



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

ÚJSZERŰ, KREATÍV STRATÉGIÁK AZ ÜZLETI MENEDZSMENTBEN

Parapatits Zsolt

Összefoglalás

Napjainkban az üzleti termékek, szolgáltatások és a technológia területén jelentős mértékű innovációnak, átalakulásnak vagyunk szemtanúi. A változások gyorsasága miatt a hagyományos menedzsmentmodellek és tervezés gyakran nem elég a szervezetek számára piaci pozíciójuk megőrzéséhez, fejlesztéséhez. Mindezek ellenére a vezetői módszerek és vezetési stratégiák a 20. század eleje óta kevésbé változtak. Ahhoz, hogy valós, értékelhető és fenntartható üzleti eredményeket tudjunk a jelenlegi környezetben felmutatni, alapvető megújulásra van szükség a stratégiai tervezés, a szervezeti hatékonyság, a szervezeti változások irányítása, a vállalati értékrend és a dolgozói elkötelezettség javítása területén. A tanulmányban ezen újszerű törekvések megvalósításának néhány lehetséges módszerét kívánom bemutatni az aktuális nemzetközi és hazai szakirodalom elemzése alapján.

Kulcsszavak: innováció, kreativitás, alkalmazkodóképesség, értékrendváltás, új ideológiák, szervezeti hatékonyság

JEL: F63, L16, L25, M21, O15, O31, O41.

Abstract

Today, we are witnessing a significant innovation in business products, services and technology. Due to the rapid pace of changes, the traditional business planning and management often is not longer enough to develop or maintain the market positions of the organisations. However, the traditional management methods just a little have changed since the early 20th century. To make a real and valuable business results can be presented in the current environment, there is a need for a fundamental renewal of strategic planning, organizational effectiveness, organizational change management, corporate values and employee engagement. In this study I intend to present some implementations of possible methods of those directives, based on the analysis of current international and Hungarian scientific literature.

Keywords: innovation, creativity, adaptability, values shift, new ideologies, organizational effectiveness

JEL: F63, L16, L25, M21, O15, O31, O41.

Bevezetés

Életünk számos területén gyorsuló ütemű változást tapasztalhatunk a technológia fejlődésében, a termékek és szolgáltatások körének bővülésében és átalakulásában, valamint a munkahelyi környezet vonatkozásában is. Egyre több forrásból hallhatjuk, hogy már nincs idő hosszas kísérletezési, tesztelési időszakokra egy-egy termék vagy szolgáltatás bevezetéséhez. Egy vállalkozásnak fennmaradása érdekében alkalmazkodnia kell az üzleti környezet változásaihoz és a piac erre adott válaszaihoz. Ezért nem kerülhető el az újszerű, kreatív és innovatív vezetéselméleti stratégiák mielőbbi megismerése. Alkalmazásukkal pedig jelentős, hosszú távú üzleti előnyre is szert tehetünk a többi piaci szereplőhöz képest. Az elérhető üzleti siker nemcsak az egyén kreativitásától függ, „hanem attól is, hogy a megfelelő tartományok és szakértői körök mennyire alkalmasak az új gondolatok felismerésére és terjesztésére. A társadalomnak elég érettnek kell lenni ahhoz, hogy olyan tartományok alakuljanak ki, amelyek magukba hordozzák a fejlődést biztosító szakterületeket, infrastruktúrát és az alkalmazáshoz szükséges hálózatos rendszereket” (Székely, 2014).

Változások kora

Az emberi történelem során számos, a gazdaságot és a társadalom működését alapvetően befolyásoló eseménysornak lehettek elődeink szemtanúi. Az antropocénben (Crutzen, 2010) kb. a XX. század eleje óta – a korábbi történelmi korok dinamikájától eltérően – egyidejűleg több globális problémával kell megküzdenünk: pl. a kapitalista világgazdaság egyenetlen fejlődéséből adódó nemzeti, regionális és helyi egyensúlytalanságokkal, a globalizáció változó sebességéből fakadó társadalmi zavarokkal. Folyamatosan szembesülünk a Föld népességszámának emelkedésével, a nyugati társadalmakban a nemzeti korfák előregedésével, az egészségügy fejlődésének eredményeképpen a Föld egészét tekintve a munkaképes korú lakosság egyre növekvő arányával (Eurostat, 2016), a kommunikációs és IT technológia progresszív változásával. Ezek következtében lényegesen átértékelődik az üzleti eredményesség, a globális jelenlét és versenyképesség fogalma, ami erősen próbára teszi a gazdálkodó szervezetek és a lakosság gyakran korlátozott adaptációs képességeit (Gosling-Mintzberg, 2003).

