

## A kiválóan teljesítő szervezetek mítosza (HPO)

### Dr. Varga János

Adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

[varga.janos@kgk.uni-obuda.hu](mailto:varga.janos@kgk.uni-obuda.hu)

### Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,

[kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu](mailto:kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu)



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG  
PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

*Absztract: Ken Blanchard a Vezetés magasabb szinten c. könyvében hosszasan elemzi és bemutatja a kiválóan teljesítő vállalatok leglényegesebb feltételeit. Egy másik szerző, Jim Collins is kiemeli, hogy léteznek olyan vállalkozások, amelyek hosszabb távon is kiváló eredményeket tudnak felmutatni, de ezek a cégek nem akármilyen üzleti modellel rendelkeznek. A HPO - vagyis a kiválóan teljesítő szervezet egy speciális üzleti modellként is értelmezhető. Blanchard szerint bármelyik cég lehet HPO szervezet, ha sikerül olyan körülményeket teremteni a vállalatban belül, amely a leginkább képes támogatni a sikerorientált szervezeti tevékenységeket. Ennek feltételeit hat pontban lehet összefoglalni, és a SCORES elemzési technika néven vált ismerté. A kiválóan teljesítő szervezetek azért emelkednek ki a többiek közül, és ezáltal azért versenyképesebbek, mert működésükre, értékteremtő folyamataikra, menedzsmentjükre vagy éppen szervezeti kultúrájukra valóban a kiválóságra való törekvés jellemző. Ennek feltételeit és jellemzőit igyekszik összefoglalni az a SCORES modell, amely alapján elemezni kívántuk a hazai vállalkozások teljesítményét. A tanulmány azzal a céllal készült, hogy összefoglaljuk a kiválóan teljesítő szervezet és a SCORES modell jellemzőit, és emellett megvizsgáljuk, hogy mennyire jellemző a kiválóság kultúra a hazai kis- és közepes vállalkozásokra. Az elméleti háttér bemutatását követően egy Magyarországon megvalósult kérdőíves felmérés témához kapcsolódó eredményeit mutatjuk be.*

*Kulcsszavak: versenyképesség, kiválóan teljesítő szervezet, üzleti modell*

## 1. Bevezetés

A kiválóságra való törekvés és az üzleti siker feltételei már hosszú ideje foglalkoztatják a gazdasági szakembereket. Az elmúlt évtizedekben több olyan kutatás is megvalósult, amely azzal foglalkozott, hogy hogyan lehet tartóssá tenni az üzleti eredményeket. E megközelítések majd mindegyike egyetért abban, hogy kulcsszerep jut az emberi tényezőnek, így nem mellékes kérdés, hogy az egyének hogyan tudják hatékonyan szolgálni a szervezeti célokat, és ezzel hogyan is segítik elő az üzleti sikerek elérését. A jobb eredmények elérését speciális üzleti modellekkel írhatjuk le, amelyek mindegyike valamilyen meghatározott üzenetet hordoz magában. Nyilván nem tudjuk egyszerre mindegyik üzleti modellt megvalósítani, de ezek meghatározott kombinációjával képesek lehetünk olyan vállalkozást létrehozni, amely folyamatosan a jobb eredmények elérésében érdekelt, és képes nagyobb hatékonysággal megvalósítani az üzleti céljait. A kiemelkedő üzleti modellel rendelkező szervezetek azonban nemcsak a szervezeti (üzleti) célokra fókuszálnak kiemelkedően, de arra is képesek, hogy az egyéni célok megvalósítására is törekedjenek. Ezzel sokkal hatékonyabb szervezeti kultúrát képesek kiépíteni azokhoz a vállalkozások képest, amelyek ugyanezen idő alatt nem tudták megteremteni a szervezeti és egyéni célok összhangját.

## 2. Üzleti (menedzsment) modellek a siker érdekében

Az eredményesség és a hatékonyság együttesen a szervezet növekedését eredményezi. E két tényezőre való együttes törekvéssel lehetünk képesek tartósan növekedési pályára állítani vállalkozásunkat. Mindehhez azonban előre meg kell tudni fogalmazni, hogy milyen módon kívánunk értéket teremteni, és az értékteremtés módját az üzleti modellünk írja le. Az üzleti modell megfogalmazása során ki kell térni arra is, hogy az egyének milyen szerepet töltenek be az értékteremtő folyamatokban, hiszen a szervezet hosszú távú sikerei a munkatársak, az érintettek hozzájárulásától, magatartásától és viselkedésétől függenek.

Az üzleti sikerek feltételeit több szakember és kutatás is vizsgálta már, hiszen gyorsan változó, igen turbulens környezetünkben mindig aktuális és örökzöld témának számít, hogy mivel lehetünk sikeresebbek, mint más vállalkozások. A XXI. század teljes egészében az emberközpontú menedzsmentről szól, és arról,

hogyan az embereinkkel, munkatársainkkal való hatékonyabb együttműködés eredményeképpen hogyan is lehet tartósabb üzleti eredményeket elérni.

A tartós vállalati eredmények kutatásával kapcsolatban több kiváló szakember is megemlíthető. John Kotter, a változásmenedzsment világhírű és széles körben hivatkozott szakértője szerint a tartós eredmények titka a szervezeti tettvágyban keresendő. A tettvágy a szervezeti kultúra fontos részét képezi, és a „tettrekész szervezet olyan szervezeti koncepciót jelent, amelynél azok lesznek sikeresek, akik elérik, hogy minél többen sürgető feladatuknak érezzék a szervezet számára kritikus fontosságú feladatokat, fejlesztéseket és változtatásokat megvalósítását. A tettrekész szervezet speciális szervezeti kultúrával rendelkezik, amelyben az érintettek szélesebb körben is a fejlesztések és a változtatások mellé állnak, és amelyben a vezetés minősége olyan mértékű elkötelezettséget képes építeni, amely egyértelműen segíti a közös munkavégzést, a problémamegoldást, és javítja a szervezet reagáló képességét (Kotter, 2009).

