

Lakatos Péter - Sebestyén Pál

## JÓ LOGISZTIKAI VEZETŐ

### **Absztrakt**

*A jó logisztikai vezető nem egy idealizált típus, hanem egy olyan ember, olyan menedzser, parancsnok vagy főnök, aki a rá nehezedő felelősséget és mindennapi nyomást képes az emberei bevonásával és mozgósításával elviselni illetve ellensúlyozni. A szervezetekben az erőforrásokért folytatott harc, egyidejűleg a profit vagy más célkitűzések, a környezeti hatások, a szabályok és előírások béklyójában csakis az empátiával és az érzelmi intelligenciával is megáldott vezető képes helytállni. Ehhez kell a rátermettség, elhivatottság, persze a megszerzett és alkalmazott tudás, ami inkább a józan észen, és nem a hideg számításon alapul. A szerzők alábbi cikkükben több évtizedes tapasztalatukat és számos iparági területet és gyakorlati helyzetet felhasználva adják közre írásukat, remélve, hogy azt minél többen tudják majd a maguk javára hasznosítani.*

**Kulcsszavak:** logisztika, vezető, menedzser, e-korszak

## **1. Az e-korszak kihívásai**

Amikor korunk logisztikájának jellemzőit akarjuk meghatározni, két, egymással ellentétes előjelű folyamat ötlük szemünkbe: a gyártás globalizálódása az anyagáramlás, a szállítások megsokszorozódásával jár, de ez nem vonja maga után a szállítások optimalizálását, a lokális, partikuláris érdekek meghaladásával a szinergiák megkeresését és kiaknázását. A sok üres futást eleve belekalkuláljuk az árakba ahelyett, hogy stratégiai szövetségeseket keresnénk a probléma megoldására - pedig minden szorít: a környezetvédelem, az idő és az árak.

### **1.1. Környezetvédelem és fenntarthatóság**

Nem csak magunkban kell tudatosítanunk, munkatársainkkal, a felső vezetéssel is be kell láttatnunk, hogy a környezetvédelem nem egy kis zöld párt által erőltetett, látszólagos, hatástalan akciókban kimerülő álcselekvés, amely maholnap a versenyképesség meghatározó tényezőjévé válik. A kulcs itt is a folyamatszemplélet: nem a keletkező hulladék szétválasztásáról, lehetőség szerinti visszaforgatásáról, hanem a megelőzés lehetőségéről kell gondolkodni, ebben az irányban elemezni, kalkulálni, kísérletezni. A logisztikai iparág karbon lábnyomát csökkenteni kell, ami profit érdekeket is sérthet.

## **1.2. Gyorsaság, pontosság, kiszámíthatóság**

A gyorsaság ma szinte minden területen első követelmény, s ez a kérdés pontos elemzése nélkül könnyen hamis vágányra tereli a megoldást kereső logisztikust. A gyorsaságnak több aspektusa van, ezek közül csak az egyik az út per idővel kifejezhető sebesség. Az igény jelentkezése és annak kielégítése között eltelt idő nyilván másképp esik latba egy dívány kiszállításánál, mint egy életmentő gyógyszer kórházba való eljuttatásánál. Mégis, a szállítmányra váró vevő joggal morog, ha reggeltől estig otthon kell, legyen, mert a szállító nem tud pontos időpontot megadni.

Látható, hogy itt nem gyorsaságról van szó - miért nem előbb érkezik - hanem az érkezés pontos megadásáról, a kiszámíthatóságról (ami a mai útvonaltervező programok, GPS és okos telefonok korában nem ördögösség, hanem a vevőre figyelés függvénye). Ebből a kis példából is mindenki számára kiviláglik, hogyan lehet a logisztikai folyamatok javításával a vevői elégedettség növelését elérni.

Vegyük például a gyógyszer nagykereskedelmi gyakorlatot, ahol a gyógyszer disztribúcióban napi kétszeri - sőt háromszori - patikai kiszállítás a szokás. Ha tudjuk, hogy a 13h-kor induló túra még 12h-ig érkezik megrendelés, akkor világos, hogy a megrendelés kiszedési és expedíciós átfutási ideje minimális kell, legyen. Ez pedig csak pontosan lefektetett folyamatok és prioritások esetében követelhető és valósítható meg napról napra, magától értetődő természetességgel.

A gyorsaság egy másik válfaja szükséges a piaci helyzet változására való reakció során. Itt a döntési logisztikának kell jól működnie, vagyis a megfelelő információk, elemzések alapján - nyomatékosan utalunk a ROI (**Return on Investment** – a „befektetés megtérülése”, vagy a tartalmilag pontosabb „befektetés-arányos megtérülés”) és kockázatelemzésekre - a megfelelő időben kell a megfelelő döntést, nemcsak meghozni, de a felsőbb vezetés támogatását megnyerni, s a dolgozókkal minden következményével együtt elfogadtatni. Miután derült égből, alapos információ nélkül nem lehet döntést hozni, a piac figyelése, a scenáriók elkészítése és elemzése folyamatos feladat, ha nem akarunk lemaradni az új lehetőségekről, ill. szeretnénk minél nagyobb szeletet biztosítani vállalatunknak a piacon éppen megjelenő tortából. Ha nincs szabad kapacitásunk, ez a fajta piac-monitorozás feltétlenül delegálandó, adott esetben a marketinggel együtt is végezhető.