Kutatási célok

Jelen publikáció – akár egy önálló kutatást bevezető előtanulmányként – azt a célt tűzte ki feladatául, hogy a szakirodalom elemzésének segítségével bemutassa a főként az amerikai menedzsment-szakirodalomban aktuális, népszerű, kreatív és innovatív, némely esetben radikális változási és vezetési modelleket. Az egyes megoldások szélesebb körű elfogadottsága és eseti alkalmazása mellett a hatékony üzleti megoldások sikeres implementálásában élen járó nemzetközi vállalatok többsége a modelleket teljes egészében, egyszerre több üzleti területen alkalmazza (pl. Amazon, Apple, eBay, GE, Google, IBM, IKEA, Porsche, Starbucks, Virgin, 3M). Az eltérő megközelítések között rejlő összefüggések, esetleges azonosságok bemutatása általában a szakmai munkákból kimarad, ezért tanulmányomban ezek áttekintésére teszek kísérletet, a nagyobb rálátás biztosítása érdekében főként aktuális külföldi és néhány hazai tudományos cikk alapján.

Az egyre gyorsabban átalakuló világban, ahol a tudás jórészt mindenki számára elérhetővé válik, a jelenlegi, folyamatoptimalizációra koncentráló menedzsmentmódszerek csak korlátozottan képesek alkalmazkodni a gyors léptékű változásokhoz, ezért értelemszerűen minden komolyan gondolkodó üzleti menedzserben fel kell merülnie az alábbi kérdéseknek:

- Milyen menedzsmentmodellek felelnek meg a 21. század gyorsan változó kihívásainak?
- Milyen tudományos és technikai eredményeken alapulnak az új modellek?
- Hogyan hatnak a vezetői attitűdök a szervezetek átalakulási folyamataira?
- Mely alapelvek megléte szükséges egy hosszú távon fenntartható vállalati fejlődéséhez?

A gyors környezeti változásokra adott technikai jellegű válaszok

A belső szervezeti átalakítások általában két fő területen zajlanak: a vállalatok szervezeti struktúráját, céljait, vezetési módszertanát és eszközeit érintő (makro)szinten és a munkavállalókat és munkacsoportjaikat érintő (mikro) szinten. Az átalakító típusú vezetők többsége elsődlegesen a makroszintű folyamatok módosításától remél lényegi változást. Azok a szervezetek, ahol a változások csak a múlt eredményeinek továbbvitelére koncentrálnak, nagy

valószínűséggel elveszítik üzleti előnyüket, mert a környezeti változás sebessége már meghaladta az ezzel elérhető sikereket. Így itt az átalakítás kiindulópontja célszerűen egy újrafogalmazott, innovatív jövőkép (Basadur, 2004), az eléréséhez szükséges szervezeti változásokat pedig féléves vagy éves gyakorisággal szisztematikusan javasolt indukálni (Drucker, 2002). Az új jövőképpel össze nem függő stratégiák elvetése legalább olyan fontos, mint annak a belátása, hogy egy egyszerű átszervezés nem helyettesítheti magát a változási folyamatot. A folyamatos változás pénzügyi forrásainak megteremtéséhez átlagosan 10%-os arányt javasol a szakirodalom (pl. Prahalad–Krishnan, 2008) az újítások szűk környezetben való kipróbálása mellett.

A vezetők jelentős része már az IT szektor fejlődésének korábbi szakaszában felismerte, hogy a modellek használatával az üzleti folyamatok jelentősen felgyorsíthatók. Napjainkban az adatok minősége és feldolgozásának mikéntje ad jó eredményt, megoldást a kialakuló döntési helyzetekben. Az üzleti informatika mint a negyedik információs forradalom (Drucker, 2002; Hofkirchner, 2010) lassan beszívárog az ipari termelésbe, a teljes munkafolyamatba, EU-szinten pl. Ipar 4.0 néven. Az újszerű cégirányítás áttekinthetővé és ellenőrizhetővé tesz minden munkafázist. Ennek magas költségoldala nemzetközi példák alapján gyorsan megterül időmegtakarítás és magasabb termelési minőség biztosításával (Mácz, 2016). Az ICT (Information Communication Technology) használata a döntéshozók számára további előnyöket ad, segítségével teljesen új tudás is kinyerhető (Business Technologies – BT), sőt alkalmasnak kell lennie arra, hogy lehetséges feltevéseket és „ha-akkor” forgatókönyveket is minimális költségek mellett lefuttassanak rajtuk (Pralhad–Krishnan, 2008). Ezek a rendszerek teszik egyben lehetővé a cégen belüli tudástranszfer-folyamatok javítását is. Átütő sikerre azonban az ICT és a döntéstámogató rendszerek önmagukban nem képesek, mivel a piacon mások számára is hozzáférhetőek, így hatásuk hosszú távon inkább konvergenciát mutat.

