilépő papírját se láttam. Nem is tudtam, hogy volt gépe, mert nem volt leltárban, mindegy is és nem volt kiképezve senki. Tehát nincs utánpótlás és nincs is igazi megbecsülés. Főleg az idősebbeket nem becsüljük, amit én nagyon bánok, mert természetes, hogy az egója sérül. Ha odatettünk volna mellé egy fiatal srácot 5 éve, akinek lett volna egy vízügyes alapképzése és kinevezzük őt főmérnöknek, akkor ő boldogan tanította volna és most nem lennénk ilyen helyzetben, hogy azon a területen nem mindenki tudja, hogy mi volt az Ernő feladata. Tehát, hogy ezt megoldhattuk volna. És ez a mi hiányosságunk, ez menedzsment hiba volt.
- **Ezek szerint nagyon kellett volna, de valamiért nem valósult meg?**
- Igen.
- **És miért?**
- Emberi dolgok.
- **Voltak fontosabb dolgok?**
- Nem. Szerintem ez egy szemléletbeli különbség volt. Vidéken tekintélyelvűbb a világ és azt mondjuk, hogyha valaki 30 éve ott dolgozik, akkor egyértelmű, hogy előbb-utóbb megkap egy státuszt, főleg ilyen ipari, tehát szakmai munkánál. Tehát ez olyan, mint a kőművesből főkőműves leszek. Itt is ugyanaz az ember 30 éve csinálja. Amikor mi odamentünk, a pesti menedzserek, akkor elkövettük azt a hibát, hogy nem néztük meg jól a környezetet, mielőtt eldöntöttük, hogy mi legyen, hanem azt mondtuk, hogy hiányzik egy főmérnök. Kiírás volt, interjúk voltak, ajánlások a vezetői szintekről és az lett a vége, hogy odarakunk egy srácot, akit azóta nem fogadnak el, magányos,

folyamatosan vitatkozik, nem csinálják meg, amit mond, tehát ez senkinek nem jó és két éve vagy másfél éve nem tudták megszokni. Tehát itt az volt a baj, hogy nem jó módszertant alkalmaztunk. Mert mikrokörnyezetbe odamész és csak vezető vagy és láthatóan a tehetetlensége nem fogja elvinni a vállalatot, itt muszáj együttműködni azokkal, akik ott vannak. Ez nem olyan, amit megtanulsz egy könyvből, mert tudnod kell, hogy hol van egy szivattyú, tudnod kell, hogy hol megy a cső, akkor a legfontosabb, hogy a meglévő embereket állíts magad mellé, mert ők fogják elvégezni a munkát. Ezek nem táblázatok, amiket majd megrajzoltatunk egy elemzővel vagy egy közgazdász gyakornokkal, hanem oda kell menni és meg kell csinálni és ha eltörött a cső, akkor azt ki kell javítani.

- **Világos. Ehhez kapcsolódik szerintem a következő téma egy picit, hogy mondtad, hogy magad mellé kell állítani az embereket, hogy te hogyan motiváld az alárendeltjeidet?**
- Nem is csak az alárendeltjeimet, hanem mindenkit. Tehát az alárendeltjeimnek egyébként nagyon keményen azt szoktam mondani, hogy ha idejönnek hozzám, amit tudok mondani, két lehetőségünk van: vagy azt csinálják, amit mondok, vagy azt nem csinálják, amit nem mondok. Hogyha ez nem úgy van, akkor nem fogunk együtt dolgozni. Ez egy nagyon fontos dolog, mert ugye sok mindent nem mondasz el, hogy mi az, amit nem, csak elvárod, hogy gondoljanak rá. Amit egyszer kapnak: én mindig normális fizetést igyekszem nekik rendezni a HR-en, illetve ahogy letelik a próbaidő, azonnal képzést kapnak. Mind a három hónap alatt más terület, amivel foglalkoznak és kapnak emellé egy szakterületről embert, bejárhatják a területeket, tehát nem kell egyhelyben ülnenek. Normális eszközöket kapnak, ami szintén ritka, mert azokra is meg kell szerezni a forrást, hogy normális gépeken dolgozhassanak, de az informatika, ezért úgy gondolom, hogy muszáj: ez olyan, mint suszter cipője, az nem lehet lyukas. A három hónapjuk szerintem jól és szabadon telik és a három hónap után kapnak még fizetésemelést, mindenkinek adok. Olyat, ami szemmel látható, tehát legalább egy normális bevásárlásra elég, ha alkalmazott, de csoportvezető már 25 százalék béremelésként kap, de azért vannak elvárásaim. Gyakran csinálok olyat, hogy nap közben csak úgy felhívom őket és kérek egy hirtelen státuszt.
- **Akkor már rá is kanyarodtunk a következő témára, a következő témakörre, hogy gyakorlod-e és ha igen, akkor milyen módszerrel a beosztottaknak az ellenőrzését?**
- Rengeteg módszerem van erre, mert ezt kiemelten fontosnak tartom.
- **Hallgatlak.**
- Amikor odaszólok, hogy kérek egy hirtelen státuszt és hallom, ahogy remegve meg akarnak felelni, nem is annyira érdekel, hogy mit mond, csak azt hallom, ha elakad, ebből tudom, hogy ott valamit nem mond el. Arra rá szoktam kérdezni, de ezek inkább csak érzések. Vannak beépített embereim, ezt mindenhol alkalmazom, akik csak megfigyelők és nem hozzám tartoznak. Többnyire takarítókat alkalmazok ezekre a feladatokra, akiket minden munkahelyen még a legelején megnyerek magamnak és pontos jelentéseket adnak, hogy ki merre mozog és ki mit csinál. Ők nagyon jól kiképzett kémosztagnak. Például volt egy munkatársam, aki folyamatosan kiment még a próbaidő két hónapja alatt az udvarra és kint telefonálgatott. Amíg én egy másik helyen vagy tárgyaláson voltam, bármikor élte a tavasz szépségeit egy kicsit át az udvaron.

Felhívtam és megkértem, hogy menjen be a kisház mögül és odaállítottam a kémeimet, akik ott álltak, aztán elkezdett lefelé rohanni, mert azt hitte, hogy megérkeztem.

Szóval szoktam ilyet, megnézem a leveleiket, odaülök és megkérem, hogy mutassa meg. Többnyire ad hoc dolgot csinálók. Van, amikor hetente vagy kéthetente leülünk, akkor mindenkinek el kell mondania, hogy hol tart a feladataival, a szállítóknak is, tehát aki hozzám tartozik, a szállító is olyan, mint egy beosztott, mert a tulajdonos szerint általában így szoktam megállapodni a szerződésben is így van, hogy státuszolnak és nekik is van lehetőségük bármikor szólani. Tehát az, hogy én csinálók ilyen ad hoc ellenőrzéseket, egy feladatba belekérdezek kicsit néha megtiprom őket a kérdéseimmel, olyankor tudom, hogy gond van. Amikor próbál valaki elbillegni előle, azt nem szeretem, de ezt öt percnél tovább nem húzzuk. Ez szokott történni, de nekik is van lehetőségük minden nap kérdezni. Én egy időt jeleztem, amikor mindenkinek lehet hozzám fordulni, minden nap 8 és fél 9 között. Lehet mondani problémákat, bármilyet: magán jellegűt, HR jellegűt, satöbbi. De ha halaszthatatlan, akkor írhatnak SMS-t is. Mindegy, hogy milyen témában, de gyakran alkalmazom. Meg szoktam kérdezni róluk más embereket is, hogy mi a véleményük, hogy mennyire együttműködők. Például egyszer szólt a beszerzés, hogy pont ez a Bálint, a napozó királyfi el akart kérni egy kulcsot, amit én leraktam a beszerzésre szándékosan és valamit el kellett volna intézni, amihez el kellett volna kérni a beszerzéstől a kulcsot. Ezzel két pontot akartam ellenőrizni, hogy a beszerzés a kérésem ellenére kiadja-e a kulcsot, a másik, hogy a Bálint mit csinál, ha nem kapja meg. Nagyon jó volt. Nagyon nevettem. Éppen Dunaújvárosban ültem, mindez Pakson történt és csöngött a kolléganő a beszerzésről és azt mondja, képzeld el, hát jött a Bálint a kulcsért, amit persze nem adok oda, mert megmondtad, hogy rajtad kívül nem lehet odaadni senkinek. Mondtam neki, hogy helyes Zsuzsa nagyon helyes. De a Bálint meg itt áll és csapkodta a combját, hogy ő most nem tudja megcsinálni, amit kértél. Na, mondom és hogy viselte? Pszichopata volt, féltem, mondom Te nem félsz senkitől. Felhívtam a Bálintot, elkezdett dadogni és mondta, hogy ő nem tudja megcsinálni, mert őt hátráltatja a beszerzés és mondtam, hogy ez szörnyű, de akkor nem végeztél el a feladatot és nem hívtál fel engem, hanem én kérdeztelek meg, hogy hol tart. Nem te mondtad, hogy nem tudod megcsinálni.

- **Kicsit olyan érzésem van, hogy nincsen meg a bizalom, vagy nem bízol bennük, mert mondjuk nem mindenki olyan kompetens. Azért van ez az ellenőrzés, mert nincs meg a bizalom, igaz?**
- Nem feltétlenül, én senkiben sem bízom a munkában. A vezetőtársaimban sem. Ők játszótársak. Ugyanolyan játszótársnak tartom a vezetőtársaimat, mint a munkatársaimat. A vezetőtársaimmal néha egy irányba megyünk, de lesznek olyan feladatok, ahol egymás érdekeit üjtük, akkor nem egy irányba fogunk menni. Ezért bennem nincs bizalom, ott is szoktam ellenőrizni.
Csak azt más szinten, azt nem így, hanem egyszerűen az egyikkel beszélgetek, utána a másikkal együtt ebédelünk, vagy más feladatról beszélünk, és felteszek 2 kérdést és azáltal ellenőrzök.
- **Van az a szint egyébként, ameddig megvan a bizalom? Mondjuk egy egyszerűbb feladat megoldásában akár?**

- Jó, van egy rész, igen. Az alattam lévő embereknél nem érdekel, hogy melyik egeret adják ki, hogy a meglévő gépekből mit adnak ki. Tehát a napi rutin alap feladatokból, ami nem jár költséggel és nem jár döntéssel, azt meg tudják csinálni, mert erről van leírás, de aminek költségvonzata van az nem bízom rájuk. Azért az informatikán nagyon sok bizalmas információ van, amivel ők majdnem mindig vissza akarnak élni. Legalábbis idáig az első 5, akit ki kellett rakjak, annak az volt az oka, hogy mindig infót akartak kiszedni.
- **A következő is egy picit hasonló ehhez, de mégis egy picit más, hogy milyen mértékben tartod a fegyelmet szükségesnek és a gyakorlatban mit teszel a fegyelem fenntartása érdekében?**
- Elsősorban vannak elvárásaim. Én úgy gondolom, hogy a fegyelem a csoportban olyan, mint... mondok példát: én tanítottam iskolában is és ezt még az ottani pedagógiai módszerek szerint csinálom. Szerintem ehhez kell egy kis zsiger. Hogyha én bemegyek valahova, akkor elvárom, hogy ott csend legyen és ők tudják, hogy ezt elvárom. Nagyon sok vezető kollégánál láttam, hogy bemegy és rá se figyelnek, nem is hallják. Nálunk ilyen nem történhet meg. Én bemegyek egy szobába, mindegy, hogy azok az én beosztottjaim vagy más beosztottak is, csend lesz, mert tudják, hogy valamiért mentem, mert nem is szoktam annyira gyakran, vagy ha megyek, mindig céllal megyek. Azt hiszem, a legjobb ez az iskolai hasonlat. Tehát, hogy van egy elvárásod és abból nem engedsz, nincs az a bratyizás munka közben, akkor nem törik meg ez a tekintély. Tudják, hogy mit várok el, alkalmazkodniuk kell. Szoktam velük csinálni olyan programokat, amikor elviszem őket ebédelni, kérdezem őket többnyire, minden másról beszélünk, csak nem munkáról, de ők akkor is tudják, hogy kinek mi a sapkája. Tehát, hogy ki a vezető és ki a beosztott. Nem lépik át, mert így vannak kondicionálva.
- **Következetesen.**
- Nagyon következetesnek kell lenni, nagyon kell figyelni. Az egész semmit nem ér, ha nem vagyok hiteles.
- **Azt hiszem, hogy kaptam egy képet a people menedzsment témakörben. Lezárjuk az első részt és rákanyarodunk a stratégiai, vállalatkezelési kérdésekre. A vállalatoknak a szakirodalom szerint elemezniük kell a belső meg a külső környezetüket is, tehát saját magukat is, meg ami körülöttük van. Ugye számos módszertan létezik erre, de nem minden cég fordít rá időt. Nekem ez a tapasztalatom. Nálatok a cégnél, ahol korábban vagy most dolgozol, volt-e ilyen? Fordítottatok-e, figyelmet a belső környezetelemzésre? Csináltatok-e SWOT-analízist, Porter-5 erő modellt, vagy bármilyen iparági versenykörnyezet-elemzést? Mit tapasztaltál?**
- Amikor üzleti elemző voltam, akkor az egyik feladat, amit felvettem egy pénzügyi igazgatónak, hogy csináljunk egy ilyen. Ő akkor nem értett vele egyet, mert akkor német volt a tulajdonosunk, nem állami szektor volt. Aztán hirtelen átváltott államiba és a német tulajdonos viszont kérte azokat az üzletrész eladásánál, hogy mennyit is fog érni. Tehát, hogy mennyiért adja el az üzletrészt, ezért akkor ott kellett. Akkor csináltam először, úgyhogy én akkor még nem ismertem a szakirodalmat, csak a saját kútforrásból, amit gondoltam. Érdekes volt, sokkal később tanultam erről és hasonlókat alkalmaznak ott is, csak egy kicsit strukturáltabban. Azóta, mióta a közmű szektorban dolgozom,

főleg, amikor SAP projekteket vezetek be, ott nagyon kell figyelni a belső és a külső környezetre. A belső környezet esetében végül is erőforrásokat kell elvonni valahonnan, területekről, ami utólag konfliktus lesz és változást eredményez. A változás kezelése a változás menedzsment, amire aztán végképp nem akarnak seholy figyelni. Pedig ez a legnagyobb probléma, hogy utána átrendeződik egy projekt bevezetése után a szervezet. Figyelni kell belül.

Szintén, ha SAP projektet nézek, ha szállító oldal, ha megrendelő oldal, akkor is nézni kell a külső környezetet, az összes olyan hatást, ami tulajdonosi hatás, vagy jogszabályi változás. Amiben sokat dolgoztam például a gázmű szektor, hogyha változott például egy számlakép, kijött egy jogszabály változás, figyelni kellett. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy kijön egy jogszabályban vagy végrehajtási rendeletben, hogy hogyan kell kinézni a számlaképnek, mert ez fejlesztéseket von maga után. Valóban nem akarnak erre időt fordítani.

Ahol most dolgozom, a külsővel többen foglalkozunk, mint a belsővel. A belsőről annyit tudunk, hogy fejleszteni kell, hogy szakembereket kell felvenni, vagy utánpótlást kinevelni, de ezekhez kell képzési terv, tehát nagyon sok kapcsolódó elem van, amire nem figyelünk, de szükséges lenne.

- **Mi a célja ezeknek a környezetelemzéseknek szerinted?**

- Az, hogy változtassunk olyan irányba, amilyenbe szükséges. Ha megnézzük a külső környezetet, akkor a legfontosabb, hogy lássuk, hogy honnan várhatunk feladatokat vagy számonkéréseket. Ha szakértő vezetőként állok ehhez, akkor azért kell nézmem bármilyen változást, vagy bármilyen bejelentést a szektorra nézve, mert az előbb-utóbb valamilyen fejlesztést fog eredményezni, aminek kell, hogy legyen költségterve, amire lehet, hogy nem terveztünk, akkor meg kérdéses, hogy rendkívüli kiadásokat terveztünk-e be. Kell, hogy legyen a szállító oldalon megrendelő terv, tehát amikor én a szállítókkal szerződést kötök, akkor teszek bele olyat passzust, ami az adott feladatokra vonatkozik és legyen egy kerete az egyéb megrendeléseknek is, hiszen minden informatikai vezetőnek gondolnia kell arra, hogy ha bármikor kapok egy feladatot azt határidőre be tudjuk fejezni.

A célja az, hogy jobban felkészüljünk a változásokra és azokat véghez is tudjuk vinni, amit kell, meg ami a saját érdekünkben kell. Lehet, hogy a külső kényszer nem arról szól, hogy valamit meg kell csinálnunk, hanem magunknak kell észrevenni, hogy valamit meg kell csinálnunk, hogy változtatni kell, hogy versenyelőnyünk legyen.

- **Mi a helyzet a versenytársakkal, azoknak a figyelésével, az információszerzéssel? Ugye van számos módszer, nyilvános kimutatók, pénzért megvásárolható kimutatók, esetleg a konkurenciánál alkalmazott munkavállalók átcsábítása. Te mikkel találkoztál, vagy alkalmazkodtál?**

- Mindegyikkel találkoztam.

- **Fejtsd ki, kérlek.**

- A víziközmű szektorban kellett nézni, hogy mennyire fedezi a bevételünk a kiadásainkat. Ez egy százalékos arány volt és a KSH adatok voltak az alapok, de nem voltak frissek. Tehát én 2014-ig láttam normális ellenőrzést, a KPMG-nek volt összefoglalója. Akkor leültem, összeszedtem, megnéztem az eredménykimutatásnak azokat a sorait, amiket össze lehetett vetni és akkor összegyűjtöttem publikus

adatokból, abból számolgattam a mutatókat és megnéztem a fedezettséget, ami nem igazolta azt, ami a 2014-ig tartott, mert rengeteg változás volt. Szóval, az egyik módszer ez volt.

A munkavállalók átcsábításával nem érünk el sokat, nem tudsz rendes információ injekciót hozni a vállalatodba, mert akit el lehet csábítani és aki pénzért elmozdul, az pénzért vissza is mozdul. Találkoztam olyannal, hogy valakit elhoztunk pénzért, vagy akár más vállalat is, akik pénzzel elcsábítottak egy munkavállalót és kiderült, hogy visszafelé dolgozik. Tehát eljött ide jobb pénzért, kigyűjtötte innen az információt és a volt munkahelyének adta át. A versenytársakat igazán úgy lehet jól elemezni, - amire szerintem kevés példa van - hogy közvélemény-kutatást csinálsz és nem csak a saját területeden. Valamilyen kérdéseket felteszel a vevőid felé és elmész egy másik szolgáltatói területre, - itt ugye meg kell fizetni a kutatócéget. Vagy megnézed a weboldalukat, megnézed azt, hogy mit mutatnak magukból, vagy telefonálsz oda, mint ügyfél. Tehát ezek az úgynevezett próbavásárlások. Abból többet tudsz meg szerintem, mint a számokból.