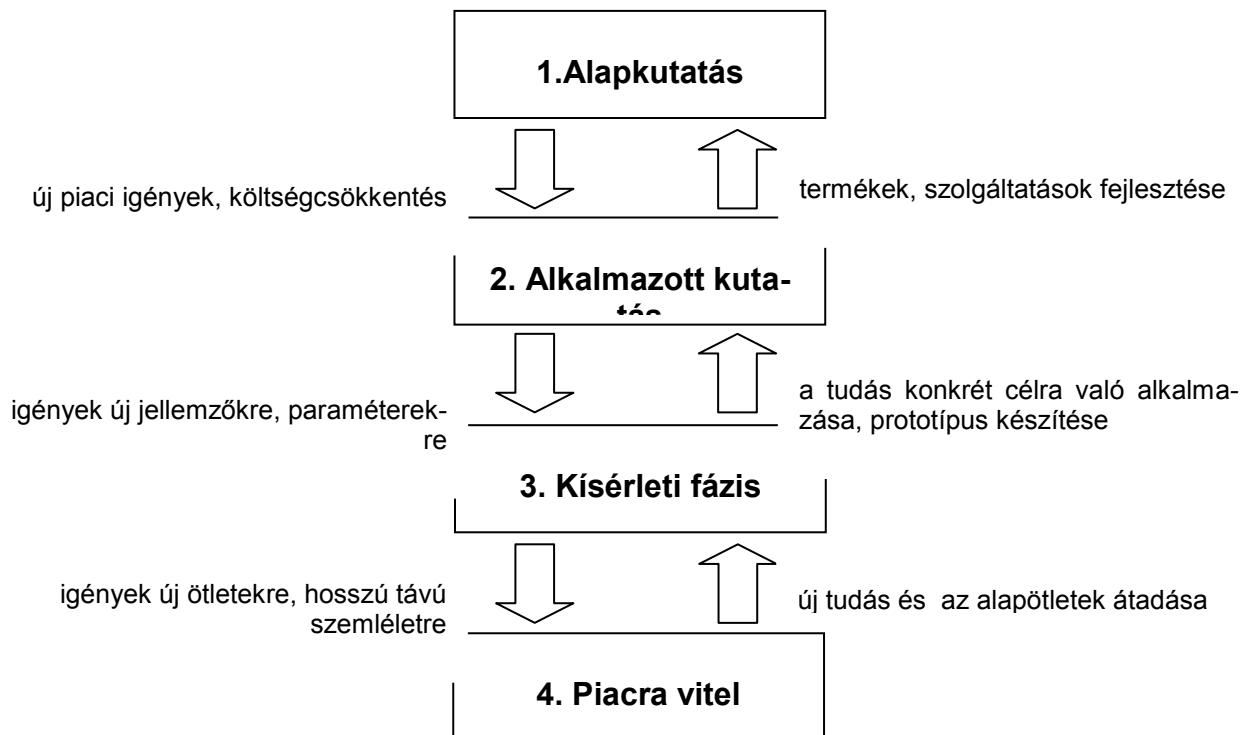
## **1.3. Innováció**

Innováció, újítás - a kor igényeivel csak akkor tudunk lépést tartani, ha a technológia, szervezés, eszközök és magatartások folyamatos megújítását szorgalmazzuk és támogatjuk. (1. sz. ábra) Két különböző területen is nagy a vezető szerepe és felelőssége: egyrészt, hogy a megkülönböztetés erényét gyakorolva kiválassza azokat a fejlesztéseket, amelyeknek a legjobb a megtérülésük, másrészt, hogy szakmai hiúságát félretéve, személyválogatás nélkül megvizsgálja az innovációs betérjesztéseket.

A TQM (**Total Quality Management** = teljes körű minőségirányítás) kapcsán elkerülhetetlen a japán folyamatos minőségjavítás, a KAIZEN elvéről és gyakorlatáról szólni. Mivel azonban ezen cikk keretét ez a téma szétfeszítené, mindenkinek figyelmébe ajánljuk a bőséges szakirodalmat és az interneten is megtalálható, eredeti forrásokat. Azért vetjük fel ezt a kérdést az innováció kapcsán, mert ez a módszer lát-

ványos nagy változtatások nélküli, evolúciónak is nevezhető, s a bázison dolgozó munkatársak tudására, tapasztalatára (knowhow) épít. Ez utóbbi biztosíték a változás, újítás elfogadására, valamint a munkatársak fokozottabb bevonására, motiválására is.

## Innovációs modell



1. ábra Innovációs modell  
(saját szerkesztés)

### 1.4. Invenció

Ez a latin eredetű szó az önálló kezdeményező készséget jelenti, amit ma proaktív viselkedésnek, hozzáállásnak is nevezünk. Lényege, hogy a meglévő helyzet ismeretében nem szűnünk meg a lehetőségeket felmérni, végigpásztázni, bármi fogja meg figyelmünket, agyunkban - úgymond background-ban, a háttérfeldolgozásban - megvizsgáljuk abból a szempontból, hogy a munkánkat hogy vihetné előrébb.

Megfigyeltünk a sikeres és kevésbé sikeres vezetők között egy olyan különbséget, hogy míg az előbbiek a témájuktól legmesszebb eső ötletekből is le tudtak vezetni a maguk számára előnyös analógiákat, az utóbbiak a legkézenfekvőbb ötletekben is megtalálták azt a "belekötési pontot", amiért ezt éppen náluk nem kell/lehet/érdemes alkalmazni. Nyilván a két viselkedésminta közötti különbség oka a változáshoz való

viszonyukban keresendő: aki a "járt utat járatlanért el ne hagyj" elv alapján áll, az hajlandó elfogadni a hibásan, vagy szuboptimálisan működő rendszert, mert azt már ismeri, annak kényelmetlenségeit megszokta - csak a változtatással járó bizonytalanságot, félelmet ne kelljen átélnie.