A vezetés minőségére hívja fel a figyelmet John van Reenen és Nick Bloom is, akik a 2007-ben megjelent *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries* c. tanulmányukban kiemelik, hogy a menedzsment gyakorlat igen szoros összefüggést mutat a szervezeti teljesítménnyel és az üzleti sikerekkel (Reenen-Bloom, 2007). A tanulmány ennél messzebbre is elmerészkedik és azt a megállapítást teszi, hogy hosszú távon ez lehet a leglényegesebb jellemző, amely az üzleti sikereket befolyásolhatja. Ebből a megközelítésből azt emelhetjük ki, hogy a tartós üzleti siker egyik alapvető feltétele a megfelelő vezetés. Ezeket a cégeket egyszerűen csak jól vezetett vállalkozásoknak nevezhetjük, ahol a menedzsment gyakorlat igen jelentős mértékben képes hozzájárulni az üzleti sikerhez. A kutatók megállapításaikat arra a kutatásra alapozták, amely 732 kis- és közepes vállalkozás menedzsment gyakorlatát és üzleti eredményeit vizsgálta meg alaposabban.

Peter. F. Drucker szerint nincsenek rossz cégek, csak rosszul vezetettek vannak. A jól teljesítő szervezetek egyik alapvető pillérét a megfelelő vezetési gyakorlat jelenti. A megfelelő vezetés mellett azonban hangoztatni kell, hogy a sikeres vállalatnál nemcsak a vezetői elköteleződés erős a fejlődés irányába, hanem a munkatársaké is. A munkatársak és a vezetés összhangját fedezhetjük fel egy másik koncepció, vagyis az örömteli szervezet paradigmája mögött. Lövey Imre és Manohar Nadkarni felfogásában az örömteli szervezetben az emberek örömeiket lelik a munkában és ez az öröm arra motiválja őket, hogy még magasabb teljesítményt érjenek el. Ahhoz viszont, hogy örömteli szervezetről beszélhessünk, a szervezetnek magának is egészségesnek kell lennie. Az egészséges szervezetre viszont az jellemző, hogy képes magas határfokon is megoldani a problémákat, rendkívüli változékonyság és rugalmasság jellemzi, miközben képes környezetének aktív alakítására is. Az örömteli szervezetben a hatékony munkamegosztás és együttműködés eredményeképpen valósul meg a növekedés, miközben a cég igyekszik folyamatosan harmonikus kapcsolatot kiépíteni

környezetével. Mindez a nyitottságot és a változások iránti fogékonyságot követeli meg a szervezettől és annak valamennyi érintettjétől (Lövey-Nadkarni, 2003).

Kenneth Blanchard véleménye szerint igenis lehet tartós eredményeket elérni, amely véleményhez a változásmenedzsment szakértője, John Kotter is csatlakozik. A Blanchard a kiválóan teljesítő szervezet koncepciója során kitér a vezetés minőségére, és hangoztatja, hogy megfelelő vezetői döntések nélkül kisebb esély kínálkozik a sikerek tartós fenntartására (Blanchard, 2010). Jim Collins A jóból kiváló című könyv szerzője szerint sokszor az a legnagyobb probléma, hogy megelégszünk a csupán jó eredményekkel is, miközben tehetnénk sokkal több erőfeszítést annak érdekében, hogy kiválónak váljunk. A plusz erőfeszítés és változtatás megtétele azonban csak kevés szervezetre jellemző igazán, így nem meglepő, hogy a vállalatunk többsége megmarad a csupán „jó” szinten, és nem éri el a kiválóságot (Collins, 2013). John Maxwell vezetési szakértő szerint a kiválónak válás valódi megjelenési formája az, ha önmagunkhoz képest tudunk jobbak lenni és kiválóbbakká válni (Maxwell, 2014). Mindez azt feltételezi, hogy a szervezetben szüntelenül megjelenik egyfajta törekvés a folyamatosan jobb eredmények elérésére, és ez nem pusztán átmeneti ideig jelentkezik. A kiválóan vagy mindig jól teljesítő szervezetek közös ismérve az, hogy folyamatosan képesek voltak magas szinten tartani azt a törekvést, amely a jobb eredmények irányába vezetett. Ez utóbbi gondolatot erősíti meg John Kotter is, aki a Tettvágy című könyvében több évtizedes tapasztalatait osztja meg a tettvágy szerepéről és fontosságáról (Kotter, 2009). Mindezek olyan szervezeteknél fedezhetők csak fel, ahol a szervezeti kultúra kellőképpen támogatja az ilyen irányú törekvés kialakulását és kiteljesedését. A tettvágy, a jobb eredmények elérése vagy a kiválóságra való törekvés nem jelenik meg akárhol és akármikor. Ennek megvannak azon szervezeti feltételei, amelyek gyökereit elsősorban a vezetés minőségében és a szervezeti kultúrában kell keresnünk. Nem véletlen az sem, hogy a menedzsment iskolák új generációja már jelentős hangsúlyt helyez az emberközpontúságra és a változásmenedzsmentre. Az üzleti sikerek egyik legfajszínűsőbb kérdése ugyanis az lesz a szervezeteknél, hogy ki tud hatékonyabban és gyorsabban változtatni, ha a környezeti feltételek megváltozását tapasztaljuk a szervezetnél.