- **Mit kezdek ezekkel az eredményekkel, amiket ilyenkor megszerzel?**

- Például megnézem a szép weboldalukat, vagy elmegyek más szervertermekbe és megkérdezem, honnan vásárolta az eszközeit, amit sokan elmondanak egyébként. Az emberek nagyon sokat tudnak beszélni azokról, amikről nem is kéne. Szerintem a felét nem is tudják annak, hogyha munkavállalót nézek, hogyha elmegyek és kérdezzem, hogy nem kellene elmondania. Az információbiztonságban a leggyengébb pont az ember. Nincs az a vírus vagy nincs az a program, amivel több információt meg tudsz szerezni, mint az, hogy odamész és elkezdesz beszélgetni. Tehát, ha látok egy szebb weboldalt, akkor megnézem, hogy milyen funkciók vannak, megnézem, hogy a miénket hogy lehetne olyanná fejleszteni, hogy az egész jobb legyen. Vagy hogyha én információt hallok a más cégekről, például nincs nyitva csak 4-ig az ügyfélszolgálat valahol és a vevő nem ér oda időben munka után, akkor szólok annak a területi vezetőnek mi legyünk nyitva és publikáljuk is, hogy még nyitva vagyunk, 6-ig, 7-ig, 8-ig. Legalább egy héten egyszer. Tehát ilyen icipici előnyöket csinálunk, hogy más legyen a megítélésünk.

A mutatószámoknál például egész mást csináltam. Amikor megnéztem a publikus adatokat az eredménykimutatásnál és összevetettem, akkor az volt az első, hogy megkérdeztem a főkönyvelőt, hogy biztos, hogy minden számlánk jó helyre van könyvelve, mert hogy úgy néz ki, mintha nyereségesebbek lennénk, mint valójában. Ennek lett egy könyvvizsgálatos része és kiderült, hogy néhány számlánk nincs lekönyvelve.

- **Szándékosan vagy véletlen?**

- A legtöbb ember vidéken az ilyen közműszektorban még mindig azt hiszik, hogy olyan, mint a TSZ-ek világa, amiket nagyon közelről ismerem a gyerekkoromból. Ezeknek az embereknek nem az a célja, amikor bemegy dolgozni, hogy értéket teremtsen. Bemegy, valamit csinál és ha nincs kész, nincs, aki számonkérje. A közmű munkahelyek nem arról szólnak, hogy neki ott jól kell dolgoznia. Ő ennyit bírt, ennyi fért bele, a többi a vezető felelőssége. Szerintük.

- **Van-e nálatok stratégiai tervezés?**

- Van, csak gyakran változik.
- **Még a kérdésnek a része az is, hogy hogyan kerül kommunikálásra. Itt arra vagyok kíváncsi, hogy van egy céges stratégia, amiben nyilván a megvalósításban minden szereplőnek kulcsszerepe van, tehát a vezetőtől kezdve a legszorgosabb kis hangyáig mindenkinek oda kell tennie magát. Viszont ez csak akkor tud megvalósulni, hogyha tudja mindenki, hogy mi a stratégia, mit kell tennem annak érdekében, hogy ezt elérjük. Ezt valahogy kommunikálni kell. Ilyen szinten találkozótál-e már ilyennel?**
- Előző munkahelyeimen, amik Budapesten voltak találkoztam és mindenki tudta. Például volt olyan, hogy kevesebb papírt használjunk, csökkentjük a költséget, ez általában inkább ilyen zöld gondolkodásról szólt. Ezt mindenki tudta. Megjelent ez a stratégiai cél és mindenkinél megjelent. Amikor volt célkitűzésünk, ugye kisvezetői szinten, illetve az egyéni szinteken is, amikor a teljesítményt mértük, az ott már megjelent százalékos arányban, hogy ki mennyit tett érte és ellenőrzése is volt, merthogy a nyomtatóknál láttuk, hogy ki mennyit nyomtatott. Ez jó dolog, de csak az ilyen nagyobb dolgokra látom értelmét ezt elmondani a stratégiát. Például az, hogy elutasítunk minden olyat, ami valami olyan országból érkezik, ahol gyerekekkel dolgoztatnak, tehát nem fogunk szorgalmazni kínai cipőt, mondjuk, ha ilyen helyen dolgoznék. Ennek látom értelmét, de olyannak nem látom értelmét, amikor azt mondjuk, hogy mi leszünk a legnagyobbak, de ez kis KKV-szektorban működhetne, hogy a nyereségünk mondjuk 1,2 vagy 10 százalékkal növeljük. Ezt kis szektorban el tudod mondani, de nagyvállalatnál nem. Tehát nem mindegy, hogy melyik szektorban milyen célokat tűzünk ki. Nagyobb szektorban csak egy kicsit nemesebb célokat érdemes vízióként továbbítani mindenki felé és ezt a stratégiai célt közvetíteni a munkavállalók felé, de kicsiben, kis KKV-szektorban, ahol most eltöltöttem egy rövid időt, SAP bevezetésnél és megrendelő oldalon, ott bármit is mondasz, csak a pénz számít. Merthogy nagyon kevesen vannak, sok mindenki sok mindent csinál és ott azt megértik, hogy kevesebb legyen a kiadott számla, vagy nagyobb legyen a bevétel, tehát jobban hajtják mondjuk a fuvarokat.
- **Tehát szektora válogatja, hogy miként, milyen módon és milyen mértékben kommunikáljuk a vállalati stratégiát?**
- Nem erre gondolok, a vállalati stratégiát azt kommunikáljuk mindenhol. Nálunk egy picit még ingoványosabb, mert ez egy más szektor, de szektoronként érdemes a menedzsmentnek megfontolni, hogy mi az, amit célként tűz ki. Ami mögé be fognak állni a többiek. Inkább ez a lényeg.
- **Mennyire tartod fontosnak az előre tervezést egy szervezet életében? Meg lehet lenni pusztán intuíción alapuló vezetéssel vagy igenis kell tervezni?**
- Aki azt hiszi magáról, hogy intuícióval el tudja vezetni a vállalatot, az nagyon gyerekvilágban él. Mindenképp kell tervezni. 1 éven belül nem egyszer fogod módosítani az üzleti tervet. Negyedévente felül kell vizsgálni, meg kell nézni az okokat és vezetőként nem oda kell csapni, ahol átlépik a határt, hanem azt kell megnézni, hogy milyen okból lépték át a határt, mert általában nem magától lépi át valaki a költséghatárt, hanem mert kap egy olyan feladatot, ami nem volt tervezve, ami jön abból a politikai környezetből, a külső hatásokból, amik érhetnek minket és emiatt lép át mondjuk egy

költségkeretet. Nemcsak a költségkeretet kell megnézni, hanem a beszerzés nagyságát is. Most itt mondok egy kis valós példát: itt van például a szomszéd országban háború van és elég egyértelmű, hogy itt most nem az érzelmi részét nézzük, hanem a gazdasági részét. 70 százalékkal emelkedett az ár az IT eszközöknél, de ennél sokkal nagyobb a szállítási idő, hogy van, ahol 180 nap az, amit máskor megszereztél 30 napra. Ez azt jelenti, hogyha nem gondolkodsz előre, akkor lehet, hogy 5 hónapig gép nélkül leszel. Emiatt én a második félévre tervezett költséget már az első félévben elkezdtem fogyasztani, hogy beszerezsem még a meglévő áron a tartalék gépeket.

Kell tervezni, tessék tervezni és minél nagyobb változás van, akkor meg kell nézni a tervet. Biztos, hogy tarthatatlan.

A túl részletes tervezés meg időpocsékolás. Mondjuk én már beleestem abba a hibába, hogy igyekeztem mindent úgy betervezni még a fejlesztések szállítási idejét is, hogy mikor, hol legyen erőforrás. Ez meg annyi embertől függ, hogy felesleges annyit tervezni.

- **Tehát újra és újra felül kell vizsgálni a tervet, és szükség esetén változtatni.**
- Igen és én úgy gondolom, hogy lényegében negyedévente azért meg kell nézni.
- **Most erre a különleges gazdasági helyzetre való tekintettel még inkább?**
- Nem.
- **Ettől függetlenül is?**
- Függetlenül is. Sokkal jobban észre lehet venni, hogy milyen változások voltak. Tehát negyedévente.
- **Van egy pozicionálással kapcsolatos kérdés. Felolvasnám először a fogalmát, amit én gondolok azért, hogy minden interjúalany ugyanazt értse alatta. Az a tevékenység, amelynek célja egy bizonyos versenyelőny meghatározása a versenytársakhoz képest a termék vagy szolgáltatás egyedi megkülönböztetése, ennek tudatosítása a vevők fejében a megfelelő kommunikációval. Te korábbi, jelenlegi céged végzett-e ilyen piaci pozicionálást?**
- Nem, de jó lenne egyébként. Nem tudok róla, inkább így mondom, mert lehet, hogy valaki más végzett, amiről nem tudok. A közműszektorban jó lenne egy olyan pozicionálás, hogy mi azt mondjuk, hogy úgy fogjuk ütemezni a számlázást, hogy a fizetési határidő előtt 8 nappal mindenkinél kézbesített legyen, ott legyen a postaládájában, vagy az e-mailes fiókjában a számla. Ez lehetne egy jó pozicionálás, mert ezt sokan nem tudják tartani, de nem tudok ilyenről. De jó ötlet.
- **Akkor most ezt a gyakorlatba át is lehet majd ültetni. Egy utolsó kérdésem lenne, de hogyha még marad benned valami, akkor természetesen van lehetőség elmondani azt is. Szerinted hogyan tud egy vállalat manapság versenyképes maradni? Ti mit tesztek ennek érdekében? Fejlesztések, újításokra gondolok.**
- Mindenképpen az olyan változásra szükség van, ami a kort követi. A közműszektorban olyan sok dolog nincsen. Valamit mérünk, amiért majd a szolgáltatást leszámlasszuk. Amin most gondolkodom, vagy tervezem, csak a forrást keresem rá, az arról szólna, amit már máshol megvalósítottak Budapesten, csak egy kicsit nagyobb fejlesztéssel, hogy minél gyorsabban be tudja diktálni a mérőállást, legyen hozzá egy alkalmazás, egy-két kattintás legyen, de mindig gondolni kell arra, szerintem a versenyképességnél, hogy ne korlátozzuk magunkat arra, hogy csak okos eszközökkel, mert nem minden

munkavállalónk az a korosztály, aki ezt szereti, de még korosztálytól függetlenül is meg kell hagyni a hagyományos utakat. Tehát fejlesztésekkel, szép arculattal...látom, hogy nagyon sokat számít az embereknek a kommunikáció, amit most a weboldalakon látnak. Fontosnak tartom, hogy egyszerű, átlátható, olyan weboldal legyen, amit mindenki szívesen olvas vagy odakattint, vagy könnyen lehessen rajta keresni. Ez is nagy változás, mert van, aki megszokta a régit és mi most készítettünk egy újat, aminél sok régi elemet átvettünk, de sok szép új részt is, de én itt is arra igyekeztem gondolni, hogy a munkavállalóknak tetszen. A munkavállalók készítenek fotókat, azok kerülnek ki és nem használunk máshonnan képeket. Ezt ilyen kis versenyként fogtam fel, hogy lehessen képeket készíteni.

- **Akkor még be is lettek volna? Van munkavállalók is ebbe?**
- Igen, ők önállóan, térítésmentesen leadják a szerzői jogokat, hogy kikerüljenek a képek és egy nagyon cuki teknősbéka lett végül, ha megnézed egyszer az weboldalunkat, az azért van, mert az a tiszta víznek a jellemzője. Pakson sikerült ilyen képet készíteni és nagyon büszke vagyok rá, hogy ez kikerült. Tehát kicsi pénzből is lehet szép dolgokat csinálni, mert sokszor hivatkoznak arra, hogy nincs rá pénz. Ez olyan, mint a főzés.
- **Csak egy kis kreativitás kell hozzá.**
- Igen és a legfontosabb, hogy szív. Tehát, ami tényleg a legfontosabb, hogy ők úgy örültek, amikor megjelent az új weboldal, szépen harmonizálnak a kék vagy zöld színek. Könnyen rá lehet találni, használják, a funkciói is jók és ők is örültek neki.
- **Ez egy win-win helyzet.**
- Igen. Erre egyébként mindig törekszem. Volt egy olyan eset, egy érdekesség, hogy volt egyszer egy csapatom, nagyon régen összeszokott, húsz éve együtt dolgozó 4 nő, akik nem akartak semmiben együttműködni senkivel és elment a vezető nyugdíjba, nem merték leváltani és odaraktak engem. Húsz év korkülönbség volt minimum közöttünk a legalsó hangon. Ők egy belső szobában voltak, az enyémből nyílt az övék és nagyon nagy por volt. Bementem és mindent kipakoltattam, meg mondtam, hogy festeni nem kell, mert ez most annyira nem érdekes, de poroljanak le és mindent hordjanak ki, hogy átlátható legyen a szoba. Három hónap után eljutottunk egy igen erős, poroszos módszerrel oda, hogy kijött hozzám az egyik lány és azt mondja, szerintem te előző életedben katona voltál. Mondom, szerintem te előző életedben se söpörted le a port az asztalról. Azt mondta nekem, hogy mit tehetnék még, hogy jó legyen a közös munkánk? Mondtam, ha kivinnéd a melegszendvicssütőt az asztalról, az sokat segítene. Konkrétan bent volt a melegszendvics sütő, a számlák mellett és én bevezettem ugye, hogy nem lehet a számlát az asztalon hagyni, tehát ehhez mindenhol ragaszkodom, hogy nem maradhatnak dokumentumok elzáratlanul, mert ott azért délután takarítanak. Meg is csináltak mindent, mert hát nagyon tartottak tőlem, de amikor bementem egyik reggel, és ott volt egy melegszendvicssütő és megláttam, hogy nemrég sült rajta egy kis szendvicske. Tiszta asztal, sehol nincs számla, de azt elfelejtettem mondani, hogy nincs melegszendvicssütő sem.
- **Maradt-e még benned valami, amit megosztanál?**
- Sok sikert kívánok a további munkához!

Harmadik interjú

- Az interjú célja Szun-ce ókori hadvezér háború művészete című könyvének és a modern menedzsment összehasonító elemzése témában írt tudományos munkához való kutatás. Több korábban vezető pozíciót, vagy most vezető pozíciót betöltő személlyel készül interjú. A gyakorlati tapasztalatokra vagyok elsősorban kíváncsi. Előre megírt kérdéseket fogok feltenni, amire minél részletesebben válaszolj majd kérlek, saját tapasztalatokat elmesélve. Ha valamilyen kérdést nem teszek fel, de kapcsolódik valamely részhez és szívesen elmondanád, akkor nyugodtan.

Akkor vágjunk is bele. Az interjú első részében people menedzsmenttel kapcsolatos kérdések lesznek, a második felében pedig inkább stratégiai, környezetelemzéssel kapcsolatos kérdések.

- Hány kérdés lesz összesen?
- Összesen 15 kérdés van, de az interjú dinamikájához fogom igazítani, ezért lehet, hogy valamelyik kérdés kimarad vagy akár plusz kérdést fogok feltenni.
- Rendben.
- Szeretnék megkérni, hogy mutakozz be, kitérve arra, hogy milyen vezetői pozícióban dolgoztál, milyen szakmai tapasztalatod van, milyen iparágban dolgoztál?
- P. B. vagyok, csak a vezetői pozíciókra térjek ki?
- **Ha gondolod, kitérhetsz a többire is.**
- Plusz 20 éves munkatapasztalat, így kezdeném. Amiből vezetői tapasztalat, azt 2008-tól számoljuk az 14 év, most vagyok 46 éves és az olyan vezetői tapasztalatot, mint projekt vezető azt nem számolom, hanem ahol maga a vezetői pozíció az operatív vezetői pozícióval kezdődött, aztán tovább fejlődött operatív igazgatói pozícióba. Ez tartott 16 éven keresztül. Utána voltam olyan 1 évig ügyvezető egy másik cégnél, és most HR vezetőként dolgozom lassan 3 éve, most nincsenek beosztottjaim, egyébként olyan 5 és 10 fő közötti közvetlen beosztottam volt.
- **Milyen iparágban dolgoztál?**
- Közhasznú szervezetnél voltam a hosszú ideig, inkább mondjuk nem közhasznú, hanem nonprofit, egy nemzetközi háttérrel rendelkező vonalkódokhoz szükséges azonosító szám kiadása a cég proflija és a tevékenysége, elektronikus adatsere volt a fő profil, illetve üzletész, amivel én foglalkoztam leginkább, illetve a cégnek a vezetése és a HR, mint olyan is hozzám tartozott. Innen nőtte ki magát az, ami most vagyok. Utána egy marketing ügynökség volt a rövid időszak, az 1 éves, most pedig az IT szolgáltatás a HR vezetői.
- **A beosztottak irányítása kapcsán – rögtön akkor bele is vágunk a keményebb kérdésekbe – milyen nehézségekkel kellett szembe nézned és hogyan kezelted azokat?**
- Első körben az, hogy elfogadjanak. Nekem nem feltétlenül csak a beosztottak kapcsán, de végig kísérte a pályafutásomat első perctől kezdve az, hogy nő vagyok. Ez mindig egy hátrányból induló pozíció, én azt tapasztaltam, illetve a környezetem is abszolút azt igazolta vissza, hogy egy nőnek sokkal többet kell azért küzdenie, hogy abban a pozícióban úgy elismerjék, ahogy. Aztán a másik nehézség az volt, hogy volt egy szakterület, amihez értettem, ugye ezért említettem a projektvezetői részt, mert hogy ez a klasszikus szakértőből vezetővé válás esete volt. Szülés után kerültem vezetői

pozícióba. Amikor szülés után visszamentem dolgozni, akkor fel volt dobva, hogy vagy ez vagy az és akkor kerültek alám emberek. Fokozatosan távolodtam el a szakmai résztől, mert azt azok az emberek csinálták, akik alám tartoztak. Ez vissza is csapott egy idő után, mert már nem láttam úgy bele a részletekbe, az operatív részbe úgy, mint korábban, viszont én voltam a vezető, tehát egy ilyenel is szembesültem.