Ezzel nem akarunk minden átgondolatlan javaslat fejtelten megvalósítása mellett lándzsát törni - az ötlettől a megvalósulásig végig kell járni a SWOT elemzés (**S**trengths **W**eaknesses **O**pportunities **T**hreats – magyar megfelelője: GyELV **G**yengeségek **E**rősségek **L**ehetőségek **V**eszélyek), a kockázatelemzés, a megtérülés, a fedezetszámítás, stb. rögzös útját, hogy invenciózus magatartásunk a folyamat végén tényleges innovációhoz vezessen.

### **1.5. Ötlet**

Sok vezető abban a hitben él, hogy az ötleteknek ő fejből kell kipattanniuk, ami egyrészt nagy terhet ró rájuk, másrészt nem aknázza ki a munkatársakban rejlő kreatív potenciált. Jó adag emberi nagyság kell ahhoz, hogy egy mástól jövő jó ötletet elfogadjunk, magunkévá tegyük és bevezetését szorgalmazzuk - de ha ezen még dolgoznunk is kell, tegyük ezt nagyon magas prioritással.

Tudjuk, hogy nem minden ötlet érett, alkalmas a közvetlen megvalósításra, de annyit mindegyik megérdemel, hogy megvizsgáljuk, s szerzőjének indoklást adjunk elfogadásáról vagy visszautasításáról. Konkrét problémák megoldási lehetőségeinek felvetésére érdemes szakértő moderátor vezette ötletbörzét (brainstormingot) tartani.

### **1.6. Karizma**

Sokat beszélünk karizmáról, de mit értünk rajta pontosan? Mostani közös használatunkra úgy határozzuk meg, hogy a karizmatikus egyén személyi tulajdonságain, a mi kontextusunkban szakmai kompetenciáján is alapuló, meggyőző, magával ragadó lelkesedés.

Szögezzük le: karizmát nem lehet sem tanulni, sem venni - ezzel születni kell. A korábbi cikkünkben hangsúlyozott önismeret segít annak megállapításában, hogy a felfelé nyitott karizma-skálán kb. hol helyezkedünk el.

A született hiányokat bizonyos mértékig lehet pótolni, ill. helyettesíteni, sőt adott esetben betöltésüket még delegálni is. Amit nem lehet, nem érdemes, és mindenki számára ellenjavallott, az a lelkesedés mímelése, ami jó esetben hatástalan, rossz esetben azonban - hiteltelensége miatt – kontra-produktív, azaz a maguktól lelkesedők lendületét is elveszi.

Megvizsgálva vérmérsékletünket, megtaláljuk okát lelkesíthetőségünknek – reál-optimistaként nem adtuk fel az emberekbe vetett hitünket, ha mindig számolunk is a meglévő korlátokkal - szélsőséges pesszimistaként előre tudjuk, hogy minden miért nem sikerülhet (s ezzel a hittel lényegesen hozzájárulunk ennek az önteljesítő proféciónak a beteljesüléséhez).

## **1.7. Kultúra**

A vállalati kultúra köteteket megtöltő irodalmát nehéz dióhéjban összefoglalni. A kultúra tulajdonképp egy nyelv, mely összeköti résztvevőit, közös értelmezések alapján megkönnyíti kommunikációjukat, biztonságot ad, a hovatartozás érzését kelti, azaz identifikációs alap. A kultúra része a külső megjelenés is - a vállalat logója, arculata, épületei, berendezésük, a dolgozók öltözködése, munkaruhája. Ezt a részét egy dizájnér meg tudja tervezni, s formába önteni - a másik részét kialakítani a vezetők feladata. Sok jó közmondás segíti itt a tájékozódást - fejétől búzlik a hal, amilyen az adjonisten, olyan a fogadjisten - ezek egyértelműen mutatják, hogy a vezetők példaadása a kultúra kialakításának legfontosabb meghatározója. Sok cég végül meg is fogalmazza küldetését és az ennek elérését segítő vállalati kultúra elvárásait - ekkor beszélünk a kultúra formális meghatározásáról.

Emellett a gyakorlatban napi szinten is megvalósul a vállalat kultúrája - ez az informális kultúra. Jó esetben az informális közelíti a formálisan lefektetett tételekhez, rossz esetben ellentmond neki - mikor például formálisan nyitottságot, őszinteséget proklamál, ténylegesen meg pletykára, kedvencekre támaszkodik. A vállalati kultúrához tartoznak a kommunikáció írott / íratlan szabályai: tegezés, hangnem, a megkívánt - még elfogadott - visszautasított hangerő, szóhasználat, stb. A vállalati írásbelisége is a kultúra fokmérője: népdalhoz hasonlóan, szájhagyomány útján terjed-e az információ, vagy megszabott, mindenki számára áttekinthető, követhető és reprodukálható írásbeli, elektronikus - útja van. Már e néhány rövid példából is kiderül, milyen sokrétű a kultúra megalkotásának és megvalósításának folyamatos feladata.