A McKinsey Institute egyik kutatása szerint megéri a változásokat hatékonyabban menedzselni és olyan üzleti modellt kiépíteni, amelyben a munkatársaink nem idegenkednek a változtatástól. Ha arról van szó, hogy milyen is legyen a XXI. század szervezeteinek üzleti modellje, akkor a McKinsey tanácsára az üzletileg agilis modelleket kell előnyben részesítenünk. Az üzleti agilitás olyan szervezeti képesség, amely egyidőben teremti meg a változékonyságot, a rugalmasságot és a gyorsaságot a szervezet életében. Ezen szervezeti sajátosságok különös tekintettel preferáltak a Z generáció körében, ahogy erről egy hazai kutatás is beszámol (Fodor et.al, 2017). Hogy a rugalmasságot és a gyorsaság konkrétan milyen formában is jelenik meg a szervezetnél, erre egyszerű választ adni. Kizárólag a szervezet emberi erőforrásánál. Az emberek azok, akik képesek lehetnek a változtatásra, akik rugalmasan és gyorsan tudnak bevezetni és

megvalósítani egy üzleti stratégiát, akik képesek olyan dolgokat tenni, amelyek újabb változást tudnak előidézni. Ők a tudás, a kreativitás, az ötletek birtokosai, valamint a problémamegoldás főszereplői. Embereink nélkül nem lehetünk képesek üzleti sikereket elérni, így az agilis modellek koncepciója szerint nagy figyelmet kell fordítani a szervezet humán erőforrás állományára, amely egyben a szervezet legfőbb értéke is.

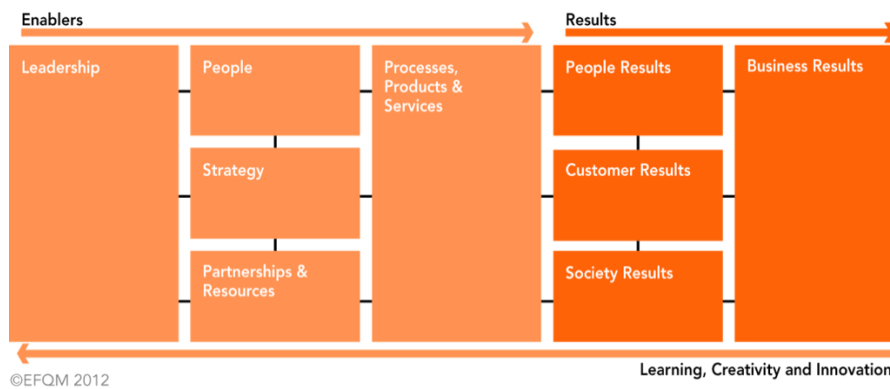
Emberek tudása, cégünk haladása... A jól teljesítő szervezet alapvető pillére az emberi tényező, akik nélkül egyetlen vállalkozás sem lehet képes a megfelelő változtatások megtételére. És mi más lenne a szervezetek versenyképessége a XXI. században, ha nem az, hogy a környezeti feltételrendszer megváltozására a lehető leghatékonyabb és legjobb választ adja a társaságunk. Mindig a lehető legjobb eredményeket elérni... ez a kiválóan teljesítő szervezetek legfőbb mozgatórugója.

#### **TÖREKVÉS + VEZETÉS MINŐSÉGE + EMBEREK = KIVÁLÓ EREDMÉNYEK**

A fenti egyszerű kis összefüggés megpróbálja röviden összefoglalni, hogy a jó eredményeket elérő vállalkozás koncepciója mögött milyen tényezők szerepelnek. Bármelyik szakember vagy kutatás megállapításait vesszük górcső alá, a vélemények nagyon sok esetben hasonlítanak egymáshoz, így a fenti összefüggéssel egyet lehet érteni. Blanchard a Vezetés magasabb szinten című könyvében definiálja is a jól teljesítő szervezet fogalmát, amely fogalomban szintén felfedezhetjük a fenti hármas összhangját. A jól teljesítő szervezet olyan vállalkozás, amely hosszabb idő elteltével is folyamatosan kimagasló eredményeket produkál, az alkalmazottak legnagyobb megelégedése és elkötelezettsége mellett. A jól teljesítő szervezet (HPO - High Performing Organization), rugalmasságának, gyorsaságának és érzékeny rendszereinek köszönhetően nemcsak a jelenben lehet sikeres és elismert, de várhatóan a jövőben is az marad (Blanchard, 2010). A jó teljesítmény elérése érdekében hangoztatja a vezetés minőségét, amit egy másik szerző, Tim Harford egyszerűen csak főnökökönómiának nevez (Harford, 2014), bár a szakirodalomban a leggyakrabban a vezetés minőségével találkozhatunk inkább. Ugyanakkor a HPO koncepció világosan megmagyarázza, hogy a sikerek eléréséhez nélkülözhetetlen feltétel, hogy a munkatársainkat emberközpontú módszerekkel menedzseljük.

Blanchard hangoztatja, hogy a kiválóan teljesítő szervezetnek éppúgy meg kell küzdenie ezért az állapotért, mint minden más szervezeti cél elérése érdekében. Kiválónak válni azt jelenti, hogy meghatározott területeken folyamatos változásokat és előrelépést kell elérnie a szervezetnek, amely területeket a SCORES modell igyekszik összefoglalni. Ha arra a kérdésre keressük a választ, hogy hogyan lehet mérni a kiválóságra való törekvést, akkor arra több modell is rendelkezésünkre állhat. Az egyik ilyen megközelítést az EFQM modell