- **Amikor voltak alattad beosztottak, akkor okozott problémát, hogy szakmai kérdésekkel fordultak hozzád és várták volna, hogy azt még tudd, de volt, amit esetleg már nem tudtál?**
- Problémát nem okozott, én legalábbis nem érzékeltem a problémát, ezek inkább támadási felületek voltak. Tehát inkább emberileg, tipikusan személyekhez köthető, hogy miért én vagyok abban a pozícióban és nem a másik ember és volt egy felület, ahol ki lehetett csinálni a másikat vagy hátba lehetett szúrni. Amikor konkrét szakmai kérdések voltak, akkor mindig megvolt az a csapat, akivel nyíltan, nyitottan meg tudtuk oldani, egymást támogatva összeültünk és kitaláltuk a megoldást. Többféle szempontból is rá kellett látni a problémára, volt, hogy adat kellett, volt, hogy egy partneri kapcsolat kellett, volt, hogy stratégiai szemlélet kellett, én is hozzáadtam a saját részemet és úgy állt össze. Tehát ilyen jellegű probléma nem volt.
- **És ha arra gondoltunk, hogy voltak közvetlen beosztottak, velük kapcsolatban, hogy a munka el legyen végezve vagy bármi ilyesmi, tehát, hogy velük milyen nehézségek voltak vagy akár mondhatsz olyat is, hogy most dolgozol együtt középvezetőkkel, felsővezetőkkel, hogy mit tapasztalsz, hogy nekik milyen nehézségeik vannak a beosztottak kezelésével?**
- Az, hogy a munka el legyen végezve, ott ilyen jellegű probléma nekem nem volt. Maga a motiváció a hozzám tartozó emberekben mindig annyira erős volt, meg a szakmai elkötelezettség meg az a hit, hogy igenis meg tudjuk oldani és a csapatmunka, hogy amikor probléma van, akkor nem engedjük el, hanem megcsináljuk. A felelősségvállalás is, tehát ezek rendben voltak. Ami nehézség volt, az inkább a mindenki éppen akkor ott azt csinálja, amire szükség van, tehát a szervezés része, illetve voltak olyan esetek, amikor belefolytam egy-egy tevékenységbe, mondjuk egy sales-sel elmentem egy ügyfél tárgyalásra, mert nem úgy haladtak a dolgok, ahogy kellett volna és akkor kicsit kíváncsi voltam, hogy ott mi történik. Ilyenkor belefolytam, ez többször is megtörtént. Vagy adott esetben, amikor volt valamilyen külső beszállítóval egyeztetés vagy valamilyen partneri kapcsolat, akkor ott a tárgyalásokban való meggyőzés vagy elérni azt a célt, vagy egyáltalán tudni, hogy mi a cél és ezt képviselni, tehát egy kicsit magasabb szinten kezelni és szemlélni a dolgokat, inkább ebben láttam, hogy kell segítség a kollégáknak.
- **Hogy a vezetői szemlélet meglegyen nekik is?**
- Igen.
- **Hogy lássák a big picture-t?**
- Igen-igen. Nem elfolyjni a részletekben. Meg mi az a pont egy tárgyaláson, ami végig vihető és mi az, amit majd utólag beszélünk meg. Legyen lezárva, legyen megállapodás a végén, ne csak beszélgetés. Legyenek konkrétumok: tudjuk, hogy miért megyünk és mivel jövünk el. És akkor kérdezted a középvezetőkkel-felsővezetőkkel való együttműködést.
- **Igen. Az emberi tényezők hogyan alakulnak a beosztottakkal kapcsolatban, milyen nehézségekkel találkoztl, vagy amikkel most találkozol annak kapcsán, hogy**

dolgozol együtt középvezetőkkel, hogy tőlük mit hallasz, nekik milyen gondjaik vannak?

- A hard és a soft skillt választanám külön. A szakmai hozzáértés nagyon magas, viszont a soft skill rész, azaz amikor odafigyelek a másikra, kommunikálom, el tudom mondani, hogy mi van bennem, és még azt lehet, hogy el is tudom mondani, de meghallgatom, hogy a másik mit akar, megpróbálom megérteni és a másik szemüvegén keresztül látni a problémát és megérteni, hogy ő hol akad el, ebben vannak a legnagyobb problémák. Tehát ahol én kezdem általában, amikor valami elakadás van: önismeret és kommunikáció, ennek a 2 skillnek a fejlesztése és minden, ami ezután van.
- **A vezetőnek?**
- Vezetőnek és amikor csináltunk vezető képzést, akkor 2 irányból lett megközelítve. Az egyik, hogy a vezető tudjon példát mutatni és rajta keresztül csorogjon le ez az emberekhez, tehát úgy tudja szocializálni az embereit, hogy álljanak át egy olyan működésre, ami másabb és így egy változást keresztül vinni. Van ennek egy másik iránya, amikor az alkalmazottakkal kezdünk és ugye - egyszer egy felsővezetőtől hallottam ezt a hasonlatot, hogy a kis hajó gyorsabban fordul, a nagy hajó lassabban – tehát sokszor a beosztottakat könnyebb változtatni, őket képezni, fogékonyabbak rá, jobban érzik a saját bőrükön, míg a nagy hajók, tehát a felső vezetők már sokkal kisebb energiát fordítanak mondjuk egy soft skill képzésre és sokkal nehezebb is változnak, mert már meg vannak győződve arról, hogy igenis én jól csinálom, mert sikerként élik meg azt, amit eddig elértek és ahol vannak, akkor az valószínűleg azért van, mert milyen szuper jók. Ilyennel is találkoztam.
- **Említetted, hogy volt, hogy elmentél valakivel egy tárgyalásra, mert meg akartad nézni, hogy mi történik, mert nem úgy alakultak a dolgok, ahogy kellett volna, nem olyan ütemben haladt a feladat. Ez kicsit kapcsolódik az ellenőrzés kérdésköréhez. Szerinted mennyire szükséges ellenőrizni a munkavállalókat? Te hogyan ellenőrizted őket?**
- Akkor itt most eljutottunk nagyon gyorsan a helyzetfüggő vezetésig. Ez mindig attól függ, hogy ki az, akit vezet az ember és mit lehet rábízni és hogyan végzi a munkáját. Én mindig azt figyelem először, hogy egy végrehajtó személyiség, azaz pontosan meg kell mondani neki, hogy mi a feladat és ő azt megcsinálja, vagy hogy ki az, aki inkább proaktív és elébe megy a feladatnak, kitalálja, önmagától megoldja. Nekem ez egy választóvonal. Illetve a másik a delegálás része, hogy mekkora szabad kezet adunk egy-egy embernek, maga a számonkérés és az ellenőrzés az, amit sosem szabad elhagyni, tehát az mindig kell, mindig más szinten. Erre mondok példát: én coaching szemléletű vezetésként is tanultam és annak is tartom magam. Mielőtt még tanultam volna is azt a visszajelzést kaptam, hogy az vagyok. Az én ajtóim mindig nyitva vannak és volt egy olyan példa, hogy bejött egy kolléganő egy kérdéssel, hogy elakadt egy vállalatirányítási rendszer bevezetésében és mondtam meg, hogy mi a megoldás. Akkor mondtam neki, hogy most lehet, hogy megmondom neked a megoldást - és az vagy jó, vagy nem, majd utólag kiderül - hogy én mit gondolok jónak. Nem látok bele olyan részletezettségben a kérdésbe, mint te, az egy gyors megoldás, ha most én mondom erre valamit. Ezt szeretnéd, vagy azt szeretnéd, hogy szánjunk rá egy kis időt, egy fél órát és teszünk fel kérdéseket és te magad találod meg a választ. És akkor beljebb lépett egyet, becsukta magam mögött az ajtót, beszélgettünk egy olyan 15-20 percet, és tök elégedetten, boldogan kiment a saját maga által megtalált válasszal, ami sokkal jobb megoldás lett, mint hogyha én most erre rámondom valamit és a megoldás az egy dolog, viszont az,

hogy ő ezt, - mivel a saját megoldása - olyan szintű elkötelezettséggel vitte végig, amit másképp nem is tudtunk volna elérni. Ez válasz volt a kérdésre?

- **Igen és ez kapcsolódik is egyébként ahhoz, hogy a vezető meg a beosztottnak az együttműködése, hogy Te inkább az autokrata vonalat viszed vagy inkább a kölcsönös együttműködésen alapuló a gyakorlat.**
- Ez az utóbbi. Viszont dolgoztam autokratikus vezetővel, tulajdonossal. Tudtuk egymástól, hogy teljesen két különböző vonalat képviselünk. Azt gondoltuk, hogy ez milyen jól kiegészíti egymást és hogy a céghez kell az én demokratikus hozzáállásom, de nem működött. Kiderült néhány hónap után, hogy nem tudunk együtt dolgozni.
- **Te voltál alatta?**
- Ő volt a tulajdonos, én az ügyvezető.
- **Ő egy autokratikus típusú vezető volt, te pedig inkább az együttműködésen alapuló vonalat képviselted és ti nem tudtatok egymással dolgozni?**
- Mi egymással tudtunk dolgozni, a beosztottakat vesztítettük úgymond el, mert a beosztottak ahhoz voltak szokva, ahogy ő működik. Semmit nem csináltak meg anélkül, hogy jóváhagyást ne kaptak volna, - és akkor jön a mikromenedzsment része is a dolognak, - mindent utolsó centiig leellenőrizve, és hogyha valami nem úgy sikerült, akkor csúnyán számon lettek kérve és büntetve. Míg bejöttem én a képbe és akkor elkezdtem kérdezni, hogy szoktad, hogy csinálnád, szerinted mi a jó megoldás? Aki értett hozzá, annak mondtam, hogy miért szóljak bele, hiszen ezt csinálod tíz éve, pontosan tudod, hogy hogyan mondd el, hogy én tanuljak tőled. Ezzel nem tudtak mit kezdeni az emberek és akkor ez egyébként nagyon furán csapódott le a tulajdonos és köztem, merthogy az jött ki belőle, hogy nekem ki kell vívnom az emberektől a tiszteletet és mondtam, hogy az én fejemben teljesen más képet mutat a tisztelet, merthogy az azon a fronton is ki tud alakulni, hogy mondjuk én is ember vagyok és hibázhatok és nem vagyok én a megmondó. Na és ilyen dolgok miatt nem működött. Volt, aki őt fogadta el jobban, volt, aki meg engem fogadott el jobban. Tehát ez ilyen teljesen megosztott lett.
- **Tehát mind a kettőnek van létjogosultsága?**
- Van mind a kettőnek, de én is azt mondom, hogy van olyan ember, akinek egy autokrata vezetőre van szüksége és van olyan ember, aki nem képes együtt dolgozni egy demokratikus vezetővel. Én az utóbbiban hiszek, tehát én nem hiszek az autokrata vezetésben ma már a modern vezetésben. Persze van olyan környezet és van olyan helyzet, ahol ez kell, meg olyan iparág. A férjem építőipari vállalkozó, ott muszáj a vezetőnek autokratának lennie és az esetek 90 százalékában az, mert van az a rendszer, ahol csak az működik. Szépen próbálok fogalmazni.
- **Értem. Ha már a vezetőkről beszélünk és a tulajdonságokról, akkor szerinted mik a vezetőnek a legfontosabb erényei? Milyen kvalitásokkal kell rendelkeznie? Itt emberi tényezőkre is gondolok, személyiségjegyekre.**
- Ez nagyon nehéz kérdés, ami elsöre eszembe jut, hogy legyen hiteles. Tehát értenie kell ahhoz, amit csinál, mert így fogják elfogadni az emberei, de a hitelesség nem csak ezen múlik, hanem azon, hogy következetes, szavahihető, becsületes, tehát nekem a hitelesség az valahol itt kezdődik. Szerintem ez az egyik legfontosabb. Legyen megbízható, lehessen rá számítani, legyen két füle: azért van két füled és egy szád, hogy kettővel hallgatsz és eggyel beszélsz. Nem tudom, hogy hallottad-e már, hogy előbb hallja meg és hallgassa meg a másik oldalt és akkor utána alkosson véleményt, képes

legyen háttérbe vonulni, amikor arra van szükség, viszont legyen annyira dinamikus, erőteljes, példamutató személyiség, hogy igenis élére tudjon állni a csapatnak, ki tudja vívni azt a tiszteletet, ami kell ahhoz, hogy amikor szükség van rá, mondjuk egy krízishelyzetben, akkor igenis ő lesz az, aki megmondja, hogy merre van az arra, akármennyire demokratikus valaki. Van, amikor nem lehet ezt elengedni. Vannak helyzetek.

- **Mennyire legyen szigorú?**
- Ez is helyzetfüggő, hogy éppen milyen területen, vagy milyen téma. Lehet, hogy együtt kávézok és együtt bulizok és tyúkanyóskodom akár a beosztottakkal, ugye ez a vonal is benne van, viszont valahol meg kell tartani a két lépés távolságot. Nekem volt olyan tapasztalatom és akkor most visszatérek valahol az első kérdéskör elejére, hogy volt az a pont, amikor én már vezetőként nem mentem el bulikra, vagy ha elmentem, akkor hamarabb eljöttem. Tehát erre gondolok, erre a távolságra. Bármennyire bevonó típusú, coaching szemléletű, demokratikus vezető valaki, mégis csak egy olyan szerepben tetszeleg, ami egy picit másabb, mint egy mellérendelt kollegiális viszony.
- **Felsoroltál most sok mindent, hogy szerinted mik azok, amikkel egy vezetőnek rendelkeznie kell. Benned ezek megvannak?**
- Nem tudom. Egy csomó gondolkodom ezen. Nem tudom. Azért léptél rá egy kicsit az elevenemre, mert én hurcolom magammal azt a 45 kilós, 160 centis nőt, akinek nagyon sokat kell azért tennie, hogy őt vezetőként elfogadják és vannak emberek, akiknél ez nekem sikerült. Emiatt azt gondolom, hogy bennem megvannak ezek a tulajdonságok, viszont vannak olyan kudarcaim, ami nem tudom, hogy rajtam bukott el vagy a másik oldalon. Aki viszont nem tudott engem elfogadni...ebben benne vannak mindig az érdekek, hogy kit milyen érdek hajt, mert nem biztos, hogy nem engem, hanem magát a szituációt nem tudták elfogadni. Az tény és való, hogyha én megjelenek, tehát vannak azok a tipikus vezető alkatok, amikor valaki megjelenik és akkor látod rajta, hogy na, akkor ő egy vezető személyiség. Én valahova belépek, rajtam nem ezt látni. Ettől függetlenül még vannak készségeim, amikkel születtem, van, amiket felvettem, amiket megtanultam, amiket kifejtettem.
- **Viszont van egy csomó olyan tulajdonság, ami meg nem látható, tehát az emberség, amiket te is felsoroltál, az emberségesség, a szavahihetőség, a következetesség, a „két füle van”.**
- Nem véletlenül mondom ezeket, igen.
- **Egy kicsit talán másokról könnyebb lehet beszélni, mert te sok középvezetővel dolgozol most is együtt. Szerinted elmondható, hogy bennük megvannak ezek?**
- Nincsenek. Mindenki van ezekből valami. Olyan igazán profival, olyan vezetővel, akire azt mondom, hogy le a kalappal, én nem találkoztam. Mindenki lehet valamit fejleszteni, kérdés, hogy ő maga ezt felismeri-e és akarja-e, illetve van, akit nagyon elfogad a csapata, mert nagyon együttműködő és nagyon szuper és nagyon jó. Én azt tapasztalom, hogy sokkal többet nyom a latban az, hogy szakmailag ért hozzá és mellette még úgymond egy jó ember, tehát nem zargatja az emberét, nem kiabál velük, nem alkalmaz folyamatos retorziót, kicsit ilyen megengedőbb, megbocsátóbb, meg lehet vele beszélni dolgokat, ezek úgymond a sikeres, elfogadott vezetők.
- **Oké, akkor evezünk át egy kicsit a motiválás témakörére. Ha ilyen coaching szemlélettel dolgozol, akkor gondolom, hogy ezt fontosnak tartod, de nem akarok**

helyetted válaszolni. Mennyire tartod fontosnak és te hogyan motiváltad az embereidet?

- Nagyon fontos, az egyik legfontosabb. Azt szoktam hallani vezetőktől mostanában is, hogy a pénz, ami motivál, meg a fizetés. Van az a szint, egy bizonyos szintig igen, viszont a fölött már nem és akkor jönnek a képbe a belső meg a külső motivációs tényezők. Van, aki belülről motivált, mert igenis rá lehet találni azokra a belső elvárásokra, ami például egy tanulási vágy. Egy bizonyos kognitív szint fölött már az kell, hogy valaki folyamatosan fejlődhessen, gondolkodhasson, új dolgot alkothasson, egy kreativitás, egy vállalkozó szellem, tehát hogy ezeket ki kell tudni élnie és akkor ő motivált lesz, viszont ez mindenkinek más. Egy vezetőnek az a feladata szerintem, hogy megtalálja azt, hogy az ő beosztottjában mi a legerősebb motiváló tényező és azt kell erősítenie. Itt jönnek a képbe a szeretetnyelvek, hogy valakit meg kell simogatni, van, akinek elismerést kell adni vagy tömeg előtt el kell ismerni a munkáját. Valakinek mini ajándékot kell adni, tehát tényleg mindenkinek más az, amitől úgy érzi, hogy igen, akkor én vagyok valaki és engem szeretnek és ezáltal én többet és többet fogok behozni a munkámmal. Maga a HR terület nagyon fókuszál a béren felüli plusz juttatásokra, tehát ami tárgyasítható vagy megfogható, ezek is nagyon fontosak. Akár egy természetbeni juttatás, amit az ember kap és mennyire lesz elkötelezett, mennyire lesz lojális tőle. Nagyon fontos a lojalitás magához a céghez és a vezetőhöz és ugye itt van ez a fél mondat, hogy az ember a szervezethez vagy céghez megy el dolgozni és vezetőt hagy ott.
- **Szerinted jutalmazással konkrétan például bónuszrendszerrel mennyire lehet motiválni? Ez is egyénfüggő?**
- Attól függ, hogy a bónusz rendszer mit takar. Van, akit szabadsággal, van, akit plusz pénzzel, van, akit fizetésemeléssel, van, akit egy egyszeri összeggel lehet motiválni. Az biztos, hogyha nézzük a számonkérést és a motivációt, akkor egy jó teljesítményértékelési rendszer - ami szintén egy nagyon nehéz dió, hogy azt hogyan lehet kitalálni és megvalósítani, - nagyon tud motiválni. Én abban hiszek, hogy egyénileg le kell ülni az emberekkel beszélgetni, 1-1-eket tartani és ott elismerni az ő munkáját, megtudni, kipuhatólni azt, hogy mi az, amitől ő még többet bele fog tenni, mi az, ami őt motiválja. Lehet, hogy egyszerűen olyan feladatot kell neki adni vagy egy olyan munkakörbe kell őt belerakni, egy olyan embert kell mellé ültetni a csapatban, vagy átküldeni egy másik szobába és akkor már motivált lesz, mert olyan környezetben dolgozik, vagy olyan munkaeszközzel. Lehet, hogy egy Iphone-t kell neki adni, nem egy Androidot, tehát annyira széles a skála és ezt mind meg kell találni. A belső motivációban hiszek egyébként jobban, főleg mondjuk egy IT-szektorban, ahol már nem feltétlenül a fizetésemelés az, ami ugye motivál. Ezt kutattam is programozók, informatikusok terén, hogy számít a pénz, de van egy szint, ahol már csak időlegesen, tehát egy rövid időszakban számít és sokkal fontosabb az, hogy önmegvalósítás, ugye ez a Maslow-piramisnak a teteje, az mennyire lehetséges az adott munkahelyen.
- **Szun-ce szerint kell valamilyen szintű fegyelem. Szerinted mennyire kell a fegyelem és te mit tettél annak érdekében, hogy legyen? Itt a fegyelem alatt arra gondolok, hogy tudják az emberek, hogy dolguk van, mi a dolguk, azt meg kell csinálni, legyen a munka elvégezve.**
- A cél és a keretek. Tehát, hogy tudják az emberek, hogy miért dolgozunk, mint cég, ismerjék magát a stratégiát, nekem ez a vesszőparipám, hogy láttassuk a stratégiát, bontsuk le egyéni szintre, tehát lássák a nagy egészet meg azt is, hogy amit az egyén

hozzátesz az hogy fog hozzájárulni majd a nagy egészhez. Ez szép és jó, de ezt marha nehéz megvalósítani. Tehát, hogy azt lássa, hogy ő épp azon dolgozik, hogy két év múlva kint legyen a cég a nemzetközi piacon és ehhez úgy járul hozzá, elmegy a nyelvtanfolyamra és nem mondja le az óráit. Tehát ez a cél. A másik az, hogy legyenek keretek, meglegyen a munkaidő, meglegyen, hogy igenis szabadságra kell menni. A folyamatos, rendszeres emlékeztetők, én például végig nézem, hogy jelenléti ívek ki vannak-e töltve. Ez már generál egy odafigyelést a munkavállaló részéről.