## **2. Elvárások és együttműködés a vezetés és a logisztikai szervezet között**

### **2.1. Mi különbözteti meg a feladatot az elvárástól?**

A nyelv jelzi az irányt: a feladatot el kell végezni, az elvárásnak meg kell felelni. A feladat elvégzése mindenképp elvárás (azért "adták fel"), de nem minden elvárás jelent konkrét feladatot. A feladat elvégzése vagy el nem végzése általában egyértelműen eldönthető, míg az elvárásnak különböző mértékben lehet megfelelni. Mindkét esetben könnyebb a dolgunk, ha definiált - sőt mérhető - feladatról, ill. elvárásról van szó: a fenti példánkon alapulva a gyógyszerek napi kiszállítása operatív feladat, melyet akkor teljesítettünk, amikor az utolsó teherautó kihajt az udvarról. A magas kiszolgálási szint egy mérhető elvárás, melyet a raktárban a kiszállított és megrendelt rendeléssorok hányadosa pontosan kifejez.

Az elvárások egy részét a munkaköri leírás ugyan tartalmazza, de nem adja meg azok számonkérésének módját (pld. a logisztikai vezető felelős a logisztikai költségek csökkentéséért). Ebben az esetben az éves tervezés során kell ezeket az elvárásokat számszerűsíteni. Bizonyos esetekben olyan elvárások is megfogalmazódnak a vezetővel szemben, amelyeknek való megfelelés objektív vagy személyes feltételei nem adóttak.

Még nehezebb a helyzet azon elvárások esetében, melyek nem fogalmazódnak meg, melyek a vállalati kultúra (lásd ott) informális részét képezik. Ezeket csak a kol-

légákon keresztül, informális úton ismerjük meg (tradíciók, öröklött pozíciók, informális információáramlás).

## **2.2. Elvárások**

Egy vállalat (jó) vezetése a szubszidiaritásra alapul, azaz minden döntést azon a szinten hoznak, amelyen a megfelelő kompetencia jelen van. Mivel a hierarchiában a vezető személyesen felelős a hozzá tartozó beosztottak munkájáért, szükséges, hogy a döntésekben részt vegyen, nem meghatározó, hanem tanácsadói, moderátori és ellenőri szerepben. Az ő feladata az is, hogy logisztika partikuláris érdekei mellett mindig szem előtt tartsa a vállalati érdeket, valamint esetleges más egységek, osztályok ellenirányú partikuláris érdekeit. A logisztikai vezető felelőssége, hogy az általa operatív célból hozott döntéseket a felső vezetők számára érthetővé, követhetővé és kalkulálhatóvá tegye. Elvárja, hogy a felső vezetés a rendelkezésre álló eszközök függvényében támogassa a logisztika hatékonyabbá tételét, az innovációt. A logisztikai vezető önállóan dönt a területét érintő kérdésekben, de a vállalatra gyakorolt hatások, következmények miatt a döntés előkészítés során konzultál a felső vezetéssel

Ez ugyanúgy vonatkozik a tervezésre is, amelynek során a vállalati célok logisztikai lebontását (igények) a logisztikai vezetőknek kell összhangba hoznia a forrásokkal és lehetőségekkel (resource), majd a megoldást a felső vezetés frazeológiájában tálni.

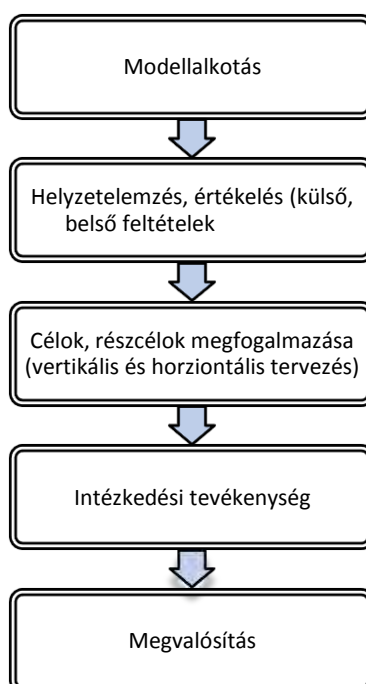
Minden vezető joggal várja el munkatársainak, feletteseinek lojalitását, hogy adott esetben kiállnak mellette, és a közösen hozott döntések mellett. Sok helyütt alkalmazott szereposztás a fekete Péter kontra angyali főnök páros, ahol a népszerűtlen intézkedéseket az egyik, a jutalomosztó jóember szerepet a másik vezető vállalja (vagy osztják rá). E taktika hátulütője, hogy a vállalati döntések nem egy végiggondolt stratégia szükségszerű következményeként jelennek meg, hanem személyekhez kapcsolódnak, így megzavarva a munkatársak tisztánlátását, a törvény- és szükségszerűségek felismerését (ez különösen vonatkozik a munkásokra, akik még ma is sokszor a főnököt az apa szinonimájaként élik meg.)

## **2.3. Együttműködés**

A felső vezetés és a logisztika közötti együttműködés nem merülhet ki a tervek és a tények kommunikációjában, a váratlan helyzetekre való reagálások eldöntésében. Az együttműködés két fő formában valósul meg: tervek és beszámolók prezentálásában és projektek keresztülvitelében.