Az internet által a globális léptékben összekötött piacok előnyeit ki lehet használni vállalati működésünk javítására. Ez a kapcsolat ugyanis megteremti a lehetőségét annak, hogy globálisan is termeljünk, vagy akár cocreating révén egy szélesebb portfólióból az ügyfél maga állíthassa össze egyedi terméket (Schieffer, 2006), amit az ICT és Ipar 4.0 segítségével költséghatékonyan tudunk előállítani. Ezt nevezzük $N = 1$ termelési folyamatnak (Pralhad–Krishnan, 2008). Ez kiterjeszhető a munkavállalókra is, vezetők egyénileg kezelhetik, minősíthetik és motiválhatják őket. Másik előny a termeléshez szükséges erőforrások globális beszerzésének lehetősége, ugyanis a digitális

világgazdaságban bármely szereplő üzleti mérettől függetlenül, közvetlenül megtalálhatja a számára ideális beszállítókat, és termelési kapacitását is rugalmasan lesz képes változtatni. Ezt nevezzük $R = G$ (Resources = Global) elvnek (Prahalad–Krishnan, 2008). Következő lépésként már érkezik a Deep Learning, ugyanis a gépek „mélytanulásának” eredményeként a specializálódó „robotok” a ma működő technikai eljárásokkal a jelenlegi állások 45%-át lennének képesek kiváltani (McKinsey, 2016). Főleg az alacsony és közepes képzettséget igénylő, könnyebben betanítható munkák gépi helyettesítése reális, így azok lesznek előnyben, akik magasabb képzettségűek, és folyamatosan tanulnak, alkalmazkodnak.

Tudástranszfer-lehetőségek a kreatív szervezetekben

Egy folyamatos átalakulásban lévő szervezet sikeres működéséhez elengedhetetlen az igazi tőkét jelentő tudás és információ folyamatos megszerzése, megtartása, szervezeten belüli és üzleti partnerekkel való gyors és sikeres megosztása. A gyors és széles körű, kétirányú tudástranszfer egy teljesen általános folyamat a kreatív szervezeteknél, ami a korábbi passzív tudás aktivizálásában, a tudásmegosztás közvetlen alkalmazásában ölt testet (Kang–Kim, 2010). Az üzleti vezetés azonban nem egyenlő arányban használ formális és informális csatornákat, ezért a tudományos kutatásokban egyre lényegesebb szerepet kap ennek vizsgálata, akár csak a menedzsment stílusának és módszertanának tudástranszferre gyakorolt hatása (Kase–Paauwe –Zupan, 2009).

Jellemző példa az átalakító és a stabilizáló vezetés hatása és módszertana közötti különbség, ugyanis mindkét stílus eltérően hat a szervezeten belül működő üzleti egységek tudástranszferére. Az átalakító vezetés jóval nagyobb befolyást gyakorol a dolgozókra, a stabilizáló vezetés pedig egyedül a kevert munkacsoportok esetében előnyös (Girdauskiene–Savaneviciene, 2012). Egyaránt fontos viszont a minden munkavállaló számára elérhető és gyors IT hozzáférés, ami ellátja a számára szükséges információval a munkavállalót. Ahol a vezetés rendelkezik a szervezeti innováció megvalósításához szükséges érzelmi intelligenciával, ott támogató viselkedése segíti a külső tudásmegosztást is, valamint nagymértékben hozzájárul a dolgozók problémamegoldó képességének erősödéséhez, ezáltal fejlesztve a szervezet kreatív teljesítményét (Carmeli et al., 2013).