- **Ezt akkor tudták, hogy figyelve van és vissza volt jelezve például, hogy ha valaki nem töltötte ki?**
- Igen, igen. Nem azért, hogy neked percre pontosan ott kell lenned, de hogyha már odaírom, hogy 08:30 érkezem, akkor azért ad egy érzetet, hogy erre figyelni kell. Mehet egy kis színes sztori?
- **Persze. Sőt a gyakorlati példákat szívesen veszem. Ha vannak, akkor nyugodtan.**
- Az ügyvezető beült a portás helyére a recepción a cégnél, ahol érkeztek az emberek. Rendszeresen, de random, tehát 1 évben háromszor, nem lehetett előre kiszámítani, hogy mikor, és leült újságot olvasni. Amikor jöttek reggel a kollégák és ő mindenkit név szerint köszöntött: „Szervusz, mi történt veled? Elaludtál vagy késett a busz?” Főleg, aki később érkezett be. Ez akkor erőt adott, visszatartó erőt. Nem volt retorzió, meg semmi nem volt, csak úgy olvasgatott közben. Megcsinálta, hogy beült egy céges angol nyelvtanfolyam órára csak azért, hogy hallja, hogy ott mi történik. Azért elraktározta, hogy kinek milyen a hozzáállása, ki csinált házi feladatot, ki nem. Nem mondta ezt ő soha vissza, hanem nekem mesélte el, de egyébként ez a miheztartás végett megvolt. Na, szóval ezek ilyen aranyos kis sztorik.
- **Mennyire tartod szükségesnek azt, hogy legyen valamilyen szintű fegyelem és hogy mit tettetek, vagy mit láttál, mi volt a gyakorlat, hogyan érték el a fegyelmet, vagy te hogyan érted el, vagy akár a vezetők, akikkel dolgoztál?**
- A fegyelem nekem egy erős szó, inkább azt, hogy rend legyen és mindenki tudja a dolgát. Tehát ez a munkaszervezés, például a naptár. Nekem az első egyik eszköz az volt, hogy amikor még nem volt elterjedt a cégben - ugye ez nem most volt már - az Outlook-naptár használata, akkor én bevezettem azt, hogy mindenkinek be kell írni, hogy éppen hol van meg milyen megbeszélése van, hogyha valakit nem tudom, hogy hol van, akkor meg tudjam nézni a naptárjában és hogyha nem volt bent az irodában és nem volt kitöltve a naptár, akkor felhívtam, hogy éppen téged kereslek, hol vagy. Akkoriban ez egy változás, változásmenedzsment folyamat volt.
- **Egy kicsit ellenőrzés.**
- Az is, de nem csak miattam, hanem a többiek, azaz a munkaszervezés miatt is, hogy tudjam azt, hogy havonta egyszer volt egy all staff megbeszélés és eleinte az volt a kérdés, hogy hova lehet ezt berakni, aztán ennek lett egy fix időpontja. A cél az volt, hogy szokják meg az emberek azt, hogy el kell számolniuk a munkaidővel, tudni kell, hogy hol van, mit csinál. A naptárhasználat bevezetése erőteljes dolognak számított. Volt is ellenállás, de aztán végül betört a legutolsó ember is. Ugye kiválasztani, hogy kik azok, akik az első fecskék és igenis ők példát mutatnak, aztán azok, akiket követnek az emberek, akik véleményvezérek, akkor őket meggyőzni és akkor szépen lassan ez így átment. Nem is tudom, mi volt még ilyen, például, hogy mindenkinek volt valami feladata: ki az, aki riasztja az épületet, ez nem lehetett mindenki. Figyelni kellett arra, hogy a konyha rendbe legyen rakva, ami nem munkaköri feladat, de megbeszéltük, hogy

akkor te leszel az, aki erre figyel. Ezek a felelősségek mindig adtak az embernek valami plusz erőt.

- **Oké, akkor térjünk át az utánpótlás az utánpótlás kinevelése kérdéskörére. Szerinted ez mennyire kritikus? Mondjuk annál a cégnél, ahol most dolgozol akár, vagy korábban is, hogy van-e idő allokálva a munkavállalóknak a képzésére?**
- Nagyon fontos és összekötném a tehetségmenedzsmenttel. Találkoztam olyannal, hogy kezdett kiöregedni a cég, vagyis előregedni az átlagéletkor alapján, ezért nagyon tudatosan elindítottunk egy gyakornoki programot meg egy duális képzést és akkor húztuk be az egyetemistákat azzal a címszóval, hogy ha elmennek, akkor viszik a cégértéket tovább. Ha maradnak, akkor meg tök jó, merthogy ez a cél. Az egy nagyon sikeres megoldás volt. Az idő mindig egy szűk keresztmetszet. Megértetni egy nagyon magas szakmai tudással bíró vezetővel azt, hogy fontos időt szánni arra, hogy mentoráljon vagy időt engedjen egy felsővezető a középvezetőinek arra, hogy people menedzsmenttel foglalkozzon egyáltalán, vagy egy jó szakember mentoráljon egy junior kollégát ez mindig egy nehéz pont. Főleg úgy, hogy ha a junior kolléga tovább is lép egy fél év, 1 év után. Viszont van arra program meg egyetemi együttműködés, hogy az utánpótlás megérkezzen a cégbe és ez mindenhol így volt, ahol dolgoztam. Volt, ahol én hoztam be, én alakítottam ki. Ott felismertük, hogy hoppá, 10 éven belül nyugdíjba megy 4 ember, a következő korosztály erős negyvenes, 20 év körüliek nincsenek, ez látszik statisztikából, tehát adta magát, de ehhez a statisztikát is nézni kellett.
- **Hogy ez feltűnjön.**
- Igen. Meg úgy egyébként is a számokat, meg a mérőszámokat, hogyha a célokat nézzük, akkor legyenek kitűzve a célok, legyen előre leírva a stratégia mellett az is, hogy hogyan mérjük, hogy azt elérjük, mit érzünk el, miért érzük el, mi a célunk vele, hol tartunk.
- **Át is kanyarodhatunk a stratégiára. Körülbelül a people menedzsment részt kiveséztük. Nézzük a stratégiai tervezést, akár a mostani munkahelyeden, akár az előzőkben. Volt-e, hogyan valósult meg a gyakorlatban, kitérve arra, hogy hogyan került ez kommunikálásra a munkavállalóknak, hogy mindenki tudja, mi a stratégia?**
- Háromszor csináltam végig, de nem itt. Én tanácsadókkal dolgoztam mindig, mindig bevontam egy külsős szemet.
- **A stratégiai tervezésbe?**
- Igen. A tanácsadónak mindig az volt az első kérdése, hogy ez most a fióknak készül-e vagy valós. Volt, amit csak én akartam, hogy legyen és akkor tudtam, hogy a fióknak fog készülni. Amikor az volt a válaszom, hogy ez sosem a fióknak készül, hogy ez tényleg kell, akkor azt kérdezte, hogy miért, mi fáj? Mi az, amit a stratégiával el akarunk érni, amit meg akarunk oldani? Ez a nagyon nehéz kérdés, hogy fáj-e annyira valami a cégnek, van-e olyan krízisben, amire stratégiát kell alkotnia. Egyébként én azt tapasztaltam, hogy tök szép, meg divatos dolog, hogy legyen stratégia, meg legyen küldetés, meg legyen vízió, legyenek értékek, legyen ez kitalálva. Ez tök szép dolog, de a végén a megvalósítás elakad, mert egyébként olyan nagy baj nincs. Az árbevétel egyébként jön és a felső vezetés, a tulajdonosi réteg emiatt tulajdonképpen nem tulajdonít akkora jelentőséget neki és hogyha ők nem veszik komolyan, akkor onnantól kezdve ez szépen lecsorog és akkor tényleg a fiókba kerül. Így röviden nekem ez a történet vagy ez a kimenet. Viszont amikor elkezdjük, akkor egy névváltozás volt a cégben és nemzetközi szinten is ment a stratégiaalkotás, akkor arra szépen rá lehetett

csatlakozni és sok minden új szolgáltatást be kellett vezetni kötelezően. A kulcsemberek lettek első körben bevonva, a középvezetői réteg és közülük is előzetesen tényleg az a 3-4 kulcsembert már a tárgyalás során, hogy: na figyelj, fogunk egy ilyet csinálni - az elköteleződés miatt. Megnéztük, hogy ki a véleményvezér, kiket kell behúzni a folyamatba. Elmentünk többször, két-háromszor 2 napos külsős helyszínre és stratégiát alkottunk külsős tanácsadóval közösen. Ott megszülettek az alapok, megszületett egy küldetés, egy vízió. Nem feltétlenül 2 nap alatt, lehet, hogy volt közte X idő, több mint egy pár hét és úgy érett meg közben, mert mindenki kapott saját feladatot. Utána visszajött következő alkalommal az ő ötleteivel, így fel volt építve, így megszületett egy váz. Nagyon nehéz volt a mérőszámokat hozzárendelni, akkor már úgy a lelkesedés az lejjebb ment, megcsappant. A kollégáknak a kommunikációnak nagyon kreatívnak kell lennie, hogy átmenjen, megértsék, hogy mit is akarunk és miért. Számos köre e-mail ment, az All Stuff-okon volt róla szó, amikor felsővezető elmondta, hogy mit csinálunk, miért csinálunk röviden, tömören. Illetve én csináltam egy laminált A5-ös lapot, aminek az egyik oldalán egy erdős rétet rajzoltam le, amin volt egy út, mint stratégiai út és az út mellett voltak útjelző táblák, amire kulcsszavak voltak felírva. Az volt az egyik oldal, a másik oldalon pedig maga a stratégiai térkép a balance scorecardon alapuló, a Caplan Norton típus volt és az volt laminálva, kinyomtatva, de azt is együtt, a középvezetőkkel raktuk össze. Ez el volt mondva, magyarázva, prezentálva több alkalommal és minden munkavállalónak oda lett adva, ezt utána ők évekké később is elővették, mert 3-5 éve készült. Én ezt frissítettem egyébként még kétszer. Azt látom, hogy itt is van például most egy olyan stratégia, ami tanácsadóval össze lett rakva, évente egyszer elő van véve és valahol kiveszett a köztudatból.

Én próbálom mindig, mikor jön új ember, hogy rákérdezek - most a céges oktatásról és a stratégiáról beszélek - hogy meg van-e mutatva. Nem én mutatom meg, de bízom benne, hogy valamilyen szinten elhangzik. Illetve most tartunk ott, hogy összekapcsolásra kerül a teljesítményértékelési rendszerrel és bekerül egy olyan rendszerbe, ahol mindenki rálát. A csapatnak a céljai rá vannak fűzve a stratégiai célokra, ami szerintem egy tök jó dolog. A rendszerből, ami hiányzik az az egyéni cél, az még nincs benne, hogy az egyénnek is legyen vállalt célja. Csapatcéloktól indulunk fölfelé.

- **A stratégiához kapcsolódik az üzleti tervezés az üzleti tervezésnek a része a környezetelemzés, külső környezet, belső környezet elemzése. Gondolok itt SWOT-analízis, Porter 5 erőre, az iparági versenykörnyezet elemzésre. Ezek a gyakorlatban megvalósultak?**
- Megcsináltuk. A stratégiai alkotás során csináltuk meg, tehát befolyásolta a stratégiát. Az üzleti terv maga az összefüggött a stratégiai célokkal, mert ugye az vissza lett bontva évekre, hogy az első évben, második évben meg harmadik évben mi a terv. Ezek a tervek lettek úgy számszerűsítve, hogy az éves büdzsé figyelembevételével lett kialakítva és megjelentek benne azok a sorok meg cél megfogalmazások, a közös szókincs, ami a stratégiában is benne volt. Az üzleti terv az az éves cégre vonatkozó üzleti terv volt, tehát olyan külön, hogy HR, marketing, értékesítés, ők külön terveket csináltak, de ez inkább költségtervezés volt. Én azt gondolom, hogy a multiknál inkább működik, mert egy nagyobb szervezetet kell összefogni, meg több országot. Ahol én dolgoztam, ott ez kicsiben megállt, ilyen egy-egy tervnél és inkább, amikor események voltak, ahhoz voltak hozzáláncolva a tervek. Itt most kevésbé tapasztalom, hogy lennének ilyenek, inkább csak bízom benne, hogy vannak, mert ugye nem ezen a fronton dolgozom.

- **Szerinted tervezés nélkül meg lehet egy cég, pusztán mondjuk intuíción alapuló vezetéssel?**
- Persze, a startupok, amíg nem nőnek meg. Addig, de ott a tulajdonosnak akkor is kell, hogy a fejében meglegyen a terv. Ott is van egy pont, amíg az ő fejében ez megvan, ez működik egy méretig és utána vagy szétesik a cég és elhal, vagy képes lesz arra, hogy ezen túllépjen és megossza és átadja idővel a bizalmat. Ez is nagyon fontos. Meg a stafétabotot.
- **Bizalom, mint a vezető és vezetettek közötti bizalom.**
- Bizony, igen. Visszaulva arra a kérdésre, hogy mi kell. Ezen nagyon sok minden elbukik. „Én tudom a legjobban.” – gondolják. Az delegálás is ezen bukik el. „Én jobban meg tudom csinálni, miért töltsöm az időt arra, hogy elmagyarázzam, úgyse fogja jól megcsinálni.” - és akkor már borult a vezetői szerep, mert akkor már nem marad idő arra, hogy stratégiában meg nagyban gondolkodni.
- **Ha nem azzal foglalkozik, amivel kell.**
- Igen. Vagy munkaalkoholistává válik és a munka magánélet egyensúlya borul fel. Ilyennel is találkoztam. Csak a munkájának él és akkor szépen a magánélete megy tönkre. Eljutottunk a kiégésig.
- **Mi a helyzet a versenytársak megfigyelésével? Különböző módszerek vannak rá, az információszerzésre is gondolok, vannak nyilvánosan elérhető kimutatások, vagy ugye pénzért is lehet vásárolni ilyen kimutatásokat, vagy riportokat, vagy akár konkurencia, korábban konkurenciánál dolgozó munkavállalóknak az alkalmazása. Találkoztál ilyenekkel?**
- Igen, abszolút.
- **Melyikkel?**
- Mindegyikkel kb. így szépen sorban. Ugye az nehéz nekem, hogy nagyon sokáig a nonprofit szervezetnél dolgoztam és ott kifejezett versenytárs nem volt, hanem több országban működött ugyanez a szervezet és ők ugyanezt a szolgáltatást adták egy más környezetben, ott sokkal inkább az volt a jellemző, hogy információt cseréltünk és szereztünk egymástól, hogy ki hogyan csinálja és hogyan csinálnánk jobban. Tehát ennek a pozitív oldala volt, ami sokkal inkább egy együttműködést indukált és ez inkább egy ilyen nagy családi dolog volt. Különálló szervezetként, különálló büdzsével, különálló céggel, nem volt összekapcsolva jogi személyként a különböző országoknak a szervezete. Ez jól működött, egy nagyon pozitív megélést mutatott, mert egyes országok szolgáltathattak más országba. Végül is ott lehetett versenytárs, mert dönthetett úgy egy szlovák állampolgár vagy egy szlovák cég, hogy nem onnan, hanem Magyarországról veszi a szolgáltatást. Viszont itt az éles példám két másik cégtől van. Az egyik multi a versenyszférában, a másik KKV szintén versenyszférában. Ott titokzatosság volt, hogy valamit nem lehet elmondani, még véletlenül sem lehet elkottyantani, hogy milyen márka bevezetésen dolgozik a cég, milyen árstratégiával. Ártárgyalásokra úgy mentek ki a salesesek a vevőhöz, hogy teljes fegyelemben, felkészülten, mindennel felvértezve, hogy ő legyen az, aki bekerül majd a polcra a kereskedőnél. Volt az is, hogy igenis ismerjük meg a versenytársat, mert jobban kell csinálni, mint ő. Például menjünk el olyan beszállítókhoz, aki dolgozik mind a két oldalon, és beszéljünk velük. Ugyan mit kotyog el, vagy mit mond el, vagy kérdezzünk rá nyíltan, aztán vagy elmondja, vagy nem mondja. Én inkább ezt csináltam és akkor abban a csapdában vagyunk, mit mondhatsz el róla, mi az, amit megoszthatsz?

Én azt gondolom, hogy ez a salesek dolga, hogy ügyesen kitaktikázzák a másik oldalból. A statisztikáknak a figyelése, a híreket nézni, mi történik vele, milyen, hogy építi a brandet, milyen lépéseket tesz, ez fontos, tehát a versenytársakat ismerni kell. E nélkül nem lehet.