A tervezés - végrehajtás - értékelés - korrekció ciklus az időszakos (éves, negyedéves, stb.) tervekre és a projektekre egyaránt érvényes. Ennek során a felső vezetés határozza meg a keretfeltételeket, melyeken belül a tervezés vagy a projekt megvalósul. Nagyon rossz gyakorlat, ha ez nem történik meg, feleslegesen szaporítja az iterációkat, s ez az energiák elpocsékolását jelenti. A tervezés amúgy sem zajlik iterációk nélkül, de ezek célszerűen a terv javuló pontosságát kell, hogy jelentsék és nem a nulláról indulást új keretfeltételekkel. A tervezéssel párhuzamosan meg kell vizsgálni a kockázatokat, meghatározni a mérőszámokat és a terv elvárásait számszerűsíteni. A nagybani vagy stratégiai tervezés folyamata (2. ábra)

### A stratégiai tervezés folyamata



2. ábra A stratégiai tervezés folyamata  
(saját szerkesztés)

### 3. Csapatmunka

Csapatépítés és csapatfejlesztés, több évet is igénybe vehet, amíg kialakul egy jól működő munkamegosztás, elsősorban azon az alapon, hogy kinek van a legjobb képessége, érzéke az adott feladat elvégzéséhez. Egy jó csapat mindegyik tagja azonos felelősséget visel a csapat teljesítményéért. Ezért vezető nélkül is minden csapattag ismeri kötelességét, egymást kiegészítik, tudják, hogy a rossz, vagy hibás teljesítés mindnyájukat leminősíti.

Nagy szerepe van a **csapatépítésben** a közös értékelésnek, a közös tervezésnek felkészítésnek akkor, amikor a csapat tagjai véleményt mondanak a saját munkájukról egyúttal a partnerekről és a vezetőről is meg fogalmazzák véleményüket.

A csapatépítés egy kerek egész, tehát nem lehet úgy elképzelni, hogy a vezetőnek van egy elvárása és a többiek, azt teljesítik. A csapépítésnek fontos eszköze a **közös érzékelés, visszajelzés, korrekció, tervezés és megvalósítás**, amely fázisokat be kell tartani mindegyik munkánál. Nagyon fontos hogy ez a feladat egy **csoportban** működjék és a vezető ilyen szempontból is a csoportban támogatást élvezzen, ha ez nem történik, meg akkor ez a csapatépítésnek nagy hiányossága.

## 4. A vezető

A vezetőtől elvárás a gyors tájékozódási-, áttekintő képesség, a jó rendszerező képesség, a jó tervező képesség, a jó emberismeret. „A vezető az az ember, aki **tevékeny ura környezetének, személyisége bizonyos fokig egységes, és képes arra, hogy pontosan észlelje mind a világot, mind önmagát.**” Az a személyiség, akinél mindezt megtapasztaljuk, “szilárdan meg tud állni a maga lábán” anélkül, hogy másokkal szemben túlzó követeléseket támasztana.<sup>1</sup>

A jó vezető feladata elsősorban nem az, hogy ő legyen a csapat legokosabb tagja. Részletekbe menően a csapat többi tagjának kell ismerni a feladatokat, de a jó vezető bármikor bármelyik posztra odaállítható és bármikor helyettesítheti beosztottjait. Sőt ezt a gyakorlatban is teszi, tehát odaáll a munkatársak mellé, és figyelemmel kíséri azok tevékenységét, érdeklődik a munkájuk-, a tapasztalt nehézségek iránt, az iránt, hogy a munkatársak hogyan szervezik meg saját munkájukat. Olyan munkaköröket és olyan feladatcsoportokat, alakít ki, amelyek általános építőkövekből épülnek fel és ezek sokcélúan (szerepelnek) használhatók az egyes munkafázisokban (3. ábra).

Vezetői tulajdonságok					
	Személyes	Értékrend	Emberekkel való bánásmód	Jövőkép	Jelenben szükséges
<b>Gondolkodás</b>	következetes	feddhetetlen	felhatalmazó	vizionárius, intuitív	céltudatos
<b>Cselekvés</b>	kitartó	hiteles	motiváló	irányt kijelölő	értékteremtő
<b>Alkalmazkodása</b>	önfejlesztő	lojális	előrelátó	előrelátó	döntésképes

2. ábra Vezetői tulajdonságok  
(saját szerkesztés)

<sup>1</sup> [http://mandiner.blog.hu/2007/10/29/mienk\\_itt\\_a\\_ter\\_1](http://mandiner.blog.hu/2007/10/29/mienk_itt_a_ter_1)



A vezetőnek semmiképpen sem feladata, hogy tudásban, teljesítésben konkurense legyen beosztottjainak, vagy esetleg kizárólag a rendet, a munkákat felügyelje. Ahelyett hogy a saját beosztottjait konkurenciának tekintse, meg kell értetni velük, hogy az a pozíció, amit ő betölt a **tervezésben, az irányításban, a koordinálásban, a felkészülésben, az utólagos elemzésben biztosít számára** egyedülálló feladatokat, amelyek magas-színvonalú teljesítésétől a csapat sikere nagymértékben függ.

A vezető feladata a munkafeltételek biztosítása, az arról való meggyőződés, hogy a kiadott munkához a munkatársak kellő szaktudással, a szükséges eszközökkel és kompetenciával rendelkeznek, amennyiben ezek nem biztosítottak ezek megszervezéséről is a vezetőnek kell gondoskodnia. A munkatársak biztonságának és biztonság érzetének a megteremtése a jó vezető feladata.

Egy jó vezető mindig előre felkészül a helyzetekre, ismeri a gyenge pontokat, kellő tartalékkal, és biztosítékokkal rendelkezik minden területen, forgatókönyve van a helyzetekre és a vészhelyzetekre is.