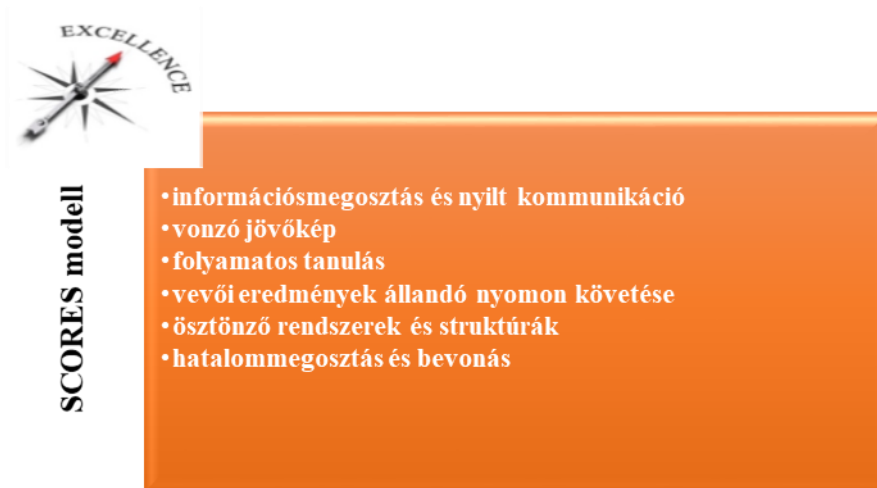
szolgáltatja. Az EFQM modell jövőképe nem más, mint egy olyan világ megteremtése, amelyben az európai vállalatok kiválóak. Ennek érdekében 5 adottságkritériumot és 4 eredménykritériumot határozott meg. Ezen túlmenően meghatározza azokat az alapelveket is, amelyek az üzleti kiválóság felé vezetik a vállalatokat: 1. eredményorientáltság, 2. vevőközpontúság, 3. vezetés és a célok következetessége, 4. irányítás a folyamatok és a tények alapján, 5. emberek fejlesztése és bevonása, 6. folyamatos tanulás, innováció és javulás, 7. partneri kapcsolatok fejlesztése, 8. a közösségért érzett felelősség. Nem nehéz belátni, hogy ezek olyan értékeket jelenthetnek a vállalkozásnál, amelyek alkalmazása és gyakorlása valóban elősegítheti az üzleti sikerek tartósabbá válását.



1. ábra: Az EFQM kiválóság modell felépítése

Forrás: efqm.org

Az EFQM modell mellett a **vezetés magasabb szintre helyezését** hangoztatja az úgynevezett SCORES modell, amely az EFQM-hez hasonlóan több területen is előrelépést és folyamatos fejlesztést irányoz elő. A SCORES modell hat dimenziójában együttesen kell eredményt felmutatnia a szervezetnek ahhoz, hogy valóban jobb eredményeket érhessünk el. E hat dimenzió fontos lehet mindazon szervezetek számára, amelyek megkülönböztető kompetenciát kívánnak létrehozni a versenyképességük erősítése érdekében. A modellt alkotó dimenziók mindegyikéről azt mondhatjuk, hogy az azokba történő célzott befektetés nem okozhat hátrányt a szervezetnek, sőt megfelelően építve azokat, valóban olyan üzleti modellünk lehet, amely az üzleti sikerek tartós fenntartását is eredményezhetik. A SCORES modell említett hat tényezője a következő: S: shared information and open communication (információsmegosztás és nyílt kommunikáció) C: compelling vision (vonzó jövőkép) O: ongoing learning (folyamatos tanulás) R: relentless focus on customer results (vevői eredmények állandó nyomonkövetése) E: energizing system and structures (ösztönző rendszerek és struktúrák) S: shared power and high involvement (hatalommegosztás és bevonás) (Blanchard, 2010).



2. ábra: A SCORES modell 6 pillére

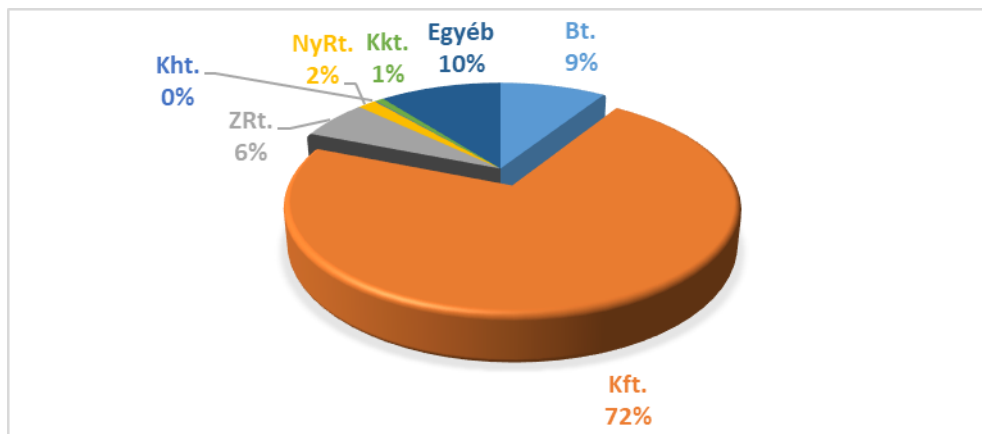
Forrás: saját szerkesztés

### 3. Anyag és módszer

A tanulmány azzal a céllal született meg, hogy egy kutatásra támaszkodva megvizsgálja a hazai vállalkozások SCORES pilléreit, és választ kaphassunk arra a kérdésre, hogy milyen mértékben törekednek a kiválóságra a hazai gazdálkodó szervezetek. Ennek érdekében a Szervezetek Versenyképességének Alapjai c. kutatási programot hívjuk segítségül, amely országos méretű kutatási projekt volt 2016 és 2018 között. Természetesen ennek a kutatásnak bizonyos pontjai az üzleti sikerekkel kapcsolatban is próbált információkat gyűjteni. A kutatás legfőbb pillére a kérdőíves megkeresés volt. Ennek során papír alapon (nyomtatott kérdőív formájában) kerestük meg a vállalkozásokat és kértük részvételüket a kutatásban. A kérdőívet két nagyobb részre lehet bontani. Az első részében a vállalkozások karakterisztikájára vonatkozó kérdéseket találhatjuk. Ezek a kérdések segítséget nyújtanak abban, hogy meg tudjuk állapítani, konkrétan milyen méretű és jellegű vállalkozás vett részt a kutatásban. A második részben a szervezetek működése és menedzsmentjének vizsgálata kerül a középpontba. A kitöltött és kiértékelhető kérdőívek száma N=949 volt, a minta jellemzőit a következő pontokban szövegesen és grafikusán mutatjuk be.