- **A pozicionálás fogalmát azért szeretném felolvasni, hogy mindenki ugyanazt értse az interjúalanyok közül. Ugye az a tevékenység, amelynek célja egy bizonyos versenylőny meghatározása a versenytárshoz képest. A termék vagy szolgáltatás egyedi megkülönböztetése és ennek tudatosítása a vevők fejében a megfelelő kommunikációval. Te találkoztál ilyennel, hogy csináltak ilyet?**
- Ez a brandépítés?
- **Amikor valahova bepozicionálsz magadat, hogy Te ilyen vagy, ebben különbözöl a versenytárstól és ezt így is kommunikálsz is a vevő felé.**
- Visszaevezek, amit nem mondtam a legelején, egy multinál dolgoztam és ott igen, volt ilyen. Például a Dove szappannak a márkája, vagy a Baba szappan márka, hogy hova pozicionálsz egy alsó és egy felső polc közötti szignál vagy egy Ráma margarin esetében, az számított. Ezeknél az imidzs kialakítása, hogy a fogyasztó fejébe mit raksz be, milyen marketing kampányt teszel mellé, milyen árszinten adod, mi alatt nem adhatod el, ez fontos volt.
- **Mostani munkahelyeden végeznek ilyet, érzékelsz ebből valamit?**
- Nagyon áttételesen, de inkább nem. Sokat beszélünk arról, hogy lehet adni valamit ingyen meg lehet adni valamit pénzért és amit pénzért adsz, azt jobban megbecsülik, mintha ingyen adsz valamilyen szolgáltatást. Mondjuk nálunk egy licenszelhető termékhez adandó helpdesk szolgáltatás vagy egy rendelkezésre állás az tartozhat bele és akkor jobban figyel a vevő arra, hogyha ennek értéke van és be van árazva, akkor lehet, hogy inkább megveszi a magasabb csomagot, holott nem tud annyival többet, de ez presztízs-kérdés, hogy neki az számít. Valaki nézi a szolgáltatás tartalmát, hogy neki azért van arra szüksége, valaki meg inkább csak azért, mert a luxusabb termékeket veszi meg. Tudod hol találkoztam ezzel inkább? Amikor szolgáltatást vásároltam, vagy fizettem elő, mint vezető. Tehát a vevő oldalon, hogy mit próbálnak nekem eladni és nekem az mekkora érték és én hova pozicionálok magam, én mit veszek meg, melyik rendszert választom, hogy hogyan implementálom be, hogy török-e jobbra, nagyobbra, magasabb színvonalra vagy elég az alap. Amit én láttam, az az, hogy nem mindig csak az észérvek és a szükséglet az, ami dönt a fogyasztói társadalomban.
- **Szerinted a versenyképességhez mi kell, inkább az újításokkal, innovációval, vagy a hagyományok ápolásával, a kettő elegyével érhető el?**
- Amit én láttam, az a folyamatos megújulás. Mindig mutatni valami újszerűt, valami mást. Lefordítom az employer brandingre. Hogyan lehet a munkavállalóknak jobban eladni a céget, hogyan tudom ide vonzani őket, hogy ne a versenytárshoz menjenek, és hogyan tartod meg a régieket. A fejemben kapcsolom össze a termékek vagy szolgáltatások értékesítésével. Ez a hírt adni magadról, posztolni, megjelenni a közösségi médiában, ha éppen az a trend, konferenciákat csinálni. A hagyomány is fontos a megbízhatóság miatt, a hitelesség miatt, hogy tudom, hogy ha onnan veszem, akkor az minőségi lesz, az színvonalas lesz. Amivel még találkoztam majdnem mindenhol, hogy a cég házon belül felrakja magát egy polcra és úgy kommunikálja magát belül az alkalmazottak számára, hogy ő valamilyen, és ez kívülről nem látszik. A

piac nem látja azt a színvonalat, amit belülről értékként megjelenik. Ezzel találkoztam és ezzel többször is.

- **Tehát összefoglalva, ami jól működik azt erősíteni kell, de ezzel együtt szükséges az innováció?**
- Egy kicsit nekem olyan, mint az oktatás az iskolában, hogy a gyerekek változnak, de az oktatás módja nem és annak már nincs olyan hozadéka és nincs a tanárok felé az a tisztelet. Nekem mindig ez pörög ilyenkor a fejemben, hogy a korral együtt járni úgy, hogy a cégér nem rozsdásodik meg. Ott van, de át van festve.
- **Van-e bármi, amit szeretnél megosztani?**
- Biztos van, de most nem jut szembe.
- **Akkor nagyon szépen köszönöm a beszélgetést.**
- Én is köszönöm.

Negyedik interjú

- Az interjú a célja Szun-ce ókori hadvezér A háború művészete c. könyvének és a modern menedzsment irányzatoknak az összehasonlító elemzése témában írt tudományos munkámhoz való kutatás. Több vezető pozícióban lévő vagy korábban vezető pozíciót betöltő gyakorlati tapasztalattal rendelkező személy vesz részt a kutatásban. Az interjú során részben előre megírt kérdéseket fogok feltenni, amire, kérlek, hogy minél részletesebben, a saját tapasztalataidat elmesélve válaszolj. Hogyha esetleg lesz olyan rész, amiről nem szól az interjú, de kapcsolódik a témához és eszedbe jut értékes gondolat, fontosnak tartod megemlíteni, akkor kérlek, hogy mondd el azt is. Először szeretnék megkérni, **hogyan mutatkozz be. Milyen területen és milyen jellegű vezetői pozícióban dolgozol vagy dolgoztál? Milyen vállalatnál, milyen iparágban?**
- Horváth Hajnalka vagyok, 43 éves, kétgyerekes anyuka és egy kis környezetvédelmi és munkavédelmi cégnél voltam egy családi vállalkozásnál először irodavezető, aztán gazdasági vezető, majd ügyvezető és minőségirányítási vezető, ezeket a pozíciókat láttam el. Magánál a cégnél 19 évet töltöttem és 2005-től valamilyen vezető pozíciót töltöttem be, ez összesen 17 év vezetői pozícióban.
- **Hány beosztottad volt?**
- Amikor a legtöbbem voltunk, akkor talán 10 fő volt a maximum. Akik munkavállalóként dolgoztak, azokon kívül több alvállalkozóval tartottuk a kapcsolatot.
- **Milyen mérésekkel foglalkozott a cég?**
- Akkreditált vizsgálólaboratóriumot működtettünk, amelyet a cég még most is működtet. A két fő terület a zaj és levegőszennyezettség, mind környezeti, mind munkahelyi mérések és ezen kívül még a munkahelyi méréseknél megvilágítás, klíma. Azt hiszem, összegezve ezek: zaj, levegő, klíma megvilágítás.
- **Amikor vezető voltál milyen nehézségekkel kellett szembenézned a beosztottak irányítása kapcsán?**
- Mivel ez egy kis családi vállalkozás volt, mindig az volt a probléma, hogy megpróbál az ember demokratikusan dönteni és demokratikusan működtetni a céget és úgy meghozni a döntéseket, hogy bevonja a kollégákat. De nagyon nehéz meghúzni a határt, hogy hol mondod azt, hogy ebbe bevonom a kollégákat és hol van az, amikor én döntök, hiszen tényleg egy kis cég, nem egy baráti társaság, de mégis valahol azért, mivel kevesen voltunk, kialakultak akár barátságok is, például az egyik ilyen nehézség ez volt. Aztán attól, hogy őket így bevontad, egy idő után meg úgy kezdték érezni, hogy nekik is mindenbe van beleszólásuk és akkor nehéz volt őket helyre tenni, hogy egyébként ehhez meg semmi közöd. Ez volt a legnehezebb része és ezzel a cég amúgy a mai napig küzd.
- **A gyakorlatban a közös együttműködésen alapuló vezetési stílust alkalmaztad, vagy inkább a tekintélyelvű, autokratikus?**
- Nem, nem, én mindenképpen a közös együtt gondolkodásíve vagyok, de nekem például a gyereknevelés azért segített ebben, mert megtanultam meghúzni a határokat, tehát azt mondani, hogy mi az, amibe engedek beleszólást és mi az, amibe nem. Hogyha pedig nem, akkor helyre tettem a kollégát, hogy márpedig ebbe nincs beleszólásod.
- **Gyakran volt ilyen, hogy valakit helyre kellett tenni?**
- Időről időre voltak ilyen visszatérőek és leginkább ez a pénzügyi működésben jelentkezett. Tehát az, hogy a fizetések miért úgy vannak kialakítva, ahogy. Mindig ez,

hogy „de a mi csapatunk...”. Igazából két nagy csapat volt, a zajos és a levegős és akkor jöttek azzal, hogy „mi szerintem többet teszünk bele, tehát nekünk több járna”. Ugye úgy volt, hogy volt egy fix része a bérnek és volt egy premizálás attól függően, hogy ki mennyi munkát tett bele, nem egyénekre szabva, hanem mindenki ugyanannyit kapva kapott belőle és ez volt mindig a visszatérő, hogy „szerintem mi többet dolgozunk és a másik csapat meg csak lóbálja a lábát”.

- **Akkor általában inkább a kölcsönös együttműködésen alapult, de ha szükség volt rá, akkor át kellett venni azt a sapkát, hogy akkor most ez van, amit mondunk?**
- Igen, összefoglalva.
- **Gyakoroltad-e valamilyen módszerrel az ellenőrzését a beosztottaknak, szerinted ez fontos-e, és ha volt ilyen, akkor hogyan csináltad?**
- Itt ugye elég rugalmas munkáról és munkaidőről van szó, hiszen terepi munka is van ebben. Én mindig úgy voltam vele, hogy nem ellenőrizgetem azt, hogy kinek mennyi ledolgozott munkaórája van stb., a munka legyen kész. Mivel minket mindig szorítottak a határidők, egy bevallást elkészíteni, egy mérést, azt be kell adni különböző hatóságoknak, ezért fontos volt, hogy időre kész legyen. Én azon tudtam leszűrni, hogy jól dolgoznak a kollégák, hogyha nem volt ilyen csúszás, illetve nem jött vissza a partnerektől olyan visszajelzés, hogy valamit nem készítettük el határidőre.
- **Volt ilyen, hogy a partnertől ilyen visszajelzés érkezett?**
- Előfordult, igen. Ha nem is mondjuk munka kapcsán, de például ajánlatadásban simán el tudtunk csúszni. Azért abban volt ilyen. Alapvetően rábízta a csapatokra, hogy hogyan szervezik a munkát, de amikor ilyesmi volt, akkor mindig azt mondtam, hogy jó, figyelj, akkor most nézzük át, mi az, ami belefér, mi az, ami nem, tehát akkor kellett egy kicsi segítségnyújtás nekik, hogy összerendezzük a működést, mert hullámzó volt a működés, például ősszel, amikor beindulnak a kazánok, akkor felgyűlik az emissziómérés. Akkor nagyon sok van. Illetve az év vége, amikor minden cég még el akar költeni ennyi forintot, nem baj, ha csak januárban csináljuk meg, de nekik idén le kell számlázni stb. Nekünk ez eskalálódott mindig és akkor volt, hogy bele kellett nyúlnom.
- **Voltak heti ütemezett meetingek, amikor riportáltak az elvégzett feladatokról, vagy amik folyamatban vannak, ilyen szintű ellenőrzés volt, ilyen kontakt, hogy rendszeresen mondják el a státuszokat?**
- Általában mindig hét elején volt megbeszélés, ahol megbeszéltük azt, hogy akkor kinek milyen feladata van, milyen mérések, milyen ajánlatok. Akkor mindig kértem, hogy volt egy naptárunk, oda mindenki írja be, hogy mikor, hol van, mit csinál.
- **Ez is egy ellenőrzés.**
- Igen, igen. Tehát azért azt ők vezették, én pedig rá tudtam nézni, ami azért is volt fontos, hogyha jött egy telefon ügyféltől, akkor tudjam mondani, hogy a kolléga kint van terepen és majd ekkor, vagy akkor tudunk válaszolni a kérdésére, de azt nem ellenőrizgettem, hogy tényleg ott volt-e. Előfordult olyan, hogy jó, figyelj, olyan az időjárás, nem tudunk menni mérni, akkor ez a feladat csúszik majd jövő hétre, de akkor helyette csináljuk ezt vagy azt. Ilyen előfordult, de ismétlem, nekem tényleg az volt a fontos, hogy határidőre meglegyen, aminek kell. Amíg azzal nincs gond, addig szerintem annyira nincs gond.
- **Azért nem volt szükség erős ellenőrzésre, mert megvolt a bizalom?**

- Igen, maximálisan. Minden területnek van egyébként egy szakmai vezetője, ő az, aki koordinálja, összefogja és kis cég. Úgyis kibukik az, hogyha valaki nem csinálja a dolgát, mert azért volt ilyen kollégára panasz. El is ment. Játszott a gépen, és ezt látják a többiek és utána úgyis ki fog bukni.
- **Magából a cégnek a méretéből adódóan, illetve a bizalmi faktor miatt nem volt arra szükség, hogy ez egy ilyen keményebb ellenőrzés legyen.**
- Igen.
- **Értem. A motiválás hogyan valósult meg?**
- Mivel kis cég volt, nem az anyagi motiváció volt a fő, hiszen nyilván egy nagy multi fizetésével nem tudtunk versenyezni. Inkább, amire rámentünk, az, hogy rugalmas a munkabeosztás, a munkaidő. Én nem kértem soha, hogy 8:00 órakor valaki legyen itt. Szóljon, hogyha nem ér be, mert orvoshoz kell mennie stb., tehát hogyha mondjuk irodás napja volt, mert nem terepem volt, akkor csak szóljon, hogy 9:00 előtt ne keressen. El lehetett menni orvoshoz, bármi ilyet meg lehetett oldani. A home office lehetősége is ott volt, illetve szerintem a munkakörnyezet maga, hogy milyen infrastruktúrával dolgoztunk, az is nagyon fontos volt. Tehát, hogy szerverrel, eléréssel, megfelelő eszközökkel, ugye azért ez egy elég eszközigenyes iparág, megfelelő műszerezettséggel kellett rendelkezni ahhoz, hogy ezt tudjuk végezni. Akkor maga az iroda, ami egy ilyen kertes házas övezetben volt, ki lehet ülni a teraszra, a kertbe. Volt mindig ingyen kávé, süti, rágsza, innivaló, ezek a komfort növelő dolgok. Voltak ugyan hajtós időszakok, de azért senki sem érezte úgy, hogy most én kitaposom a belét és az utolsó fillért is ki akarom az ő működéséből sajtolni. Az emberséges hozzáállás, hogyha bármilyen nem céges problémája volt, akkor is fordulhatott hozzánk akár azzal, hogy most neki fizetéselőleg kell vagy bármi anyagi segítségnyújtás. Vagy van céges autó és azt ő elkérte hétvégére, mert valamit pakolnia kellett. Szóval ilyenekkel motiváltunk. Voltak csapatépítők is, amiket szerveztünk.
- **Volt lehetőség valamilyen pénzbeni jutalmamra?**
- Minden év végén volt ilyen. Amit mondtam, hogy volt a fizetés, volt egy teljesítmény, amit mindenki egyformán kapott és év végén volt még egy premizálás, hogy ki egyébként mennyit tett bele. A laborműködés nem csak annyiból állt, hogy kimegyek és mérek, hanem azért egy minőségirányítási rendszert, egy akkreditált labort kellett fenntartani, ott van laborvezető, laborvezető helyettes, ilyen-olyan pozíciók, ott ugye magának tanúsításnak a folyamata, tehát például aki ebben vállalt extrát, ezeket mind mérlegelve év végén volt egy jutalom gyakorlatilag.
- **Ez motiválta szerinted őket?**
- Szerintem ez is motiváció. A legnagyobb motiváció egyébként a pénz én azt gondolom, tehát, igen, motiválva voltak abban, hogy minél többet dolgozzanak, mert annál többet kaptak mind a teljesítményarányban, mind az év végén a jutalomban, de azt tudom, hogy ezt a felvételi eljárásakor is mindig elmondtuk, hogy aki halálra akarja keresni magát, az itt nem fogja megtalálni a számításait, mert ez nem az a cég. Akinek fontosabb a munkakörnyezet, hogy milyen emberekkel dolgozik együtt, az inkább itt marad.
- **Most egy kicsit a vezetőről beszéljünk. Elhangzott, hogy fontos az, hogy emberséges legyen. Melyek azok a kvalitások még, akár emberi tulajdonságok, ami szerinted meg kell, hogy legyen egy vezetőben?**
- Szerintem fontos az, hogy következetes legyen, hogy kiszámítható. Tehát az, hogy egyik pillanatban ne ezt mondja a másikban, meg azt. Én azt gondolom, hogy a keretek

szükségesek. Igazából a jó vezető nem utasításokat ad, hanem irányt mutat. Tehát azt mondja, hogy erre viszem a céget és szeretném, ha ebben követnétek. Nyilván azért kell, hogy irányítson is, de inkább az útmutatás a lényeg és az, hogy példát is mutasson. Tehát az, hogy ha én elvárom a munkavállalómtól azt, hogy 8-tól 5-ig bent legyen, akkor én is legyek bent 8-tól 5-ig, hiszen akkor jogosan mondhatná azt, hogy én egyébként miért nem dolgozom, hogyha tőle elvárom. Ez a mindig a fejétől bűzlik a hal rész. Én azt gondolom, hogy amit én teszek, azt várhatom el a kollégáktól is és ha én példát mutatok, akkor kevésbé fognak elkanászodni.