Jó vezető ismeri a technika fejlődését, és rendelkezik a területre vonatkozó jövőképpel (vízióval) még akkor is, ha annak bevezetésére az adott pillanatban nincs lehetőség. De tudja, hogy ha nagyobb erőforrása, több lehetősége lenne akkor milyen irányba kellene továbbfejleszteni. Egy jó vezető takarékoskodik az erőforrásokkal, felesleges munkákkal nem terheli munkatársait, még nevelési céllal sem. Felkészül a nagyobb volumenű, nehezebb munkákra is, és amennyire lehet, ezek végrehajtását megpróbálja egy szélesebb idő skálára vinni, és a csapat terhelését is megpróbálja egyenletessé tenni. A szabadidő felhasználásában is sok szerepe van a jó vezetőnek, hogy bizonyos továbbképzés történjen, és a csapat felkészüljön az esetleges nagyobb leterhelésekre vagy katasztrófa-, krízishelyzetre. Mindig kell lennie megoldásának arra, ha technikai eszköz kiesik, ha a szoftver tönkre megy, ha nincs elég szállítóeszköz, ha munkatárs hiányzik. A jó vezető arra törekszik, hogy a munkatársai ne csak azt a szűk területet ismerjék, ami aktuálisan a feladatuk, hanem az egész területre legyen rálátásuk, és fokozatos képzéssel eléri azt, hogy mindegyik munkatárs csereszabatos legyen. A jó vezető feladata a csapatépítés, az emberekben a felelősségtudat, a kompetenciaérzés és a csapatszellem tudatosítása, megvalósítása. Ezt rendszeres képzéssel, tréningekkel, jó munkaköri leírással, a részleg stratégiai elvárásaival, vízióval, közös beszélgetésekkel valósítják meg. Amennyiben krízishelyzet alakult ki és azt a csapat megoldotta a folyamatot utólag is értékelni kell.

Tehát a jó vezetőnek az a feladata, hogy azokról a területekről, amelyekre nincs kellő rálátása, kellő visszajelzéseket kapjon, legyen, akinek az értékítéletében teljes biztonsággal megbízhat, akire oda tud figyelni, akiknek a tanácsát elfogadja, és akik már többször nyújtottak ezen a területen is segítséget, akiknek a tanácsa alapján intézkedik.

Egy jó vezető számol a csapatdinamikával. Az emberek leterhelhetősége, leterheltsége változó. Egy jó vezetőnek előre látnia kell azokat a gyenge pillanatokat, amikor a csapat teljesítménye leeshet, kimerült vagy gondok lehetnek a gyenge színvonalú teljesítésből. Ebben az esetben is a jó vezetőnek alternatív protokollszerű forgatókönyvvel kell rendelkeznie. A legjobb taktika, ha lelkiileg is és tudatilag is felkészíti a csapatot arra, hogy amikor nagy teljesítményre képes a csapat akkor nagyon húzzon és egy jó vezető a csapattal együtt teljesít, példát mutat és ösztönöz, de amikor a csapat lankadni kezd a jó vezetőben, kell meglenni annak az erőnek, kapaci-

tásnak, amivel a csapat teljesítményét egy jó közepes szinten lehet tartani. Nem jó vezető az, aki ostorral, kényszerrel akar vezetni. A jó teljesítményt csak az a csapat tudja produkálni, ahol minden csapattag maximálisan akar saját elhatározásából teljesíteni.

Nem jó vezető az, aki a munkatársak hibáiról adatokat gyűjt és a negatív helyzetekről listát vezet abból a célból, hogy bármelyik munkatársát megtámadhassa. A jó vezetőnek a csapattagokat a jó teljesítésben kell megerősítenie. Olyan ösztönző módszereket kell alkalmazni, ahol a csapattagok szinte maguktól, a csapatért magáért teljesítenek. Abban az esetben, ha vitára kerül sor, és önismereti problémák kerülnek a felszínre, vagy tisztességtelen, nem a valós helyzetnek megfelelő értékelést használnak, a jó vezető feladata, hogy tükröt mutasson. Ismernie kell az adott csapattag esetleges kisiklásait, hibáit, mulasztásait vagy gyengébb teljesítéseit a vita tárgyával kapcsolatban. A jó vezető feladata hogy emlékezzék, emlékezzék mindenre, de ne gyűjtse, ne tartalékolja az egyes emberekkel kapcsolatos negatív tapasztalatot. Persze a vezetéshez hozzá tartozik a nevelés is, amikor a munkatárs nevelési szándékkal egyéni feladatokat, vagy szélsőséges esetben figyelmeztetést kap és a határok betartására szólítják fel. A hibás helyzeteket rögtön a történés pillanatában, illetve az első adandó alkalommal rögzíteni és szóvá kell tenni, nem szabad tartalékolni, és nem nevelési céllal, pusztán fenyegetésként egyéb alkalmakkor előjönni vele. A munkatársaknak mindig éreznie kell, hogy a vezetővel szemben nem kell védekeznie, a jó vezető mindig védi munkatársait a nem csapattagokkal szemben. Egy jó vezető minden tevékenységében látni és érezni kell a csapatba vetett bizalmát és az emberek iránti elkötelezettségét. Nem jó vezető az, aki gyűjti a negatív tapasztalatokat, nem beszél meg a munkatársakkal és a saját hatalma megerősítése érdekében kívánja a későbbiekben ezt felhasználni. Nem jó vezető az, aki a munkatársak félelmére, információ hiányára építve akarja magához kötni a munkatársait.

## **5. A csapattag**

Egy csoportban az együttműködés nem alakul ki máról holnapra. Minden csapattagnak keményen meg kell dolgoznia a jó együttműködésért. Azt kell látni, hogy mind felelősségben, mind feladatokban a csapat minden tagja egyenrangú, ki kell alakítani azt az együttműködést, ahol a csapattagok ezt az egyenrangúságot megtapasztalhatják. A közös értékelés, visszajelzés, korrekció, tervezésen keresztül egészen a megvalósításig minden csapattagnak helyet kell biztosítani, és lehetőséget adni, hogy ezeket a feladatokat ne csak a saját munkakörével kapcsolatban, hanem teljes csoport vonatkozásában gyakorolhassa.