A kérdőív 16 darab kérdést tartalmazott, amelyek között egyaránt szerepeltek eldöntendő kérdések, értékelőskálák és nyitott kérdések is. Utóbbiak eseti jelleggel fordultak elő a felmérésben. A válaszadók többségében értékelőskálákon jellemezhetők, hogy milyen mértékben jellemző rájuk egy-egy előre

megfogalmazott állítás. Az eredményeket összevontan értékeltük, és végeztünk alapstatisztikai vizsgálatot a leggyakoribb válaszok kiemeléséhez. Elsőként azok a kérdések kerülnek bemutatásra, amelyek a minta jellemzőiről árulnak el több információt. A felmérésben résztvevő vállalkozások karakterisztikáját tekintve elsőként a társasági forma szerint jellemezzük a válaszadókat. A felmérésben résztvevő cégek közel háromnegyede Kft. formában működött, egyben bemutatva a hazai viszonyok között legnépszerűbbnek tekinthető vállalkozói jogi formát. A betéti társaságok és a részvénytársaságok csak jóval kisebb arányban vettek részt a kutatásban.



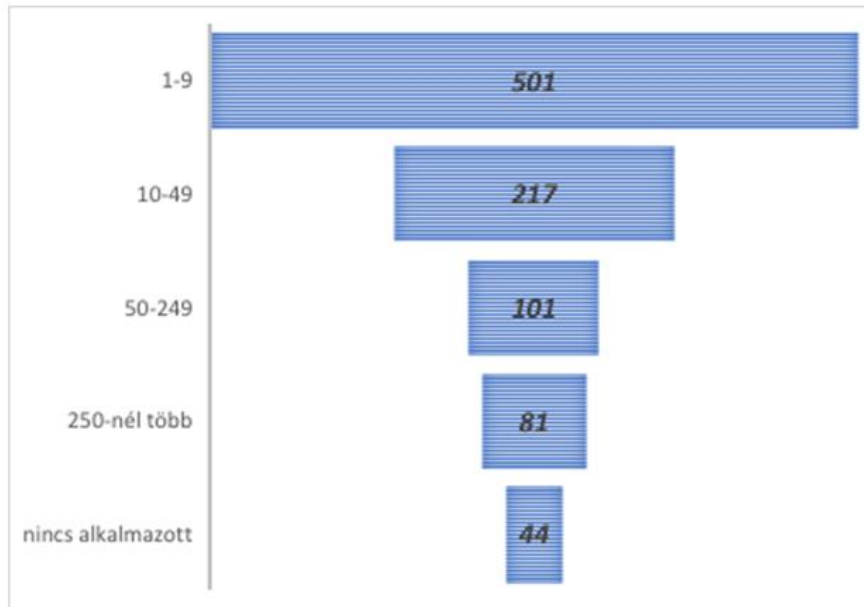
3. ábra: A cégek társasági forma szerinti megoszlása

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A második vizsgálati pontot a foglalkoztatottak száma jelenti. A felmérésben résztvevő cégek több mint fele 10-nél kevesebb munkavállalóval rendelkezik. Ugyanakkor szép számmal találunk olyan vállalkozásokat is a mintában, amelyek 50 főnél magasabb foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek. Mindez 182 vállalkozásról mondható el. Nemcsak a foglalkoztatás, hanem az árbevétel alapján is látható lesz (5. ábra), hogy a kutatás nem kizárólag a mikrovállalkozásra fókuszált. A mintában a közepes- és a nagyvállalatok is szép számmal képviseltetik magukat. Mindez azért is nevezhető szerencsésnek, mert Magyarországon a hazai vállalkozások 99,9%-át kis- és közepes vállalkozások alkotják, míg a nagyvállalatok aránya csupán 0,1%. Az eredmények szempontjából jelentős torzulást okozott volna, ha döntő többségében csak KKV-k vesznek részt a felmérésben. A felmérésben résztvevő vállalkozások többségének nincsenek külföldi piaci (65,9%). Azok a cégek, amelyek viszont rendelkeznek külföldi piacokkal (34,1%), leginkább európai piacokon érdekeltek. Mindössze 80 vállalkozásnak vannak ázsiai, 62-nek észak-amerikai, 48-nak dél-amerikai, 39-nek afrikai és 17-nek ausztrál piaci érdekeltségei. A foglalkoztatás mellett az árbevétel

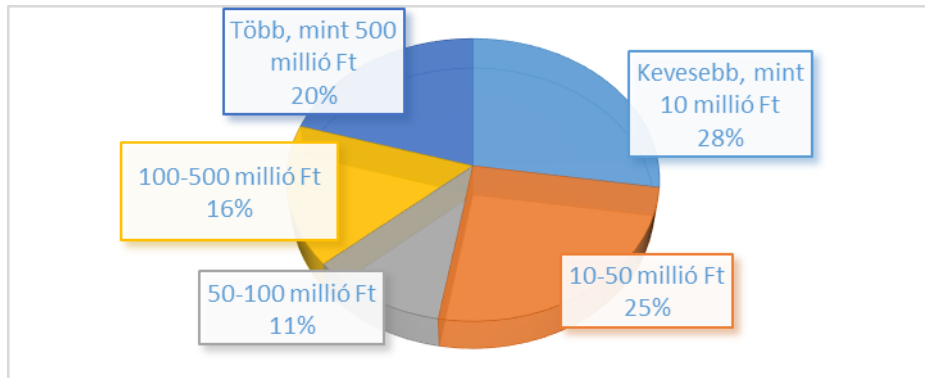


is sokat elárul a kutatásban közreműködő cégek méretéről. A minta 20%-ának 500 millió forint (több mint 1,5 millió euró) felett alakul az éves árbevétele.