- **Mi az, amitől követni fogják, vagy tekintélye lesz?**
- Én azt gondolom, hogy kell egyfajta kisugárzás is ehhez, tehát határozottság. Az, hogy tudd azt, hogy ki vagy, mi a szereped a cégben, hogy a cég merre tart, hogy legyen egy jövőképed arra vonatkozóan, hogy hol szeretnél mind emberileg, mind céges szinten eljutni.
- **És akkor ezt valahogy kommunikálni kell.**
- Igen. Meg mutatni is. Nagyon fontosak egyébként azt gondolom, az informatív beszélgetések is akár ebéd közben. Nálunk az ebédlőasztalnál forrtak mindig ilyen beszélgetések, tehát én fontosnak tartom, igen, azt, hogy tudják is.
- **Talán értettük ezt a témakört, de lehet, hogy még van benne néhány mondat, hogy a fegyelmet azt mennyire tartod szükségesnek, és mit tettél annak érdekében? Itt ugye a fegyelem azt is jelenti, hogy mindenki tudja a dolgát, a kereteket.**
- Igen, itt azért a minőségirányítás az nagyon megszabta azt, hogy mit kell csinálnunk. A 17025-ös szabvány nagyon-nagyon szigorú és el is vártam a kollégáktól. Ebben egyébként voltak területek, amikkel mindig újra és újra visszatérő probléma volt, a dokumentáltsága a dolgoknak, hogy igenis meg kell írni azt a helyszíni jegyzőkönyvet. A jegyzőkönyv sablonok azt mondom, hogy elég jók voltak, azzal nem volt probléma, de például a helyszíni jegyzőkönyvekkel folyamatosan.
- **Amit ott kellett a helyszínen kitölteni?**
- A helyszínen kitölteni az adatokkal, igen, ami ugye a bizonyíték. Azt be kell tudnom mutatni, hogyha jön egy valaki és problémázik azon, hogy nem megfelelést mérünk, vagy van egy hatósági eljárás, akkor nekem azt be kell tudnom mutatni, hogy a helyszínen ott mit mértem. Például ez egy visszatérő probléma volt, amivel mindig foglalkozni kellett.
- **Mit csináltatok? Hogy oldottátok meg, hogy fegyelmezettebb legyen ez a része a munkának?**
- Megpróbáltunk minél kézreállóbb sablonokat létrehozni azért, hogy neki minél kevesebb kitöltendője legyen a helyszínen és ezt sajnos másként nem lehet, mint azt mondani, hogy egy jegyzőkönyv csak akkor mehet ki, hogyha leraktad a mappába a helyszíni jegyzőkönyvet és aki kiküldi az ellenőrzi, hogy valóban ott van-e a helyszíni jegyzőkönyv.
- **És ha nem volt ott?**
- Ha nem, akkor addig várunk, amíg oda nem kerül, de mivel ezek általában határidős munkák és már tegnapra kell, ezért általában elkészült. Voltak olyan időszakok, amikor az ember elúszik és akkor igen, ez mindig probléma volt, hogy felgyűltek. Az volt a tapasztalat, hogyha ez nincs rendszeren kézben tartva, akkor ez elúszik.
- **Itt az irodavezetőnek volt a dolga az, hogy szóljon az adott személynek, hogy ez még hiányzik?**

- Igen. Az irodavezető volt, aki kiküldte a kész jegyzőkönyvet, számlát, lezárta, könyvelte a rendszerben stb. Ő volt az utolsó fázis ebben.
- **Volt-e olyan, hogy valaki ebben nagyon nem volt jó és komolyabb következménye volt bármi ilyennek?**
- Komolyabb következmény nem volt szerencsére, de mivel minden évben jöttek felülvizsgálni, ezért év elején mindig szorgosan írták a helyszíni jegyzőkönyv papírokat, hogy meg legyenek.
- **Azt tudták, hogy most ezt meg kell csinálni.**
- Igen, meg kellett csinálni. Én értem, hogy vannak időszakok, amikor elhavazódunk és nincs idő rendesen kitölteni, de teljesen mindegy, hogy akkor szívunk vele, vagy majd mielőtt készülünk az auditálásra.
- **Volt egy olyan mondatod még korábban, hogy volt, aki játszott a gépen. Tőle meg is váltatok?**
- Igen, mert nem vált be. Volt olyan, akitől megváltunk, volt olyan, aki magától ment el, igen.
- **Mert nem illeszkedett be? Nem dolgozott úgy, ahogy kellett volna?**
- Ez igen érdekes szituáció, mert felmondott egy másik jobban kereső állás miatt és egy hónap múlva már mondta, hogy akkor lehet, hogy rossz döntés volt és mégis visszajönne, de akkor mondtuk, hogy nincs visszaút, mert már így döntöttél. Amikor ő elment, ezt a kollégák egyébként nagyon nehezményezték, és ekkor mondták, amikor vissza akart jönni, hogy egyébként játszott a gépen. Akkor egyébként már gyűlt bennük a feszültség, tehát valószínűleg, ha nem megy el, akkor is kirobbant volna egy idő után, de így, hogy elment, így ők maguk mondták, hogy nem is baj, hogy elment, mert állandóan ezt meg azt láttuk.
- **Hogyha nem mondták volna ezt, hanem mondjuk nagyon sajnálta volna mindenki, mert jó munkaerő volt, csak akkor kapott egy jobb ajánlatot éppen, akkor még lehet, hogy visszafogadtátok volna?**
- Akkor még lehet, igen, de hogy ennyire nagy volt-e az ellenállás a kollégákkal, így nem.
- **Az nyomott a latban?**
- Igen. Tehát valószínűleg nem lett volna jó további együttműködés a kollégák közt.
- **A szakmai utánpótlásnak a kinevelése mennyire volt kritikus, hogy legyen elég szakember? Volt-e idő a lokálban arra, hogy képezve legyenek az emberek, vagy ez nem volt kérdés, merthogy kötelező?**
- Két csoportra osztanám. Vannak a szakértők, akiknek van jogosultságuk arra, hogy aláírjanak egy ilyen jegyzőkönyvet, tehát vállalják a szakértői részt. Ennek egy része tanulható az iskolában, tehát valamilyen szakirányon, mondjuk, ha levegős, akkor vegyész szakirányon, de azt gondolom, hogy ha kijössz az iskolából, akkor attól még nem leszel szakértő. Van egyfajta bizonyos szakmai gyakorlat, ami után te megkapod a szakértőiséget és vannak a technikusok, a kiszolgálók, akik akár egy középiskolai végzettséggel jöhetnek. Aki technikus, őt nyilván meg kell tanítani. Neki egyáltalán nem lesz rálátása. Ez mindig a szakértőnek vagy az adott terület szakmai vezetőjének volt a feladata, hogy megtanítsa ezeket a dolgokat és mivel ez egy speciális szakma, nem fogunk tudni leakasztani embert. Ez nem olyan, hogy keresünk egy könyvelőt, vagy egy ügyfélszolgálatost. A szakértőnek is azt hiszem, hogyha szakmérnököt végzett, akkor öt év szakmai tapasztalat után lehetett szakértő, ha nem volt szakmérnöki, csak

mondjuk felsőfokú végzettsége, akkor nyolc év szakmai tapasztalat után kapták meg a szakértőit.

- **Akkor ez elég kritikus volt.**

- Igen.

- **Volt mindig elég ember vagy, figyeltetek nagyon erre, hogy legyen?**

- Igen, hogy minden egyes területen legalább legyen egy szakértő az mindig nagyon fontos volt, aki aztán meg tud tanítani. Ugye ez a cég ez '97-ben alakult, az akkori alapító tagoknak volt szakértője és mindig adták át a tudást. Akkor valakiből szakértő vált. Volt olyan egyébként, hogy külsős szakértőt vettünk fel a másik cégtől, ilyen is előfordult. A tapasztalat az, hogy az a jobb, hogyha te neveled ki az utódot, hiszen akkor a te működésednek megfelelően, a te szakmai színvonaladnak megfelelően dolgozik. Az volt a cégnek a mottója, hogy szakértői tudás szívvel-lélekkel és ebben benne van az, hogy a szakértőség, a szakmai színvonal az nagyon-nagyon fontos és ez nem minden cégnél van így. Az, amikor azt monddod, hogy akkreditált laboratórium, azt hiszed, hogy az almát az almával hasonlítod össze, de valójában az almát a körtével, hiszen azt gondolnád, hogy ugyanaz a szabvány szerint működik, de a szakmai színvonal attól még nem ugyanaz. És ugye nálunk ez nagyon fontos volt.

- **Köszönöm, ennyi volt a people menedzsment rész.**

Volt-e valamilyen stratégiai tervezés és hogyha volt, akkor hogyan került, vagy kommunikálásra került-e a cégben, hogy mindenki tudja, hogy miért dolgozunk, mi az éves vagy többéves stratégia, mi a cél, hova akarunk eljutni? Milyen módon volt kommunikálva.

- Ez úgy nézett ki, hogy 2013-ban volt egy nagy krach a cégben. Kis cég, de a fele fölállt és elment máshová dolgozni. Akkor vettem én át gyakorlatilag az ügyvezetését a cégnek, mert a korábbi vezető azt mondta, hogy ő már nem szeretné újraépíteni a céget és akkor volt egy újragondolása a cégnek, hogy kik is vagyunk, mit akarunk és hová akarunk eljutni. Ehhez igénybe vettünk egy külsős céget, aki segített nekünk meghatározni, meg pozicionálni magunkat, hogy kik vagyunk, milyen termékeket szolgáltatunk, vagy milyen szolgáltatásokat akarunk eladni és kiknek. Ez egy elég hosszú folyamat volt, nagyon sok ötletelést, a vezetők közt nagyon sok egyeztetést igényelt. Akkor alakult ki a szakértő tudás szívvel, lélekkel mottó. Utána, amikor már nagyjából megvolt az irány, akkor workshopokat szerveztünk a kollégáknak, hogy ők is ebbe be tudjanak csatlakozni, elmondani a véleményüket. Például volt egy visszatérő probléma, hogy tehermentesíteni kell. Én voltam ügyvezető és volt egy cégvezető, őt tehermentesíteni kellett, mert ő ugye szakértőként is dolgozott, plusz még cégvezető is volt, tehát nagyon sok volt rajta. Voltak céges belső céljaink, hogy hogyan tudnánk javítani a működésünkön és voltak olyanok, hogy igen, akkor már elhatároztuk, hogy a kis megrendelőknek nem fogunk méréseket vállalni, hanem mi a nagy üzemek felé orientálódunk és nekik szeretnénk értékesíteni. Akkor ezt nyilván a kollégáknak is kellett mondani, hogyha bármi ilyen van, akkor ajánlunk mást, nagyon szívesen, hogy kihez tudnak menni a problémával, de mi már nem foglalkozunk vele. Ez egy nagy szemléletváltás volt, ezt átvinni, hogy már nem akarunk minden feladatot elvállalni. Aztán ugye volt, hogy mikkel foglalkozunk, esetleg milyen szolgáltatáscsomagokat tudunk összeállítani a cégek részére, ezt hogyan tudjuk a számukra kommunikálni, hogy mi ezekkel foglalkozunk. Volt a szakértőkkel is egyeztetés meg cégen belül is, hiszen ők állnak kapcsolatban partnerekkel, tehát ők tudják a részleteket. Én azt gondolom, hogy azért ez elég jól működött a kommunikáció, hogy merre tartunk.

- **Akkor volt egy folyamat, az ott lezárult, kitisztult, hogy hova pozicionáljátok magatokat, a klasszikus pozicionálás kommunikálásra a vevők felé az akkor megvolt. Utána évről évre volt felülvizsgálva a stratégia vagy új stratégia alkotás?**
- Mindig figyeltük a konkurensainkat, néztük, hogy hogyan változik a piac és akkor figyeltük azt, hogy most erre vagy arra kéne menni. Voltak alap céljaink, az akkreditáció fenntartása, anélkül nem tudunk működni, az elő volt írva rendeletben is, hogy bizonyos méréseket csak akkreditált laborral lehet végeztetni. Aztán ugye voltak pénzügyi céljaink is, hogy hova szeretnénk eljutni, voltak beruházási céljaink, hogy miket kell megvenni, miket szeretnénk újítani.
- **Ezek felülvizsgálásra kerülnek?**
- Igen, évente minimum egyszer. Amikor készültünk az auditra, de egyébként meg hogyha bármi olyat láttunk, vagy olyan jött, akkor igen.
- **Említetted a versenytársakat. Hogyan figyeltétek a konkurenciát? Milyen módszerekkel gondoltok itt ilyenekre, hogy a kimutatások, bevételek.**
- Májusig van a beadás és utána mindig néztük, hogy hogyan alakult az árbevételük, hány fővel. Aztán a Nemzeti Akkreditáló Hatóságnak van egy oldala, ahol tudjuk nézni, hogy milyen akkreditált szervezetek vannak, és ott is folyamatosan néztük is, hogy kik azok, amiknek vannak akkreditációi, figyeltük, hogy ó, hát ő is megszerezte és akkor néztük, hogy nekünk konkurencia lesz-e vagy sem. Tehát, hogy kik azok, akik bejöttek a piacra, ki azok, akik kiestek ebből a körből. Minden évben van egy zajvédelmi szeminárium, ahol összegyűlik a „zajos” szakma és információ cserék mennek, hogy kit hallott. Amúgy is megy, de ott aztán tényleg megy a szakmázás. Voltak partnereink, akikkel jóban vagyunk már nagyon-nagyon, évtizedes szakmai kapcsolat van és mondják, hogy egyébként a konkurencia küldött be ajánlatot és az milyen volt. Akkor ennek hatására, bekértünk ajánlatokat így mi is a konkurenciától. Mármint csináltunk munkavédelmi e-mail címet és kértünk ajánlatokat, hogy lássuk, hogy az árképzése milyen a konkurenciának.
- **Ez kreatív.**
- Igen, az volt.
- **Mennyi konkurenciátok volt?**
- Olyan nincs, aki mindenünket lefedné, pont ugyanazt csinálná, mint amit mi. Van, akinek egyik fele, ami közös, vagy van a közös metszet, összesen 15-20 körülbelül. Abból volt pár nagy hal, akik sajnos például az árképzésükkel próbáltak lenyomni minket, meg ugye a többi konkurenciát. Mindennek alámenni, elvállalni mindent alacsony áron.
- **Sikerült is? Vagy volt, amikor sikerült, vagy volt, amikor a minőség győzött?**
- Volt olyan, hogy igen, kikerültünk egy cégtől és aztán évekkel később jött egy ajánlatkérés attól a cégtől. Akkor felhívtam és megkérdeztem a kapcsolattartó hölgyet, hogy ha csak ellenajánlat kell, mármint úgy értem, hogy mi úgyis drágábbak vagyunk, mint az a másik cég, akkor nem adnánk ajánlatot, mert a mi időnk drága és egyébként tudom, hogy melyik konkurens cég az, aki ott csinálja a méréseket. Akkor a hölgy mondta, hogy nincs megelégedve, úgyhogy nem ellenajánlat kell, hanem szeretnék valóban. Aztán újra megnyertük.
- **Amikor volt a nagy szemléletváltás, akkor azzal egy időben vagy utána később volt-e környezetelemzés, külső környezet, belső környezetelemzés, SWOT-elemzés, iparági versenykörnyezetelemzés, Porter 5 erő modell?**

- SWOT-analízis konkrétan nem készült, de azt gondolom, hogy mindig, amikor jött valamifajta olyan változás, külső hatás, vagy akár belső hatás, akkor mindig időről időre a működésünket felülvizsgáltuk. Készültek persze mindenféle kimutatások ezzel kapcsolatban. Ezzel a tanácsadó céggel is egy ilyen 7-8 éves együttműködés volt. Attól függetlenül, hogy mondjuk az a része lezárult, azért mindig volt egy-egy dolog, amiben kikértük a véleményüket, például volt egy kutatás-fejlesztési projekt és abban ők csináltak piacelemzést, nemcsak magyar, hanem nemzetközi fronton, tehát folyamatos volt velük az együttműködés.
- **Még ha kiszervezeten is, de volt elemzés.**
- Igen, igen.
- **Mennyire terveztetek előre? Mindig volt valamilyen tervezés, vagy meg lehet lenni intuíción alapuló vezetéssel, cégirányítással?**
- Minden év elején készült egy üzleti terv, megnéztük azt, hogy mik a várható költségeink, hány fővel, mik a várható, egyéb kiadásaink, lesz-e nagy újraakkreditálás, mert az az egyik drágább. Van-e valami tervezett, nagyobb karbantartás, bármi műszert lecserélni, mindig megnéztük, hogy adott évre mi az, amit látunk, hogy ezt már le kell cserélni, meg kell csinálni. Tudtuk, hogy a kolléganő el fog menni szülni, akkor őt hogyan fogjuk pótolni. Mindenképpen legyen egy terv és hogy ehhez azért időről időre csekkoljuk is, hogy hol tartunk. Csak ugye, amit mondtam, az időszakosságból az árbevétel tervezés az nagyon nehéz, de azért abból is le lehetett vonni konzekvenciát. Az árbevételnek, az éves árbevételnek 60 százaléka az utolsó 4 hónapban jött be, ezzel kellett mindig számolni. Például ezért volt mindig Széchenyi hitelünk, hogy tudjuk fedezni, amit kell. A likviditással mindig probléma volt, mert hullámzó volt az árbevétel és mindig év elején voltak nagyobb kiadások, ilyen-olyan tagdíjak. Egy zajtérképező szoftvernek, amiért kapod a frissítéseket gyakorlatilag 500 ezer forint volt a díja. Szóval ezeket mind-mind év elején kellett kifizetni és akkor mindig ezt terveztük.
- **Szerinted hogyan tud egy vállalat versenyképes maradni, ti hogyan maradtatok versenyképesek? Inkább innováció kell hozzá, vagy inkább a hagyományőrzés, vagy a kettő, ami jól megy, azt tartjuk meg, és legyen egy felmutatható, múltunk, vagy mindig innoválni kell?**
- Én azt gondolom, hogy fontosak a gyökerek, tehát fontos az, hogy tudjuk, hogy honnan indultunk, és hogy tisztában legyünk magunkkal, hogy milyen úton jutottunk el idáig. Ugyanakkor én azt gondolom, hogy kell a fejlődés, tehát kell az, hogy mind szervezetileg, mind a szolgáltatás, amit nyújtunk, akár, ha ugyanazt nyújtjuk, de akkor nyújtjuk jobban, emeljük azt magasabb szintre. Régebben volt kivitelezés a tevékenységek között, és hát igen, kézzel, pauszpapírra rajzolva. Bejött az Autocad, a tervezők nem tudták a lépést tartani már ezzel és a cégek megkövetelték azt, hogy igenis ez nekik már így kell és akkor nem csak ezért, de ezért is azt mondtuk, hogy akkor ezt megugorjuk. Persze bejött pont a 2008-as válság, ami 2010 körülre gyűrűzött be a céghez. Azt gondolom, hogy valamit el kell tudni engedni és azt mondani, hogy az abból fakadó tapasztalatokkal gazdagodtuk, tehát az, hogy csináltunk kivitelezést, zaj csökkentést. Ez a szemlélet kell hozzá. Attól függetlenül, hogy már nem csináljuk, de azt a szemlélet meg kell tartani. A zajtérképező szoftverbe bele tudtunk tanulni, meg tudtuk csinálni és abban egyre jobbak vagyunk és abban is nézni kell, hogy mi a potenciál. Fontos az, hogy megőrizzük a tudást, ami kell, de ugyanakkor fejlődünk is, hiszen a világ fejlődik, és hogyha lemaradsz, kimaradsz.

- **A végére értünk. Az utolsó rész esetleg, hogy van-e bármi, amit még szeretnél az elhangzottakkal megosztani, akármelyik részhez, vagy mindent elmondtál, ami.**
- Szerintem elmondtam.
- **Akkor köszönöm szépen a részvételt.**
- Köszönöm szépen!