Egyéni megoldások a szervezeti változásokra

A jelen kor kihívásainak kezelésére alkalmasnak vélt kreatív vezetési stratégiák megkövetelik a legtöbb szervezettől a kreatív gondolkodású munkavállalók számának növelését és szervezeti pozíciójuk javítását. A vezetéselméleti és pszichológiai kutatások (Wang–Cheng, 2010) szerint az önálló munkavégzés, mivel lehetővé teszi akár az eredeti feladatköröktől eltérő üzleti területeken is a szervezet javát szolgáló kezdeményezések implementálását, a cég egészének kreatív teljesítményét is nagymértékben javítja. Egy évszázaddal ezelőtt a fizikai munkások alkották az ipari társadalmak fejlődésének gerincét, napjainkban viszont egyre nagyobb figyelem irányul a megújulásra, gyors alkalmazkodásra és tanulásra képes szellemi munkavállalókra. A szervezeti eredményhez hozzáadott értékük változása jelenleg még jóval elmarad a fizikai dolgozók elmúlt évszázadban ötvenszeresére növekedett teljesítményétől (Drucker, 2002).

Vagyis a szervezet számára értékes új tőkét jelentő szakmai tudást és információt a szellemi dolgozók és tudásmunkások hordozzák. A tudásmunkások szerepe igen különös, hiszen ők részleges függetlenségük miatt a közös üzleti célok elérésére törekvés mellett is kifejezetten értékesek: öntanuló, önirányító, részben külső erőforrást jelentenek a vállalat számára (Donate–Guadamillas, 2010). Ideális esetben ők végzik a szervezetekben a folyamatos újítások magas minőségű megvalósítását (Reinhardt–Schmidt–Sloep–Drachsler, 2011).

Az üzleti életben előszeretettel alkalmazott külső motiváció csak korlátozott mértékben lehet az egyén számára lelkesítő, hosszú távon negatív hatással van az egyéni kreativitásra és teljesítményre (Torr, 2008). Igazán magas hozzáadott értéket képviselő egyéni teljesítmények nem jöhetnek létre erős belső motiváció nélkül, hiszen ez a leghatékonyabb hajtóerő a kreativitáshoz és a folyamatos változás elviseléséhez.

A kreativitás és innováció folyamatos fenntartásához a feladatra alkalmas egyéneket kiválasztva válasszuk el őket a mindennapos rutinjellegű tevékenységtől, hagyjuk őket szabadon foglalkozni a feladatukkal, és jól megfizetve munkájukat védjük meg őket a zavaró vállalati és környezeti hatásoktól. Az ilyen szakértőkből, technológusokból és tudásmunkásokból álló csoportokat elsősorban projektfeladatok megvalósítására alkalmazzuk (Pralhad–Krishnan, 2008).

Egyre nagyobb mértékben felértékelődik a személyiség, a fejlődési hajlam és a kreativitás, a problémamegoldási képesség és az érzelmi intelligencia. Hátterbe szorulnak viszont az ICT segítségével kiváltható készségek (Qureshi, 2009, Birdsall, 2010). A fizikai munkavégzés területén alapvető elvárássá vá-

lik a digitális tudás az Ipar 4.0 fokozatos elterjedésével, ami együtt jár majd a munkalehetőségek átrendeződésével és korábbi munkakörök megszűnésével (Mészáros, 2016).

Ami nélkül nem haladunk: motiváció

A nagy eredmények komoly energiákat igényelnek, ezért egyáltalán nem mindegy, hogy ezt az energiát önszántunkból bocsátjuk-e rendelkezésre, vagy főként csak külső kérésre adjuk át. Ugyanis a külső motiváció helyett az újszerű, kreatív üzleti modellek megvalósításához leginkább erős belső motiváció szükséges (Pink, 2009; Hung–Durcikova–Laia–Lin, 2011). Az átalakulással, folyamatos változással járó bizonytalanságot, a visszajelzések nélküli vagy negatív időszakokat tartósan csak a belső motiváció képes áthidalni, és az így elért teljesítmény szinte mindig felülmúlja a külső motiváció eredményét. A belső motiváció ugyan jobb fizikai és mentális állapotot eredményez, azonban ennek elkötelezett hívei sem vetik meg a külső motivációval alapvetően együtt járó anyagi lehetőségeket, elismerést (Kyriacou, 2010; Pink, 2009).