4. ábra: A felmérésben résztvevő cégek a foglalkoztatottak száma szerint

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

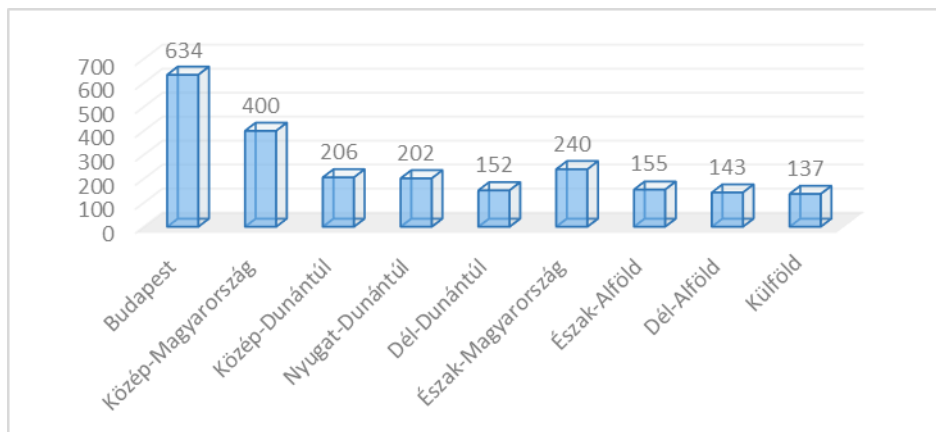


5. ábra: A felmérésben résztvevő cégek megoszlása árbevétel alapján

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A tevékenységi kör szerint vizsgálva a vállalkozásokat már jóval egyértelműbb megoszlást láthatunk. A válaszadó cégek fele (szám szerint 346 cég) a kereskedelemben tevékenykedik. Mellettük az építőipari és szállítási/raktározási tevékenységgel foglalkozó cégek szerepelnek még a második legnagyobb

gyakorisággal. A harmadik helyen (kb. 100-100 válaszadással) az informatika, az ipar és az üzleti tanácsadás szerepel. A többi ágazatból csak kisebb százalékban szerepelnek vállalkozások a mintában. A legkisebb válaszadási arány a szociális ellátással foglalkozó vállalkozások közül kerül ki. A kutatásban résztvevő cégeket tevékenységük helye szerint is lehet csoportosítani. A legtöbb vállalkozás Budapesten végez üzletszerű gazdálkodó tevékenységet (634 válaszadó). Mellettük második helyen Közép-Magyarország található (400 válaszadással), míg az ország többi régiójában nagyjából egyenletes eloszlásban folytatják működésüket a mintában résztvevő vállalkozások (a többi régióban kb. 150-200 válaszadás). Ebből a szempontból kijelenthető, hogy a kutatás valóban teljesítette azt a célkitűzést, hogy az ország minden régiójából szerezzon kielemezhető információkat.



6. ábra: A felmérésben résztvevő cégek száma tevékenységük helye szerint

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

## 4. Eredmények

A kutatás során számos kérdést tettünk fel a vállalkozásoknak, amelyek összefüggésbe hozhatók a versenyképességükkel és az üzleti sikereikkel. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak a leglényegesebb pontokat és kérdéseket mutatjuk be. A kérdőív a vállalatok karakterisztikájának vizsgálata mellett azzal is foglalkozott, hogy megvizsgálja a felmérésben részvevő szervezetek eredményességét az elmúlt 5 évre visszatekintve. A következő táblázat röviden összefoglalja, hogy milyennek is értékelhető a vizsgált cégek elmúlt 5 éve bizonyos eredményességet és üzleti sikert meghatározó tényezőkben.

1. táblázat: A felmérésben résztvevő cégek elmúlt 5 évének sikeressége

Szervezeti jellemző	A minta hány százalékánál javult egy-értelműen?
Vállalkozói nyereség	11,3%
A vállalkozás vagyona	10,3%
Piaci részesedés	8,2%
A folyamatok hatékonysága	12,2%
Általános versenyképesség	8,3%
A vevők elégedettsége	18,6%

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A válaszadók egytől ötig terjedő skálán értékelték, hogy mennyire erősödött vagy gyengült egy-egy szervezeti eredményességet leíró tényező. Az 1. táblázat jól bemutatja, hogy a megkeresett cégek körülbelül 10%-a számol be arról, hogy igazán jobb eredményeket sikerült elérnie az elmúlt 5 évben. Bármelyik szervezeti jellemzőt is nézzük a fenti táblázatban, igazán kiugró értéket nem vehetünk észre. Mindez arra is utal, hogy a vállalkozásoknak bőven van még tennivalójuk a kiválóvá válás érdekében, és a SCORES modell alkalmazása ebben segítséget nyújthat a cégvezetők számára. Jim Collins, a Jóból kiváló c. könyv szerzője arra utalt könyvében, hogy nagyon sokszor megelégedünk azzal a helyzettel, amiben vagyunk, és nem teszünk többet annak érdekében, hogy ne csak jó, hanem egyenesen kiváló szervezetünk legyen. John Kotter pedig arra tesz utalást, hogy a tettvágy nagyon sokszor pont azért esik vissza a cégekben, mert egy-egy üzleti siker hajlamossá tehet minket arra, hogy kényelmessé váljunk és megelégedjünk a jelenlegi helyzetünkkel.