Ötödik interjú

- Az interjú a célja Szun-ce ókori hadvezér A háború művészete c. könyvének és a modern menedzsment irányzatoknak az összehasonlító elemzése témában írt tudományos munkámhoz való kutatás. Több vezető pozícióban lévő vagy korábban vezető pozíciót betöltő gyakorlati tapasztalattal rendelkező személy vesz részt a kutatásban. Az interjú során részben előre megírt kérdéseket fogok feltenni, amire, kérlek, hogy minél részletesebben, a saját tapasztalataidat elmesélve válaszolj. Hogyha esetleg lesz olyan rész, amiről nem szól az interjú, de kapcsolódik a témához és eszedbe jut értékes gondolat, fontosnak tartod megemlíteni, akkor kérlek, hogy mondd el azt is. Először szeretnélek megkérni, **hogyan mutatkozz be. Milyen területen és milyen jellegű vezetői pozícióban dolgozol vagy dolgoztál? Milyen vállalatnál, milyen iparágban?**
- Espán Zsolt vagyok, 44 éves. Jelenleg a Microsec zrt. kereskedelmi igazgatója vagyok, 15 fős részleget vezetek. Hozzám tartozik a sales és a marketing. Ezelőtt a NETLOCK-nál dolgoztam szintén értékesítési vezetőként 5 évig, ott volt 10 emberem és 2 évig a termékmenedzsment is hozzám tartozott. Előtte senior értékesítő voltam a NETLOCK-ban. Ott 2006-ban kezdtem és 2021 év végéig voltam. IT terület, elektronikus aláírással foglalkozom. 2006 előtt sales voltam és termékmenedzser.
- **A vezetői pozícióban milyen nehézségek voltak, amikkel a beosztottak kapcsán szembe kellett nézned és hogy hogyan kezelted ezeket?**
- Ugye én január elsejével váltottam céget. Azelőtt 16 évig a NETLOCK-nál dolgoztam hasonló pozícióban. Nyilván ott megvoltak a stabil emberek, megvolt, hogy kire lehetett számítani. A kérdés két részre szedném, mert a cégváltás miatt bejött olyan problémák kezelése, ami azzal kapcsolatos, hogy nem ismertek az emberek. Volt egy bizonytalanság számukra, hogy az új vezető mit fog okozni. Illetve nem ismerték a struktúrát, meg a módszert, ami alapján dolgozok, tehát ez volt egy problémakör. Ha a múltba tekintek vissza, akkor ott meg a csapatot azt úgy próbáltam felépíteni, hogy önjáró legyen. Ez lehet egy jó összehasonlítás a két szervezet között. A NETLOCK-nál kétszintű volt a részleg, mert voltak ágazatvezetők és alatta voltak a salesesek, a Microsecnél meg mindenki egyelőre alattam van és úgy dolgozik, mindenkit én irányítok. Nyilván más kompetencia kellett ahhoz, hogy az ágazatvezetőknek mondjam el az irányt és akkor ők úgy végrehajtsák az embertömegben a feladatokat, itt meg megint más az irány. Más, amikor mindenkivel le kell ülnöm és más technikát kell alkalmaznom 15 fős csapatnál, akiknek igazából egyenként kell átadnom valamilyen módon az utasításokat, hogy milyen irányba menjenek és mi a stratégia az ő cégeiknél. Ezt, mivel kereskedelem megint egy másik dimenzióból is lehet nézni, mert a NETLOCK-nál úgy alakítottuk ki a csapatot, hogy szegmentáltuk ágazatok szerint. Jelen pillanatban a Microsecnél mindenki mindennel is foglalkozik, tehát addig a szervezetfejlesztésig még nem jutottunk.
- **A beosztottak irányítása kapcsán, hogy milyen nehézségek voltak és hogy hogyan kezelted?**
- Fontos, hogy itt most az a nehézség, hogy nekem 15 főnek kell egyesével átjuttatnom az információt, meg átnyomnom. A NETLOCK-nál ott 2 fővel kellett ezt megtennem és ez a 2 fő tovább delegálta ezt a dolgot.
- **Ez hatékonyabb volt?**

- Hatékonyabb volt nyilván a hátránya, hogy az alattuk lévő salesekkel nem biztos, hogy olya kapcsolatot tudtál kialakítani, mint amikor one to one egyeztetés velük. Tehát ott nyilván egy szakadék és egy távolságtartás is bejön a rendszerbe. Ezt orvosoltuk, mert azért én azt gondolom, hogy ott olyan jó sales csapatot állítottunk össze, hogy ezt szerintem sikerült áthidalnunk. Itt viszont menedzsment szempontjából iszonyat problémás az, hogy kézi irányítással kell 15 salesest irányítani és 15 különböző képességű sales ráadásul és különböző területen dolgozunk. Mármint úgy különböző területen, hogy nem az van szegmentáltan, hogy államigazgatással foglalkozik és akkor ő tudja, hogy hogy kell beszélni az államigazgatással vagy a versenyszférában, hanem mindenki dolgozik a versenyszférában, államigazgatásban, gyógyszergyártásban, mindenki mindenben. Ez ugye a múltból fakadó örökség, aminek a kezelésével még nem foglalkoztam, de majd kell.
- **Milyen kapcsolat kialakítására törekszel inkább? A kölcsönös együttműködésen alapuló vezetést, vagy inkább a tekintélyelvű autokratikus vezetést gyakorlod?**
- Én a kölcsönösségemben hiszek. Nyilván valahol fel kell lépni, de nem feltétlenül vagyok az a vezető típus, hogy egyből drasztikus irányba megyek meg úgy kérek számon, hanem adok esélyt neki, meg elmondom, hogy mi az irány, hova kellene eljutni és adok esélyt, hogy bizonyítson. Ha nem, akkor utána le kell vonni a konzekvenciát és meg kell tenni a lépéseket. Én inkább humánusabb beállítottságú vagyok, azt gondolom, de itt megint az van, hogy meg kell ismételni, hogy a 10. hónapja, hogy itt vagyok, tehát most már tudom, hogy melyik ember mire képes nagyságrendileg, meg mit lehet tőle várni és ezt a szintet kell beállítani az ő a tudásához. Mert nem egy szinten vannak a salesek és probléma az ő képzésük. Azért sok salest fel kell hozni. Inkább az a probléma, ez nem is probléma, meg nem is a vezetési stílusból adódik, hogy jelen pillanatban a Microsec egy kiszolgáló sales típust, egy adminisztratív salest üzemeltetett és nem proaktív tevékenységet végzett. Ebből adódóan át kell nevelni a megfelelő embereket, akik alkalmasak arra, hogy profilban is haladjunk előre.
- **Hogy motiváld őket, mennyire fontos szerinted a motiváció? A gyakorlatban hogyan motiváld az embereidet?**
- A sales alapján véve motiválva van, mert ugye pénz motivált. Az a jó sales, aki pénz által motivált. Csak nyilván itt is megvannak a különböző szintek és nem mindenki egy szinten van, de ha itt a Maslow-piramist veszed, akkor azt a salesnél is le tudod képezni. Aki nagyon az alján van az erősebben pénz motivált és nyilván vannak a feljebb lévő szintek, akiknél nem feltétlenül kell, hogy még három forinttal többet keressen, hanem egyéb más motivációs módszerekkel kell hozzá közelíteni. Azt gondolom, hogy itt nem sok olyan ember van. Nyilván a lehetőségek is korlátozottak, de pénzmotiváltsággal elég sok embert itt meg lehet mozgatni és van olyan, akit meg ez nem is érdekel és más irányból kell próbálkozni, de az meg már abból adódik, hogy szerintem az az ember már kiégett. Van ilyen ember is, tehát itt megint embertípustól függő, hogy mit tudsz belőle kihozni.
- **Van olyan is, akit mondjuk a pénz már nem motivál, de mondjuk még amúgy motivált és esetleg olyan feladatokkal, vagy olyan projektekre teszed rá, ami őt motiválja? Ilyen típusú ember is van nálatok?**
- A kérdés az, hogy motiválja-e a feladat, de nyilván terhelem, hogy ne legyen ideje azon gondolkodni, hogy mit hogy csináljon, hanem mindig a terhet rátenni, viszont az nagyon kézi vezérlésű, hogy ebből a gödörből próbáld egy kicsit kizökkenteni. Nem biztos,

hogy a feladat súlya vagy a feladat milyensége motiválja, hanem az, hogy látja, hogy egy picit más irányból közelítjük meg a dolgot. Azért hogyha a sales sikereket ér el és megérzi a vérszagot, akkor el tud indulni benne a motiváció, hogy ezt lehet pörgetni. Nyilván azt fontos tudni meg fontos kiegészíteni, hogy az itteni környezetben nem volt olyan „nagy siker”, ahonnan projektbevétel származott volna. Ugye most jelen pillanatban arra edukáljuk őket, hogy ilyen projekteket hozzanak be. Viszont az a tudás megvan, meg tudom nekik mutatni, hogy hogyan tudnak nagy projekteket behozni és nagy projekteket összetenni úgy, hogy sikeresek is legyenek benne. Vagy ez fogja kizökkenteni, vagy hogyha ez nem megy egy fél éven belül, akkor lehet, hogy más területen kell megtalálni az előrelépést vagy az oldalra lépést, de ez nyilván sok mindentől függ, szervezeten belül.

- **Tehát akkor elsősorban valamilyen jutalmazással megy a motiválás, elsősorban pénzzel, illetve szakmai fejlődési lehetőséggel? Ezt így összefoglalva?**
- Igen. És a pénz mellett egyébként van egy csomó olyan dolog, amit bérkiegészítésként ők el tudnak számolni, mert autót is kérhetnek. Volt olyan sales, aki nem pénzt kért, hanem autót. Az autó mégsem pénz, gazdaságilag a cégnek sokkal jobban megéri. Nyilván a salesnek is sokkal jobban megéri és mégis egy ragaszkodást tudsz vele elérni, jobban a szervezethez tudod kötni az embert. Megbecsüléssel sokkal jobban vissza tudod igazolni számára ezt, mert nem egészen puttonyos Puntokat adunk ezekben az esetekben.
- **Hogyan ellenőrzöd őket, gyakorlod-e valamilyen módszerrel azt, hogy ellenőrzöd a munkájukat és ha igen, akkor hogyan?**
- Kétféle meetingünk van. Van a heti rendszeres, amikor 1 órában mindenki a kiemelt projekteket elmondja. Minden hétfőn közös hétindítóval indítunk. A másik pedig kéthetente mindenkivel személyesen is átbeszélem a kiemelt ügyeit és megnézzük, hogy haladnak. Illetve, pont most csinálom meg azt, hogy legyenek beállítva automata figyelések, hogy egy céggel nem foglalkoztunk, vagy nem volt semmilyen státuszváltás 1-3 hónap alatt, akkor automatikus riportok menjenek, hogy nem történt előrelépés. Nyilván az fontos, hogy én a nagyobb értékű projektekkal foglalkozom, mindenki van már annyira önálló, hogy meg tudja csinálni a saját feladatát. Engem az érdekel, ami egy bizonyos összeg felett van és arra összpontosítok. Másik oldalról pedig fontos az, hogy a cégek kultúrában ki legyen alakítva egy olyan eljárásrend, vagy szabályzat, ami alapján ők az összes többit le tudják kezelni és nem kell kézi irányítás hozzá. Ennek a kialakítása egyébként folyamatban van. Kellenek ilyen védelmek, mert mindenki elfelejt mindig mindent. Nekünk van egy CRM rendszerünk, amiben dolgoznak, vagy amiben felviszik ezeket a leadeket és arra figyeléseket be tudok állítani, vagy azt próbálom beállítani, hogy lássuk, hogy mi történik.
- **Lehet, hogy egy picit ide kapcsolódik, sőt, szerintem ide kapcsolódik az, hogy a szakmai utánpótlás, mert ugye beszéltél, hogy fejleszteni kell az embereket. Tehát ezt csináljátok és van ilyen, hogy szakmai utánpótlás kinevelése? Van erre idő allokálva, hogy a beosztottjait valamilyen szinten edukáljátok, képezzétek?**
- Igen. Negyedévente szoktunk nekik oktatásokat tartani, mindig tartunk belső oktatásokat, ami konkurencia elemzés, közbeszerzés oktatás, valamilyen speciális projekt megvalósítás, illetve most jönnek be olyan channel partner oktatások, amivel már kialakított megoldásokat látnak, tehát usecase szinten is oktatjuk őket, hogy hova lehet eljutni. Ezeknek sztenderd formája nincsen, hanem mindig, hogyha adott téma van, akkor ezt betesszük és leoktatjuk a hétfői sales meeting után vagy egy sales

forumon. Nyilván ezt majd jövőre egy oktatási terv keretében ugyanúgy szépen fel lehet építeni, tehát nagyjából mi majd látjuk azt, hogy mi az az infó tömeg, amit át kell nekik adni ahhoz, hogy tudjanak dolgozni és akkor ezt még fejleszteni kell azzal, hogy sales technikákat külső partnertől is szeretnék majd beépíteni, hogy ne csak a belső sajátosságokat lássák, hanem egy külső ember hitelesebben tudja talán elmondani, vagy lehet, hogy jobban elfogadják egy tanácsadótól azokat a dolgokat, amiket egyébként is elvárunk, csak azt gondolják, hogy a túl bürokratikus rendszer miatt kérjük be ezeket.

- **Oké, akkor csináljátok az oktatásokat.**
- Mindenkinek muszáj. Én azt gondolom, hogy őket valamilyen szinten képezni kell. Nyilván van olyan, aki pluszt kap valamiből, meg egyéb dolgokra is megy, de szakmailag szerintem egyen szintre kell őket hozni és meg kell oldani az utánpótlásnál is azt az onboardingot, amin keresztül fel tudja venni azt a tudást, amiben ő utána a piacra tud menni.
- **Az előző munkahelyeden is megvoltak ezek? Amit most felsoroltál, hogy milyen tervek vannak, miket csináltok a gyakorlatban?**
- Ott is csináltunk egyébként képzéseket. Nem feltétlenül ilyen szisztematikusan. Ott már egy összeszokott csapat volt, aki dolgozott és nem feltétlenül volt mindig keret erre. Azért ezt ilyen házi módszerrel csináltuk ott is, ahova valami kellett, azt leoktattuk házon belül, de én ezt tervezettebben szeretném csinálni most.
- **Milyen mértékben tartod a fegyelmet szükségesnek és a gyakorlatban mit teszel a fegyelem fenntartása érdekében? A fegyelmet érthetjük úgy is, hogy rendszeresen számoljanak be, mindenki tudja, hogy mi a dolga, el legyen a munka végezve, tehát, ezt hogyan ülteted a gyakorlatba, hogy ne lógjanak adott esetben, ne kávézgassanak két órát? Akár gondolhatunk erre is.**
- Én napi szinten, óraszínten nem vizsgálom azt, hogy ki mennyit kávézik, mennyit foglalkozik effektív a munkával. Látom azt, hogy milyen ügyek vannak és azt várom el, hogy az ügyekkel legyen foglalkozva. Nyilván a sales önmaga szerencséjének a kovácsa, tehát ha nem dolgozik, akkor nem lesz bevétele. Ha ez neki jó... Nekem ez hosszú távon abszolút kimutatható, ha ő nem mutat növekményt, meg nem mutatja azt, hogy fél évről fél évre növekedni tud, hanem stagnál, akkor el kell vele beszélgetni, mert nincs értelme csinálni. Ha növekszik, akkor tök jó irányba megy. Nyilván, hogyha hullámozó a teljesítménye, akkor ott pedig azt kell megbeszélni, hogy miért vannak ezek a hullámok. Nyilván lehet szerencséből is, lehet gazdasági helyzetből adódó is, de akkor mélyére kell nézni a számoknak, hogy ez most ne a szerencsefaktor legyen, hanem inkább kiegyenlített teljesítményre hajtsunk és abból akkor azt kellene kihozni, hogy hozza azt az elvárt szintet, amivel ki tudjuk simítani ezt. Nyilván, akivel meg fél éves elszámolásban vagyunk, aki fél évente többször nem tudja ezt hozni, vagy látszik, hogy nem passzol a rendszerbe, akkor ott meg kell tenni a megfelelő lépéseket, hogy közösen találjuk ki, hogy akkor hogyan tovább, mert annak már nincs értelme. Itt sales oldalon ugye az idő határozza meg, hogy milyen irányba mész. Addig nem szeretek elmenni, hogy elmondjam, hogy hány darab hívást kell hetente elvégeznie, hány személyes megbeszélést, az nekem egy picit túl szigorú és túl idézőjelben dedós rendszernek tartom ahhoz képest, hogy felnőtt emberek, de van olyan ember, akivel meg kell tenni és alá kell dokumentálni, hogy mit nem csinál, hogy a megfelelő lépéseket a jövőben meg lehessen tenni. Nyilván ez látszik. A rendet meg azt elvárom, hogy időben, tehát fontos, hogy mindig határidővel adjunk nekik feladatot és a határidőt megpróbáljuk tartatni, hogy egyre jobban rászokjanak arra, hogy nem „egyszer csak”, hanem időben

legyen ez megtéve. Ugye itt is keretet ad a rendszer neki. Keretet ad a rendszer, hiszen vannak normák, hogyha egy ügyfél keres minket, akkor mit várunk el. Milyen reakcióidőket várunk el, mit várunk el válaszádnak, mit várunk el ajánlatadásnak, hogyan, mi módon, tehát itt azért rögzített határidőik vannak és elég gyorsan kiderül, hogyha valaki valamit nem tart.