## **6. A rend**

A számítógép-hálózattal vezérelt logisztikai objektum komplex egység, amelyben a munkakörök betöltése magas fokú képzettséget és helyi ismeretet igényel. Magyarországon és az EU-ban jogszabályok garantálják az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munka környezetet. Jelentős mértékben növelhetjük a csapat teljesítményét, ha olyan szabályokat alkalmazunk, úgy szervezzük a munkát, hogy az előírásokat a résztvevők szinte automatikusan be tudják tartani. Jelentős

teljesítménycsökkenést eredményez, ha a szabályok rosszul betarthatók, és azok felügyeletével külön team tagnak kell foglalkoznia.

## 7. Sikeres stratégia

Egy Logisztikai Szolgáltató egység sikere nagymértékben attól is függ, hogy milyen **együtműködést** képes kialakítani a helyi potenciális ügyfelekkel illetve, hogy milyen lesz az együtműködés a piac meghatározó szereplőivel.

A sokszereplős, jelentős fenntartási (és fejlesztési) összegeket igénylő terület működtetése, a beruházások hosszabbtávon történő megtérülésének elvárása új megközelítést igényel az adott vezetéstől:

- a gyorsan változó környezetben meg kell találni azokat a komponenseket, amelyek hosszabbtávon befolyásolják a rendszer működését;
- olyan helyzetet szükséges teremteni az intézményrendszer számára, hogy a szükséges gyakorisággal tudjon stratégiai döntéseket hozni;
- az intézményrendszer felépítése bármikor tegye lehetővé a gyors technológiaváltást;
- szabványok, törvények és egyéb szakmai előírások nyomon-követése, nyilvántartása, ezek gyors bevezetésének biztosítása;
- mindenféle erőforrás (pénz, munkaerő, infrastruktúra, információ) racionális felhasználásának biztosítása;
- egységes és kiegyensúlyozott fejlesztés és beruházási politika a komplex egységek általánosan használható (funkcionális és felépítésbeli felbontása) dekompozíciója segítségével;
- a felhasználói igények szabványosításának és hosszabbtávon történő stabilizálásának a biztosítása;
- az egyedi és új technológiai megoldások védelmének biztosítása;
- hosszú-távú együtműködés biztosítása a működés szempontjából kiemelt tényezőkkel.

Egy szolgáltató üzletpolitikája alapvetően egyéni, illetőleg csoportos viselkedés befolyásolását célozza. Ez a politika a kérdések széles spektrumát öleli fel. Ezen kérdések jellege nagymértékben divergens, a hatásterület, a rizikófaktorok, a következmények, a gazdasági és technikai vonatkozások függvényében. Az összes önálló ügyre sajátosan egyedi megoldás létezik. A vezetés szempontjából ugyanakkor a legtöbb üzletpolitikai kérdés megoldásának azonos életciklusa van. Az életciklusban négy fázist különböztetünk meg. Az első fázisban fel kell ismernünk, hogy vajon valós problémáról van szó. A második fázisban szükséges a probléma megoldása által igényelt üzletpolitika megfogalmazása. A harmadik fázis a megfogalmazott politika megvalósítását jelenti, és a negyedik fázis a megvalósítás hosszabbtávon történő fenntartását, ennek irányítását jelenti.

Az életciklus mind a négy fázisának eseményei folyamatos elemzést igényelnek a leghatékonyabb döntések meghozatala céljából. Különösen igaz ez az alkalmazott információ technológia esetében, ahol a változások olyan gyorsak, hogy senki sem tudja megbecsülni ezek hatását, akár az elkövetkező pár évben.

A szóban forgó terület, az igények és lehetőségek változásait elemezve módunk van a teljes intézményrendszer jövőképét és a szükséges prioritásokat meghatározni. Komplex, széles-körben használt technológiák és szabványok adaptálása, lehetőséget ad számunkra a megfogalmazott jövőkép és a prioritások érvényességének stabilizálására.

A vezetői döntések ellentmondásának csökkentésével, jelentős mértékben növelhetjük a hatékonyságot, ami egyben a tervezési erőfeszítéseink mutatószámait adják, figyelembe véve a minőségi elvárásokat, az intézményi célokat és megállapodásokat. A mutatószámok tervezésének összhangban kell lenniük a nemzetközi eredményekkel és elvárásokkal.

A fent megfogalmazott stratégiai kérdések megvalósításához a következő prioritásokat rendelhetjük:

1. Innovatív munkakörnyezet biztosítása, az intézményrendszerben keletkező innováció támogatása.
2. Az új megoldásokhoz a fogadó környezet biztosítása.
3. Rugalmas döntéshozatallal a megoldások hozzáadott értékét növelhetjük, biztosítjuk az információhoz való nyitott és könnyű hozzáférést.
4. Hozzuk létre egységes tudásbázist a területet érintő elvárásokból, törvényi előírásokból, szabványokból, szabadalmakból, műszaki megoldásokból, és ajánlásokból.
5. Meg kell találni az egyes jól azonosítható érdekcsoportok közötti közös célokat és elvárásokat, kössünk kooperációs szerződéseket.
6. Javítsuk a szolgáltatások színvonalát a modern információ technológiai hatékony alkalmazásával.
7. Tegyük az információt még jobban elérhetővé, nagyszámú felhasználó számára megengedhető, megosztható és széles-körben alkalmazott informatikai infrastruktúra felhasználásával.
8. Használjuk az informatikai technológiát a változó igényekhez való gyors alkalmazkodás céljából.
9. Az emberi erőforrásban, az eszközökben, módszerekben és együttműködésben történő beruházás szükséges a munkaerő tudásának és képzettségének növeléséhez.
10. Képezzünk széles-körben használt komponenseket a belső és külső IT infrastruktúra fejlesztéséhez.
11. Ragaszkodjunk a garanciákhoz a költség és időtervek betartásához, növelve az egyéni és intézményes megbízhatóságot.