Az eszköztárban megjelenhet még az új céllal való motiválás és a Bónusz nap, ahol a dolgozók elért eredményükért cserébe bármilyen munkatevékenységet választhatnak maguknak, azzal a megkötéssel, hogy valamiféle többleteredményt kell produkálniuk a szervezet javára (Rian–Deci, 2008). A szervezeti alkalmazkodásban élen járó vállalkozások ezért rendszeresen alkalmazzák a munkaidőre vonatkozó 80/20-as szabályt, vagyis a munkaidő 20%-ában a dolgozók saját maguk határozhatják meg elvégzendő feladataikat. Ilyen még a ROWE, azaz eredményorientált munkakörnyezet, ahol a feladat sikeres elvégzése az egyetlen konkrét elvárás (The Guardian, 2015).

A munkafeladatok minőségi elvégzéséhez hatékonyan járul hozzá vezetői részről az elváró attitűd helyett a támogató hozzáállás és a dolgozók bevonása a döntéshozatali folyamatba. Ez egyben tovább erősíti a szervezet kreatív képességeit és rezilienciáját. Az újszerű, kreatív módszerek szervezeti és menedzsmentszintű alkalmazásának sikeres és legismertebb gyakorlati példája a Google Inc. Versenytársait meghaladóan talán a legtöbb elemet alkalmazza a jelen tanulmányban bemutatott megoldások közül.

Stratégiák még egy lépéssel előre

A nemzetközi szakirodalom szerint a közel százéves pusztán szervezeti optimalizációt szem előtt tartó menedzsmentmodellek alkalmatlanok a mai kor vállalkozásainak hatékony vezetésére. Ezeknél a gazdálkodó szervezeteknél nyújthat gyors segítséget a Radikális vezetési modell, ahol az átalakítás felülről kezdődik, a vezetői és menedzseri módszerek és utasításkészlet átdolgozásával, a különálló leaderi és menedzsmentfunkciókat időszakosan összevonva, egyközpontú irányítási modellel és a folyamatos innováció hét alapelveinek gyakorlatba történő átültetésével (Denning, 2010). A gyors és alapvető, viszonylag nagy léptékű átalakítások segítségével lehetséges a kívánt eredményt elérni. A Radikális vezetésnél az idő-pénz viszonylatában az idő a kiemelt jelentőségű, filozófiája szerint ugyanis a sikeres időgazdálkodás eredményeként a ráfordítások is arányosan csökkennek. A folyamat sikeréhez szükség van a stratégiai rugalmasság megőrzésére, mivel a változási folyamatban előre haladva találkozhatunk újabb kockázatot jelentő elemekkel, és a külső üzleti környezetben is tapasztalhatunk hirtelen bekövetkező eseményeket (Nijstad-Berger-Selman-De Dreu, 2012).

A Pull típusú vezetői szemlélet alkalmazásával a vállalkozás rugalmasan hozzájár a működéséhez szükséges erőforrásokhoz és személyekhez, ezekből „véletlenszerűen” bevonza az általában kapcsolatrendszere perifériáján elhelyezkedő szükséges újdonságokat, majd a megvalósítás során újszerű alkotásokat és együttműködéseket hoz létre, amelyek meghaladják a korábbi eredményeket. Eszköztárába a folyamatosan bővíthető termékpaletta mellett a folyamatosan bővíthető tanulást állítja, felértékelődik a központ és az üzleti „peremvidék” hatékony, tanulás-központú együttműködése (Hagel-Brown-Davison, 2010).

A korábban divatos, a szervezeti erőforrások optimalizációját elősegítő konvergens termékszerkezet helyett a termékszerkezet és célcsoport divergenciája képes a jelenlegi üzleti környezetben azt a piaci stabilitást biztosítani, amelyet a nagy léptékű változások okozta gyors termék- vagy szolgáltatásavulás erősen veszélyeztet (Bilton, 2008). A szervezeti hatékonyságot pedig a feladat iránt elkötelezett, szenvedélyes és önszerveződő kiscsoportok képesek biztosítani a komplexebb feladatokat projektekre szétbontó feladatszerkezettel. Természetesen ez a modell sem alkalmazható minden környezetben. Kisebb strukturális módosítások, gyors változást nem igénylő üzleti helyzetek, illetve a változásra még nem fogékony szervezetek esetében nincs szükség a Radikális vezetés minden területet érintő alkalmazására (Mueller-Jack, -Goncalo, -Dishan, 2010).