A kiválóan teljesítő szervezet azonban sohasem elégszik meg a jelenlegi helyzettel és bármilyen sikereket is ért el, az újabb siker elérése és a fejlesztési lehetőségek szüntelen feltárása képezi tevékenységének alapvető mozgatórugóját.

A SzeVA<sup>11</sup> kutatás nemcsak arra fókuszált, hogy milyen mértékben változott az eredményesség az elmúlt 5 évben a cégeknél, hanem arra is megpróbált választ találni, hogy mi állhat a gyengébb eredmények hátterében. A SCORES modell segítségével hívva megpróbáltuk azokat a kérdéseket kiemelni, amelyek szoros összefüggésbe hozhatók az üzleti sikerrel, és amelyek egyébként a SCORES modell alappilléreit is jelentik (lásd. 2. ábra). A következő összefoglaló táblázat kiemeli a modell 6 tényezőjét, majd megemlíti azokat az állításokat, amelyek célzottan a modell pilléreire igyekeztek rákérdezni. A 3. oszlopban az is megjelenik, hogy a válaszadók hány százalékára jellemző teljes mértékben az adott állítás. Az eredmények egyértelművé teszik, hogy a mintában szereplő vállalkozások a SCORES modell tényezőiben is előrelépést kénytelenek felmutatni, ha a jövőben nagyobb sikereket és jobb eredményeket szeretnének elérni.

<sup>11</sup> Szervezetek Versenyképességének Alapjai c. kutatási program

2. táblázat: A SCORES modell egyes pilléreinak elemzése a vizsgált cégeknél

<i>Megnevezés</i>		<i>Vizsgált állítás és zárójelben: mennyire jellemző teljes mértékben a felmérésben résztvevő cégekre (%)</i>
<b>információmegosztás és nyílt kommunikáció</b>	<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A dolgozók könnyen hozzáférhetnek a munkájuk eredményes elvégzéséhez szükséges információkhoz (41,8%).</li> <li>A vezetés nagy figyelmet fordít az alkalmazottak pontos és rendszeres tájékoztatására (24,3%).</li> <li>Minden résztvevőnek és érintettnek elmagyarázzák, hogy miért éppen olyanok lettek a végső stratégiai döntések, amilyenek lettek (20,9%).</li> </ul>
<b>vonzó jövőkép</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A szervezetenél mindig reális és megvalósítható jövőképet fogalmaznak meg, amelyet rendszerint sikerül is elérni (21%).</li> <li>Mindenki ismeri a szervezet küldetését, illetve jövőképét, és ezeket lelkesen támogatják is (21,7%).</li> <li>A vállalkozás sikeresnek tekinthető a szervezeti célok megvalósításában (24,7%).</li> </ul>
<b>folyamatos tanulás</b>	<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetés nagy figyelmet fordít az alkalmazottak tudásának fejlesztésére (25,2%).</li> <li>A vállalkozás folyamatosan elemzi a saját (és mások) hibáit, amelyből sokat tanulnak (30%).</li> </ul>
<b>vevői eredmények állandó nyomon követése</b>	<b>R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A vállalkozás folyamatosan nyomon követi a vevői eredményeket (38,5%).</li> <li>A vállalkozásnál sokat tesznek annak érdekében, hogy minél magasabb legyen a vevők elégedettsége, értékítélete (57,7%).</li> </ul>
<b>ösztönző rendszerek és struktúrák</b>	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minden rendszer, struktúra, hivatalos és nem hivatalos gyakorlat megkönnyíti a dolgozók munkavégzését (16,5%).</li> <li>A cégnél sokat tesznek annak érdekében, hogy a tettvágy és a motiváció minden érintettnél magas szinten maradjon (24,2%).</li> <li>A vezetés nagy figyelmet fordít a barátságos munkahelyi környezet kialakítására (36%).</li> </ul>
<b>hatalommegosztás és bevonás</b>	<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A vállalkozásnál megadják az embereknek a lehetőséget (hatalmat), hogy döntéseket hozzanak (15,1%).</li> <li>Az egyéneket bevonják a stratégiai döntésekbe azáltal, hogy a hozzájárulásukat kérik, és lehetővé teszik, hogy az ötleteket, feltevéseket érdemben megvitassák (19,4%).</li> </ul>

Forrás: SzeVA kutatási program alapján saját szerkesztés

A 2. táblázat a SCORES modell egyes tényezőihez igyekezett állításokat társítani a SzeVA kutatás kérdőíves felméréséből. Ezekből az állításokból, illetve az ezekre adott válaszokból kiderül, hogy a szervezetek többségénél bőven lehetne még fejleszteni azokat a területeket, amelyek a jobb eredmények eléréséhez segítenék a vállalkozásokat. Sajnálatos módon a fenti állítások közül egyik esetben sem mondhatjuk azt, hogy az teljes mértékben jellemző lenne a felmérésben résztvevő

cégek többségére. A legjobb eredményeket az R pillérben, vagyis a vevői eredmények állandó nyomon követésében fedezhetjük fel, de itt sem beszélhetünk abszolút többségről. A SCORES modell alapján vizsgálva a vállalatokat kijelenthetjük, hogy a fenti tényezők javításához célzott vezetői beavatkozásra lenne szükség. Úgy gondoljuk, hogy senki sem a saját profitjának ellensége, így a modell alkalmazásával és javaslataival előrelépés lenne elérhető olyan területeken, mint például az általános versenyképesség erősödése vagy a vevői igényeknek való jobb megfelelés. Mind ezek alapfeltételeit jelentik az üzleti sikernek.