12. Maximáljuk az együttműködési készséget és a sokcélú felhasználhatóságot, és minimalizáljuk a párhuzamosságokat.
13. Támogassuk a közös erőforrások osztott felhasználását, bátorítsuk és növeljük az abban rejlő vásárló erőt.
14. Pragmatikus technológiát és megoldásokat alkalmazzunk.
15. Határozzuk meg az egyes technológiák várható eredményét, súlyozzuk a szolgáltatási tevékenységek önállóságát.
16. A helyi megoldásoknál a globális igényeket is tartsuk szem előtt.
17. Egységes komponensekből építsük fel az IT megoldásokat.
18. A folyamat irányítási struktúráját és feladatait is folyamatosan aktualizáljuk.

Sikeres stratégia részei már több ezer éve:

- a folyamatban résztvevő (*több mint a rendelkezésre álló*) erőforrások mindenkori jó azonosíthatóságának, és ezek legkisebb részletekbe menő befolyásolásának (irányíthatóságának) biztosítása;
- az aktuális helyzetekre gyors válaszadás és az erőforrások gyors átrendezésének biztosítása;
- a használt eszközöknek, magának a tudásnak szervezettségében és felépítésében biztosítani a mindenkori változásokhoz való gyors tartalmi és szerkezeti átrendezés (építőköcka elv alkalmazását, összekapcsolhatóság, strukturálhatóság, sokcélúság, jövőre való nyitottság) lehetőségét.

A modern szervezéstudomány legkritikusabb kérdései:

- hogyan bontom fel részekre, a rendelkezésre álló erőforrásokat;
- hogyan növelem az egyes részek autonómiáját, szabad mozgásterét, komplexitását;
- hogyan segítem az egyes részek együttműködését, integrációját;
- milyen minőségi elvárások vannak a teljes folyamattal kapcsolatban, vészhelyzeti forgatókönyvek.

Az informatikai rendszertől elvárás, hogy támogassa, a feladatok hatékony felbontását, az egyedi funkciók teljességének kialakítását, a funkciók integrációját. Fontos a funkciók szabványos leírása, olyan eszközökkel, amelyek lehetőséget biztosítanak az informatikai rendszer és a szervezési dokumentáció hosszú távú karbantartását.

Az egyes funkciókat és a cég jövőképét felvázolni, hogyan fejlődik tovább a komplexitás irányába:

- **szervezési szabványok és megoldások** (folyamatleírások, minőségi-, egyéb szabályzások és elvárások, stratégiai terv, SZMSZ, munkaköri leírások, Kollektív Szerződés stb.);
- **emberi tényezők** (a munkatársak szakmai gyakorlata, hozzáértés, lelkesedés, létszám, kommunikáció);
- az **alkalmazott technológia és műszaki eszközök** (beleértve az alkalmazott IT technológiát), legfontosabb kritériumai:
  - **hordozhatóság** - vagyis az alkalmazásnak az a képessége, hogy különböző szállítóktól származó, eltérő gépeken is működtethető;
  - **méretezhetőség** - vagyis az alkalmazásnak az a készsége, hogy különböző méretű gépeken is hatékonyan működtethető;
  - **együtt-működtethetőség** - vagyis a különböző szállítóktól származó alkalmazások képessége arra, hogy hatékonyan kommunikáljanak egymással és működjenek együtt;
  - **szervezetek közötti együttműködés** integráció és irányíthatóság javítása - ezáltal átfogóbb szolgáltatások nyújtása.

## Befejezés:

Az e-korszakban sikeres vezetőnek, vagy még inkább jó vezetőnek lenni óriási és mindennapi kihívás. Ahányféle szervezet és vállalati hierarchia létezik a jó vezetőnek annyiféle problémával kell szembenéznie, valamint ebből kifolyólag a vezetési módszerei is sokfélék és mindig az adott problémához kell igazodni. Minden vezetési stílusnak és technikának megvan a maga sajátossága, előnyei és hátrányai, melyeket a jó vezető igyekszik jól alkalmazni munkája során. Ha ezt sikerül jól csinálnia, akkor a szervezet jól fog működni és sikeres lesz.

## Forrásjegyzék:

<http://www.mta.hu/hu/Publikaciok/Adatmenedzsment.pdf>

[http://www.hirtv.hu/?tPath=/gazdasag/allas/&article\\_hid=139568](http://www.hirtv.hu/?tPath=/gazdasag/allas/&article_hid=139568)

A cikk egészében alapul szolgált: Velencei Jolán: Az üzleti döntéshozó tudásmegosztása az e-korszakban című doktori értekezése

[http://www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ02/VelenceiJ/Velencei\\_ertekezés.pdf](http://www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ02/VelenceiJ/Velencei_ertekezés.pdf)

## A cikket lektorálta:

Dr. Gáspár Tibor ny. mérnök vezérőrnagy

Veres István ny. mérnök ezredes