Menedzsmentinnováció

Vannak olyan üzleti szituációk, amikor gyökerekig ható, mindent alapjaiban felforgató változások szükségesek egy szervezet fennmaradásához. Ezek a változások nem lehetnek csak anyagi (termék és technológia) természetűek, hiszen azok a globális piacról nagyon rövid idő alatt egyszerűen beszerezhetők és lemásolhatók. A hosszú távú versenyelőny biztosításához magát a szervezet teljes struktúráját kell alapjaitól átalakítani, hiszen az így kialakított új, egyedi modell egységesen máshol nem igazán alkalmazható (Hamel, 2006). A menedzsmentinnováció demokratikus irányítási folyamatot feltételez és minden szereplőjétől elvárja a személyes belső motivációt és aktív részvételt. Ilyen átalakítást hajtott végre sikeresen pl. a GE, a Procter & Gamble, a Visa, a Toyota, a Whirlpool és a Linux is. A menedzsmentinnovációnak általában akkor van alapvető létjogosultsága, ha krónikus, visszatérő tünetek „enyhítésére” vagy korábban nem tapasztalt lényeges probléma elhárítására alkalmazzák.

Alapvető szervezeti értékek és fenntarthatóság

Hozzunk létre bármely szervezeti modellt, alakítsunk át meglévő struktúrákat, a változás csak akkor lesz tartós, ha olyan értékeket is kapcsolunk hozzá, amivel azonosulni leszünk képesek. Ilyen alapvető, stabilizáló érték Hamel és Garza Mitchell (2012) szerint az etikus működés, ugyanis egyetlen szervezet sem lehet képes a társadalmi bizalom fenntartása nélkül létezni. Ide sorolhatjuk még az alkalmazkodóképességet, ugyanis a jövőbe vetett reményhez és az elvárt eredmények megvalósításához gyakran szakítani kell tudni a múlt nagyszerű, de néha visszahúzó eredményeivel (Deverell–Olson 2010). Alapvető új érték még a célok szenvedélyes akarása, hiszen ez a kreatív gazdaság legnagyobb „hajtóereje”, valamint a pozitív ideológiai szabadság, ami elvezet új üzleti eredményekhez, és nem okoz kárt természeti környezetünkben.

A fentiekben vázolt szervezeti modellek alapvető célja a vállalatok teljesítményének, piaci pozíciójának megtartása és javítása. A hosszú távú fenntarthatósághoz szükséges, hogy a gazdálkodó szervezetek társadalmi beágyazottsága és elfogadottsága erősödjön, ténylegesen is egyre többet adjanak vissza elért eredményeikből a közösségek számára. Ennek egyik központi eleme a CSR (Corporate Social Responsibility), melynek tényleges hatékonyságát a fenntartható üzleti modellek tudják megalapozni, mivel nem létezik sikeres üzleti fenntarthatóság társadalmi fenntarthatóság nélkül (D’Amato–Roome, 2009).

Ehhez bővebben hozzájárulhatnak a CSR jövőjeként is aposztrofálható új hibrid szervezetek. Alapvetően üzleti céljaik mellett szervezeti kialakításuk során világosan megfogalmazott szociális és környezeti szabályokat jelölnek ki önmaguknak, és csak ezek betartása mellett tartják növelhetőnek gazdasági eredményeiket (Kolk–Tulder, 2010). Kapcsolatuk beszállítóikkal, dolgozóikkal és ügyfeleikkel kölcsönös előnyökön és fenntartható eredményeken alapul. Működési költségeik a pozitív szociális és környezeti hatások alapján kerülnek vizsgálatra és meghatározásra. Üzleti tevékenységük során hibrid termékek és új értékesítési piacok kerülnek kialakításra a meglévő hagyományosak mellett, átalakítva az üzleti működés alapelveit, egyaránt szolgálva a vállalkozás és működési környezete érdekeit (Haigh–Hoffman, 2012). Bár ez a modell típus az emberi önző alaptermészet lényegi megváltozását igényli, jó eséllyel tudna működni egy fenntartható fogyasztásra épülő gazdasági modell keretein belül.