## 5. Következtetés, zárszó

E rövid tanulmány megírásával arra vállaltunk kötelezettséget, hogy a szervezetek üzleti sikerét befolyásoló tényezőivel foglalkozzunk. Hozzá kell tennünk, hogy korántsem sikerült azt a kellő részletettséggel megtenni, hiszen a téma irodalma és kutatási háttere rendkívül bőséges. Kutatási munkánk leginkább arra fókuszál, hogy milyen megoldásokkal lehet sikeresebbé tenni egy vállalkozást, és ennek egyik potenciális lehetőségeként a SCORES modell kínálkozik. A tanulmány első részében rövid irodalmi áttekintést végeztünk. Kiemeltük, hogy a kiválóság létrehozása tartós és mindenkire kiterjedő fejlesztési törekvést követel meg a szervezet részéről. Nem csupán vezetői elkötelezettségre és jó vezetésre van szükség, hanem olyan szervezeti kultúrára is, amely befogadó és támogató a változásokkal szemben. A jó eredményeket elérő szervezeteket egyesek örömtelinek, míg mások HPO-knak nevezik, de mindegyik koncepció mögött ugyanazt az üzenetet találhatjuk: a fejlődést és a kiválóságot folyamatosan akarni kell és ezért célzott erőfeszítéseket kell tennünk. A kiválóság többet jelent, mint tartósan jó eredményeket felmutatni. A kiválóság egy életforma, szervezeti filozófia, tartós viselkedésforma és értékrend a szervezetnél, illetőleg annak valamennyi érintettjénél. Nehéz formálni azt a viselkedést és kialakítani azt a szervezeti kultúrát, amely a leginkább képes kedvezni a kiválóság kialakulásának. Pont emiatt lehet az, hogy nem minden vállalkozás válik kiválóvá, és nem minden cég tud tartósan is jó eredményeket felmutatni. John Collins a *Jóból kiváló* c. könyv szerzője hosszasan mutat be olyan vállalatokat, amelyek tartós eredményeket értek el, ugyanakkor ezek a cégek csak a kisebbséget jelentik. Erről mi magunk is meggyőződhetünk, hiszen a SCORES modell pillérei mentén vizsgálva a vállalkozásokat, láthatóvá vált, hogy bizonyos üzleti sikert befolyásoló tényezőkben a cégeknek még bőven lenne fejleszteni valójuk, ha ténylegesen is jobb eredményeket szeretnének elérni. A 2. táblázatból számunkra egyértelművé vált a tanulmány jelenlegi legfőbb megállapítása. A cégeink többsége jól működik, de a kiválóság állapotát még nem sikerült elérniük. A felmérésben résztvevő vállalkozások jelentős része arról számolt be, hogy az elmúlt 5 évben valamelyest javultak az eredmények, de jelentős előre lépésről, versenyképesség erősödésről, vagy látványos eredményekről csak igen kevesen számoltak be. Ez utóbbit jól szemléltette az 1. táblázat is. Egy országot

versenyképességének erősödése szempontjából igen fajsúlyos kérdés, hogy mennyire jól teljesítő, kiemelkedő és versenyképes vállalat működik egy-egy iparágban. Éppen ezért nemcsak a szervezeti célok miatt, hanem a nemzetgazdaság jövőbeni fejlődése szempontjából is fontos lenne, hogy folyamatosan jobb eredményeket érjünk el, és egyre több kiváló vállalkozásunk legyen. Az EFQM jövőképe az volt, hogy legyen több kiváló európai vállalat. Egy potenciálisan megfogalmazott nemzetgazdasági stratégiában megjelenhetne az az elképzelés vagy jövőképe is, hogy az elkövetkezendő pár évben egyre több hazai vállalkozás lesz képes a kiváló vállalatok táborát gyarapítani. A menedzserek számára mindenképpen megfontolandó a SCORES modell alkalmazása, hiszen a javasolt pillérek mindegyike hasznára válhat a cégek számára az eredményesség javítása szempontjából. A magunk részéről szükségesnek látjuk folytatni azt a munkát, amelyet megkezdtünk, hiszen a turbulensen változó üzleti környezet és a megváltozott környezeti feltételek folyamatosan új kihívások elé állítják a vállalkozásokat, amelyek eredményeképpen kénytelenek vagyunk újradefiniálni azokat az üzleti modelleket is, amelyekkel a legjobb eredményt lehetünk képesek elérni.

#### Felhasznált irodalom

- [1.] Blanchard, K. (2010): Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, Budapest
- [2.] Bloom, N. - Van Reenen, J. (2006): Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, NBER Working Paper, No. 12216. May 2006
- [3.] Collins, J. (2013): Jóból kiváló - a tartós üzleti siker elemei, HVG Kiadó, Budapest
- [4.] European Foundation for Quality Management <http://www.efqm.org>
- [5.] Fodor, M. – Jäckel, K. – Szilágyi, T.P. (2017): A Z generáció munkahelyválasztási preferenciájának elemzése primer adatok tükrében LIX. Georgikon Napok Konferencia kiadványa, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely 646-655 pp
- [6.] Harford, T. (2014): Az oknyomozó közgazdász, HVG Kiadó, Budapest
- [7.] Kotter, J. (2009): Tettvagy - változásmenedzsment stratégiai vezetőknek, HVG Kiadó, Budapest
- [8.] Lövey, I. - Nadkarni, M. (2003): Az örömteli szervezet - szervezeti egészség, betegség, öröm, HVG Kiadó, Budapest
- [9.] Maxwell, J. (2014): A vezetés 5 szintje, HVG Kiadó, Budapest
- [10.] McKinsey Global Institute <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>