- **Akkor azért számon vannak kérve végül is rendesen, még ha ez nem is úgy, hogy közvetlenül minden nap, de akkor időnként számot kell adniuk nekik.**
- Muszáj valahol, valahol a rendszert mindig ellenőrizni kell. Nyilván erre adja a CRM a segítséget, arra ad választ. Tehát ott pontosan lehet látni, hogy ki mennyit dolgozik, ki mennyit státuszol, illetve a státuszoknak a minőségéből is látod az emberek hozzáállását. Nemcsak objektív, hanem szubjektív képed is van róla.
- **A people menedzsment részhez ez egy záró kérdés a vezetői erényekről, tulajdonságokról, hogy szerinted melyek azok a legfontosabb kvalitások, amivel egy vezetőnek rendelkeznie kell, akár emberi tulajdonságok is?**
- Én azt gondolom, hogy számomra sokkal fontosabb, vagy sokkal jobb a nyitott vezető. Ez lehet, hogy terület vagy szegmens, vagy egy cég függvénye. Itt az IT területen, a PKI és az IT infrastruktúrával kapcsolatos projekteknél sokkal fontosabbnak tartom ezt a nyitott vezetői szemléletet, meg a közvetlent, mint a három lépés távolságot tartott. Nyilván nem tulajdonosi szemléletből nézem, hanem középvezetői szintről, de ha tulajdonosi szempontokat néznék, nekem az sokkal fontosabb lenne, hogy ismerjem az embereket és nyilván itt megint vállalatméret függvénye is, hogy ismerjem az embereket, ismerjem a folyamatot, a lépéseket, tehát nekem sokkal nagyobb biztonságot az, hogy értem, hogy mi történik.
- **Szakmai rálátás kell, hogy meglegyen a vezetőnek?**
- A kereskedelmi oldalról szerintem nem feltétlen kötelező, de én úgy működök, meg úgy tudok működni, hogy szakmai oldalról teljes képem van és tudom biztosítani. Pont tegnap beszéltem egyébként az egyik ügyféllel, ő évekig azt hitte, hogy én valami műszaki ember vagyok és nem sales. Hát mondom, pedig nem. De akár az is lehetne. Ez fontos.
- **Melyek azok a legfontosabb tulajdonságok emberileg?**
- Nekem fontos az, hogy vezéregyéniség legyen, lojális, barátságos. Mi kell még? Emberséges, abszolút, tehát ezekből is nagyjából kiesik. Itt egyébként, tehát a DISC módszertan alapján te itt vizsgálod, mert az alapján tök jól be lehet állítani, hogy én egyébként melyik vagyok?
- **Nem, azt nem vizsgálom. Azt vizsgálom, hogy Szun-ce mit mondott 2500 évvel ezelőtt, hogy szerinte a milyen tulajdonságokkal kell rendelkezni. Ő konkrétan leírta, hogy szerinte egy vezetőnek milyennek kell lennie, szavahihetőnek kell lennie, bátornak kell lenni, szigorúnak kell lenni, milyennek kell lenni, és hogy most a mai kor vezetője mit gondol arról, hogy milyennek kell lenni egy vezetőnek, és ezt fogom összehasonlítani.**
- Az fontos, hogy menni kell előre és irányt mutatni, hogy merre menj. Én azt gondolom, hogy azért ugyanúgy a vezető legyen ott a csatasorban és csinálja a dolgát, határozza meg az irányt meg a stratégiát, aztán utána meg a vezető tudjon delegálni, az fontos. Mert az egy erény.
- **Átvezünk a szakmai vonalra. Kezdjük akkor azzal, hogy a te munkahelyeden, akár itt, akár az előzőnél volt-e, van-e stratégiai tervezés, és hogyha igen, akkor**

hogyan valósul meg, hogyan kerül kommunikálásra a munkavállalók felé, hogy mindenki ugyanazt érzi, hogy neki a nagy képben hol van a szerepe, mit kell ahhoz csinálnia, hogy ez a vállalati stratégia megvalósuljon?

- Szoktam stratégiai tervezést csinálni. Picit az a baj, hogy az előző cégnél a stratégiai tervezés mindig elcsúszott és mindig talán március és március és május között lett meg az adott évre az irány.
- **Ez a céges stratégia, vagy ez a sales stratégia?**
- A céges stratégiából alakított sales.
- **Értem.**
- Most is kábé egy picit ez van, mert januárban kezdtem itt és gyorsan kellett három hónap, hogy megismerjem a céget, satöbbi, és lássuk, hogy milyen irányba megyünk. Viszont ugye most teljesen más paraméterekkel dolgoztunk ebben az évben, mint eddig dolgoztunk korábban. Nyilván a jövő évet már sokkal hamarabb, meg gyorsabban meg lehet tervezni, de igyekeztem összetenni úgy, hogy negyedévre már azért legyenek negyedéves tervek meg negyedéves számok és félévkor egyébként meg is néztük, hogy hol állnak. Ezt jövőre meg még jobban le lehet bontani, mert most már elég jól látom, hogy ki hogy dolgozik, meg mivel dolgozik, milyen ügyféltömeggel dolgozik és mit lehet belőle kihozni.
- **Hogy kommunikálsz az embereidnek, tehát ez szinten van tartva, mindig emlékeztetve vannak arra, hogy ez a stratégia, ezt kell csinálni? Tisztában vannak azzal, hogy mi a feladatuk?**
- A stratégiai irány itt nálunk egy picit, hogy mondjam, nehézkes, mert én ezt jeleztem egyébként a vezetőségnek is, hogy stratégiai jól látok egy évet előre, de nekünk, a szervezetnek kell egy vízió, hogy mi lesz két és kettő és öt év között. Mert nekem a kommunikációt abba az irányba kell vinnem sales oldalon. Ahhoz, hogy ezt az ügyfeleknél mélyen elvessük azért folyamatosan kell mondani és óvatosan. Most a meglévő termékekkel tudunk gazdálkodni, de látnunk kell, hogy a jövő évben, amellett, ami van, milyen olyan új területeket akarunk meghódítani, hogy milyen új területi irányokat akarunk még feltenni, amivel technológiailag akar foglalkozni a cég, mert annak megfelelően kell kialakítanom hozzá a struktúrákat, az árazást, a marketinget és minden egyebet és jelen pillanatban most ugye a legfontosabb az az, hogy egy fontos célunk volt, hogy az árbevétel tekintetében legyen meg a plusz egy milliárd az előző évihez képest. Ez volt a fő cél. A rossz ebben az, hogy sales szinten nem volt nyomás, nem volt nagy hangsúllyal a szervezet életében, mert a szervezet nagysága, tehetetlensége hozta a nagy árbevételt és a sales elhanyagolható volt a folyamatos bevételek mellett. Nyilván ez fontos, hogy itt a sales mindig csak az új bevételért van jutalmazva és ugye én azt az oldalt néztem. Mivel most kezdtünk, ők vitték tovább a megszokott időzjelben vett semmit, de év elején mindenkit megkérdeztem, meg felmértem, hogy mire számít év végén.

Akkor volt már egy viszonyszámom, amit félévkor visszamértem, meg félévkor megnéztük, hogy ki hol tart, és nyilván ott még ezt vagy megfejttem még eggyel, vagy ha már nem volt értelme megfejtetni, akkor azt vitte tovább, tehát legalább én lássam azt, hogy amit év elején mondtam magáról azt egyébként tudja hozni, vagy nem tudja hozni, milyen csomaggal hozta és akkor így év végére meglesznek nekem azok a viszonyszámok, ami alapján az embereket be tudom sorolni valamilyen kategóriába. Ez

alapján a jövő évet nekem meg már könnyebb lesz összerakni, mert látom, hogy az egyes emberek mekkora bevételt tudnak generálni.

- **Mindenféleképpen kell valamilyen előretervezés szerinted egy cég életében, vagy lehet anélkül is intuíción alapuló vezetéssel dolgozni.**
- Abszolút kell tervezés, tehát akkor is, ha egy személyes bt., mert a nap végén van egy bevétele, egy kiadása és ha a kettő között mínusz van, akkor baj van, ha a kettő között nagy plusz van, akkor mindenki örül, de hogyha ezt se tudja megtervezni...tehát ne azért dolgozzon, hogy veszteséget generáljon, ahhoz meg nem az kell, hogy év végén ránézzek, hogy mi történik, hanem tervezni kell, meg vissza kell mérni. Én azt gondolom.
- **Versenytársak megfigyelése, információszerzés. Hogyan csináljátok? Milyen módszert alkalmaztok? Akár korábban a konkurenciánál dolgozott munkavállalók foglalkoztatásán keresztül információszerzés is lehet egy módszer.**
- Az nem módszer, mert ugye az üzleti titokként mindent el kell felejtetni, de nyilvános adatokból, illetve ügyfelektől rengeteg információra tudunk szert tenni. Nyilván a hazai piacon ismerjük azokat, akik a konferenciáink és tudjuk, hogy mik a képességeik, milyen termékekkel jönnek, milyen árazási modellt használnak, nagyjából hogyan gondolkodnak. Nemzetközi területen meg ugyanúgy figyeljük, hogy mit csinálnak, milyen funkcionalitással, csak azt igazából félévente. Nézünk belőle egy összképet, hogy hogy alakult a bizalmi szolgáltatói piac.
- **Folyamatosan figyelve van a konkurencia?**
- Igen.
- **Ahol dolgoztál korábban, vagy a mostani cégednél csináltatok-e környezetelemzést, külső, illetve belső környezetelemzést, SWOT-analízist, iparági versenykörnyezetelemzést?**
- Versenypiaci elemzések vannak. SWOT-analízist is csináltunk nagyon speciális esetben egy termékre, hogyha valamit meg kellett csinálnunk, de az inkább nem volt jellemző, hanem a konkurenciafigyelés keretében figyeltük mind a hazai és mind a nemzetközi területen működő bizalmi szolgáltatókat és tevékenységeket meg a hasonló témakörben szereplőket. Ugye nálunk az azonosításnál, az onboardingnál a Pmt. meg az eIDAS szerinti azonosítás az nagyjából hasonló, a Pmt.-nél van még plusz követelmény, az eIDAS az szigorúbb, de vizsgáljuk azokat a szolgáltatókat, akik a Pmt.-nek megfelelnek, mert az megint potenciális konkurencia vagy üzleti lehetőség lehet éppenséggel. Úgyhogy általában ezt félévente szoktuk, tehát félévente csinálunk egy ilyen piaci körképet és abból oktatást is tartunk a salesnek, tehát azt most fogjuk jövő héten, vagy azt követő héten a második féléveset. Nyilván ezt a tudásbázist transzparensten toljuk tovább a fejlesztés számára is, hogy lássák, hogy ha valamilyen érdekes információ kijöhet belőle, vagy épp érdekes usecase, amit nekünk is be kell vezetni.
- **A Microsecnél a SWOT-elemzésével te találkoztál?**
- Nem. Lehet, hogy egyébként elküldték, de én még nem láttam. Vagy nem olvastam, inkább ezt mondom. Az lehet, hogy ez egyébként az igazgatóságból Csillánál biztos megvan. Vele beszélek meg ilyen dolgokat, hogy a jövőbeni stratégiában mit hogyan kellene, meg ő nyitott erre, hogy erre szánjunk időt. Ebben az első évben erre nem volt idő szánva. Ugye jövőre, most már látjuk, hogy működik a szervezet, tehát az első

negyedévben megint lehet egy kis folyamatszervezéssel meg lehet a people menedzsmenttel foglalkozni. Most az első számú súly az árbevételen van év végéig.

- **Az előző cégnél, mert ugye ott hosszabb időt töltöttél el, ott is voltak ilyen elemzések? Ott elég volt az az idő, ami erre volt fordítva, hogy lehetett volna több is?**
- Szerintem egyébként lehetett volna több is, tehát fontos látnunk ezeket meg az újat nem feltétlenül kell feltalálnunk. Ha van olyan globális szolgáltató, aki például egy részfeladatot már megcsinált az alkalmazásában, akkor szerintem érdemes figyelembe venni, hiszen rengeteg pénzt elköltöttek, hogy ez működjön amerikai gyártóknál. Fontos az, hogy lássuk a teljes piacot és a szolgáltatásunkhoz kapcsolódó partnereknek az igényeit is. Egyrészt azért, hogy lássuk, hogy ki lehet a konkurenciánk, másik részből meg újabb ötletek, meg újabb funkciók is kinőhetnek ebből. A NETLOCK-nál is speciális helyzet volt. Az új termék bevezetésénél figyelembe vettük ezt, tehát ott is évente megvoltak a konkurenciafigyelések, de az új termék bevezetésénél csináltunk egy vezetői összefoglalót, SWOT-analízist és egy piaci körképet, de az egy menedzsment anyag volt az adott szolgáltatásra vonatkozóan és egy ilyen business case volt inkább talán és abba tettük ezt bele.
- **A jogi környezet, politikai környezet, az már csak a terület jellegéből adódóan is az kell, hogy figyelve legyen, feltételezem.**
- A területi hatálya szerint ugye nekünk az első számú hatály, meg ahol ráhatással tudunk lenni, az ugye a nemzeti szint. Nemzetközi szintre részben tudunk hatni az eIDAS-ra, mert ugye a szervezetben vannak olyan személyek, akik részt vesznek az eIDAS 2.0-nak a kommentelésében és figyelembe vehetik az általunk kiírtakat, vagy a Microsec a MELASZ-on (Magyar Elektronikus Aláírás Szövetség) keresztül nyújt be javaslatokat és azokat a számunkra fontos változtatásokat, azokat megpróbálják érvényesíteni. Magyarországon meg megint vannak olyan csatornák, ahol ezeket lehet érvényesíteni. Nyilván Magyarországon jobban tudom védeni az üzleti érdekeinket, mint nemzetközi szinten. Magyarországon nagyobb lehetőségünk van úgymond ezt házon belül kezelni, nemzetközi szinten pedig részben bele tudunk szólni, amit vagy figyelembe vesznek, vagy nem.
- **Úgy alakítani a jogszabályokat, hogy az kedvezőbb legyen az üzletre nézve?**
- Hát az csak természetes, igen. Na, de nyilván az üzletre nézve, meg maga a technológiának az általunk képviselt sztenderdizálása fontos igazából, tehát én azt gondolom, hogy megfelelő műszaki alapokon legyenek kialakítva ezek a technológiák és az már rajtam túlnyúlik, hogy mi fontos. Most gondolok arra, hogy hatályosság szempontjából lehet olyan követelményeket előírni, amivel egy piaci szolgáltató nagyobb versenyelőnyre tudsz szert tenni. Nyilván erre törekszünk. Hogy minden jogszabályi előírásnak meg szabványnak megfeleljünk, mert ezek mind szűkítő tényezők tudnak lenni.
- **Mi a helyzet a pozicionálással? Ilyet végeztek? Ugye a pozicionálásra én ide kigyűjtöttem azért egy definíciót, hogy minden interjúalany ugyanazt értse alatta. Ugye ez a tevékenység, aminek célja egy bizonyos versenyelőny meghatározása a versenytársakhoz képest. A szolgáltatás egyedi megkülönböztetése, és ennek tudatosítása a vevők fejében a megfelelő kommunikációval. Ilyet csináltak?**
- Abszolút. A nagy üzleteknél csak ilyet csinálunk. Tehát egyértelműen próbáljuk átvinni azt a döntési pontok a partner fejében, hogy mik azok a skillek, ami neki fontos, tehát

nekünk azt el kell hitetni, hogy az fontos számára és igen, a nagy projektek így működnek. Kisebb projekteknel meg az alaptermékeknel, tehát mondjuk egy tanúsítványnál vagy egy időbélyegnél nehéz ezt megtenni, mert az egy szabványos alaptermék, de ott is el tudok képzelni egy pozicionálást, hogy időbélyegnél azt mondom, hogy egy speciális kulccsal kiadott időbélyeget lehet használni, például ECC-s időbélyeget adunk. Az megint egy pozicionálás és ugyan egyébként a köznek nem biztos, hogy feltétlenül azonnal már kell, de ez megint egy olyan plusz szolgáltatási szint, amivel meg lehet különböztetni a versenytársakétól, vagy választadási idő, vagy időbélyeg méret. Tehát projekt mérettől, meg a projekt tartalmától függően tudunk pozicionálni.

- **A gyakorlatban ez hogyan valósul meg, ez az adott tárgyalások folyamán történik, vagy van olyan, ami közösségi média felületeken, vagy valamilyen olyan felületen, amit mindenki egységesen elér? Ott is történik ilyen?**
- Igen. Egyébként meg nyilván ezek bújtatva vannak közösségi felületeken, reklámokban, információs anyagokban és próbáljuk odahelyezni a súlyt, amivel mi erősebbek meg stabilabbak tudunk lenni. Te valószínűleg nem arra gondolsz, hogy egy-egy nagy projekt esetében mi van, hanem általánosságban mi van.
- **Akár általánosságban is igen.**
- Általánosságban inkább az van, hogy nagyon széles csatornán próbáljuk azt elhinteni, hogy mi a jó út és mivel vagyunk jobbak, mint a konkurencia, de ezzel párhuzamosan célirányzott projekteknel is tudunk hangsúlyt fektetni arra, hogy a kiírásnál, vagy amikor maga egy tanácsadási fázis zajlik, akkor az ügyfél mire figyeljen oda, mik azok a szükséges sikerkritériumok, ami neki számítson az adott beszerzési eljárás során.
- **Szerinted hogyan tud egy vállalat versenyképes maradni? Inkább innováció vagy a hagyomány, ami jól működik, annak a megtartása is kell, vagy mindig csak az innováció?**
- Vannak olyan konzervatív ügyfelek, ügyfélcsoportok, akiknél a hagyomány fontos, meg nagyon nehéz, vagyis nagyon sok idő egyik technológiáról a másikra átirányítani őket. Ha meggondolod, akkor az ügyvédeknek elmagyarázni azt, hogy weben keresztül mobillal is tud aláírni. Szerintem az iszonyat sok edukáció és iszonyat sok munkába fog kerülni. Hiába egy sokkal egyszerűbb folyamat, ők már az elmúlt 15 évben már megszokták azt, hogy chipkártyával írnak alá. Ezt a technológiát átirányítani egy webes felületre rengeteg munka, pénz, energia. Nyilván valamikor ezt meg kell tennünk, de jellemzően az esetek nagy többségében az innováció sokkal előrébb visz, illetve sokkal nagyobb hangsúlyt kell arra fektetni, hogy innováljon egy cég meg az új felé nyisson, mert az új piacokon lehet nagy fedezetet elérni. Nyilván, ha veszel egy termék életciklus görbét, akkor a termék első szakaszában van az, amikor bármennyiért el tudod adni és még a piacon nincs jelen, tehát ott fel lehet értékelni az adott szolgáltatást vagy terméket. Amikor már a piacra bevezetésre került meg sztenderdizálódott ott megvan az ára és már csak a kivezetés meg a zárás vége jön a terméknel, ott nehéz. Fent kell tartani, pláne nálunk ugye vannak olyan termékek, aminek az életciklusából adódóan muszáj fenntartanunk, mert olyan tevékenységet látnak el vele, ami nem megszüntethető. Ezért mondom azt, hogy ezek a speciális ügyfelek, amíg világ a világ, lehet, hogy maradnak, de az ügyfelek nagy része inkább az innováció irányába megy, hiszen ők is fejlesztenek, ők is haladnak a korrall. Kell tudnunk nekünk olyan megoldásokat adni, ami a mostani meg a jövőbeni technológiákat kielégíti.

- **A végére értünk. Ez volt az utolsó kérdés.**
- Megkaptál minden olyan információt, ami neked kellett?
- **Igen, köszönöm szépen az idődet.**