Összefoglalás

Tanulmányomban megkíséreltem röviden áttekinteni azokat a hajtóerőket és módszereket, amelyek mozgatják korunk sikeres vállalkozásait, és amelyek túlélnek a kizárólagos anyagi személeten. Az alkalmazandó változások kiemelt szereplője maga a vezető és a menedzsment, annak felkészültsége, problémamegoldó és általános vezetési stílusa. Az ő felelősségük az egymástól különböző üzleti csoportok, szervezetek átvezetése a változásokon, helyén alkalmazva a kreativitást, a folyamatos innovációt az újonnan felmerülő problémák meghatározásában, az új szervezeti megoldásokat az üzleti eredmények optimalizálásához. Az általam tárgyalt újszerű menedzsmentstratégiák főként a nyugati típusú szervezeti és üzleti modellekre épülnek, mégsem árt odafigyelnünk az eltérő társadalmi csoportok és a jövő generációk alapvető céljaiban mutatkozó eltérésekre. Ezért az egyre inkább szellemi termékekre épülő gazdasági környezetben csak azok a vezetők lehetnek tartósan sikeresek, akik demokratikus irányítási módszereket használva, támogató hozzáállással, megfelelő érzelmi intelligenciával viszonyulnak személyes és üzleti környezetükhöz, és együtt gondolkodnak munkatársaikkal, a céget körülvevő társadalommal a sikeres megoldások megtalálásában.

„Nem a festék, a vászon vagy az ecset lett jobb, hanem a festő változott” (Hamel, 2002).

Lehetséges jövőbeli kutatási irányok

A tanulmányban leírt üzleti stratégiák és gyakorlati módszerek alkalmazása nemcsak az egyes gazdálkodó és társadalmi szervezetek fejlődésére gyakorol közvetlenül hatást, hanem kihathat a globális gazdasági folyamatokra is. Ezért tartanám célszerűnek megvizsgálni „a *kreatív gazdaság lehetőségeit a klímaváltozás elleni küzdelemben*”.

A fejlett országokban egyre inkább népszerű új típusú szervezeti gondolkodás hatása alól Magyarország sem lehet már kivétel, hiszen a hazai munkavállalók több mint 25%-a dolgozik jelenleg is multinacionális cégeknél (Koren, 2014). Az itthon alkalmazott vezetélméleti és üzleti menedzsment módszerekben mutatkozó eltérések felvethetik „a kreatív gazdasági modellek hatása a magyar társadalomra: a vállalatirányítás, a munkavállalás és az oktatás területén” témájában folytatandó kutatások szükségességét.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BASADUR, M. (2004): Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly* 15. 103–121. o.
- BILTON, C. (2008): Management and Creativity, From Creative Industries to Creative Management, *European Journal of Operational Research* 185 (2008) 448–450. o.
- BIRDSALL, W. F. (2010). Human capabilities and information and communication technology: the communicative connection. *Ethics & Information Technology* (2011) 13: 93–106. o.
- CARMELI, A. ET AL. (2013): Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*, January–February 2013, Vol. 52, No. 1., 95–122. o.
- CRUTZEN, P. J. – STOERMER, E. F., (2000): „The ‚Anthropocene’”. *Global Change Newsletter* 41, 17–18. o.
- DENNING, S. (2010): *The Leader’s Guide to Radical Management, Reinventing the Workplace for the 21st Century*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Books. 336 o.
- DEVERELL, E. – OLSSON, E-K. (2010): Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management* Vol. 12, 2, 116–134. o.
- DRUCKER, P. F. (2002): *Management Challenges for the 21st Century*. San Francisco, CA: Butterworth-Heinemann Books. 224 o.
- D’AMATO, A., ROOME, N. (2009): Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate responsibility beyond management innovation. *Corporate Governance* Vol. 9 No. 4 2009. 421–434. o.
- GARZA MITCHELL, R. L. (2012): *Doing the Right Thing: Ethical Leadership and Decision Making*. *New Directions for Community Colleges*, no. 159, Fall 2012. 63–72. o.

- GIRDAUSKIENĖ, L. – SAVANEVIČIENĖ, A. (2012): Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 41/2012. 15–22. o.
- GOSLING, J. – MINTZBERG, H. (2003): *The Five Minds of a Manager*. Harvard Business Review 2003/11. Megjelenés: 2003. november 03. Letöltés dátuma: 2016. október 08. Forrás: <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>
- HAGEL, J. III. – BROWN, S. J. – DAVISON, L. (2010): *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*. New York, NY: Basic Books. 296 o.
- HAIGH, N. – HOFFMAN A. J. (2012): Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics* 41, 126–134. o.
- HAMEL, G. (2002): *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 352 o.
- HAMEL, G. (2006): *The Why, What and How of Management Innovation*. Harvard Business Review 2006/02. Megjelenés: 2006. február 05. Letöltés dátuma: 2016. október 09. Forrás: <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>
- HAMEL, G. (2012): *What Matters Now*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Books. 309 o.
- HOFKIRCHNER, W. (2010): How to Design the Infosphere: the Fourth Revolution, the Management of the Life Cycle of Information, and Information Ethics as a Macroethics. *Knowledge Technology Policies* (2010) 23:177–192. o.
- HUNG, S-Y. – DURCIKOVA, A. – LAIA, H-M. – LIN, W-M. (2011): The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *Int. J. of Human-Computer Studies* 69. 415–427. o.
- KANG, M. – KIM, Y-G. (2010): A Multilevel View on Interpersonal Knowledge Transfer. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(3):483–494. o.

- KASE, R. – PAAUWE, J. – ZUPAN, N. (2009): HR practices, Interpersonal relations, and Intrafirm Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: a Social Network Perspective. *Human Resource Management*, July–August 2009, Vol. 48, No. 4, 615–639. o.
- KOLK, A. – TULDER VAN R. (2010): International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review* 19. 119–125. o.
- KOREN, M. (2014): A Külföldi tulajdonú vállalatok aránya Magyarországon – statisztika. Megjelenés: 2014. február 03. Letöltés dátuma: 2016. november 29. Forrás: <http://adatbank.krtk.mta.hu/> és <http://index.hu/gazdasag/2014/02/03/multik/>
- KYRIACOU, A. P. (2010): Intrinsic Motivation and the Logic of Collective Action. The Impact of Selective Incentives. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 69, No. 2. 1–17. o.
- MÁCZ M. (2016): Megalakult az Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platform. Megjelenés: 2016. május 06. Letöltés dátuma: 2016. október 28. Forrás: <http://ivsz.hu/hirek/megalakult-az-ipar-4-0-nemzeti-technologiai-platform/>
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2016): The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. Megjelenés: 2016. december 09. Letöltés dátuma: 2017. február 02. Forrás: <http://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/The%20age%20of%20analytics%20Competing%20in%20a%20data%20driven%20world/MGI-The-Age-of-Analytics-Executive-summary.ashx>
- MÉSZÁROS T. (2016): Az ipari és irodai dolgozók kezdenek félni a robotoktól. Megjelenés: 2016. november 02. Letöltés dátuma: 2016. november 06. Forrás: <http://index.hu/gazdasag/2016/11/02/az-ipari-es-irodai-dolgozok-kezdenek-felni-a-robotoktol/>
- MUELLER, J. S. – JACK, A. – GONCALO, J. A. – DISHAN, K. D. (2010): Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? *Journal of Experimental Social*

- Psychology 47, 494–498. o.
- NIJSTAD, B. A. – BERGER-SELMAN, F. – DE DREU, C. K. W. (2012): Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2012. 1–13. o.
- PINK, D. H. (2009): *Motiváció 3.0.* Budapest, HVG Kiadó Zrt. 274 o.
- PRAHALAD, C. K. – HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 1990/05-06. Megjelenés: 1990. június 14. Letöltés dátuma: 2016. október 10. Forrás: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- PRAHALAD, C. K. – KRISHNAN, M. S. (2008): *The New Age of Innovation.* New York, NY: McGraw Hill Professional, 304 o.
- RYAN, R. M. – DECI, E. L. (2008): Facilitating optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*. 49. 1. 14–23 o.
- QURESHI, S., (2009): Social and Economic Perspectives on the Role of Information and Communication Technology for Development. *Information Technology for Development*, Vol. 15 (1) 1–3. o.
- REINHARDT, W. – SCHMIDT, B. – SLOEP, P. – DRACHSLER, H. (2011): Knowledge Worker Roles and Actions— Results of Two Empirical Studies. *Knowledge and Process Management*, Volume 18 Number 3. 150–174. o.
- SCHIEFFER, A. (2006): Co-creative Leadership: An Integrated Approach towards Transformational Leadership. *Transition Studies Review* 2006/13, 607–623. o.
- SZÉKELY Cs. (2014): Innováció és kreativitás. *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society* 2013/4, 3–18. o.

- THE GUARDIAN (2015): Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day. Megjelenés: 2015. szeptember 17. Letöltés ideje: 2017. február 08. Forrás: <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
- TORR, G. (2008): Managing Creative People: Lessons in Leadership for the Ideas Economy. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. 318 o.
- WANG, A-C. – CHENG, B-S. (2010): When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. Journal of Organizational Behavior 31, 106–121. o.

Szerző:

Parapatits Zsolt PhD-hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem,

Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Széchenyi István Doktori Iskola

E-mail: parapatits.zsolt@gmail.com