

# A XXI. SZÁZAD TELJESÍTMÉNYKÉNYSZERE ÉS A TAYLOR ÁLTAL FELVETETT „RENDSZER ELSŐDLEGESSÉGE AZ EMBERREL SZEMBEN” DILEMMA EGY LEHETSÉGES FELOLDÁSA

## *POSSIBLE DISSOLUTION OF A DILEMMA: THE XXI. CENTURY'S PERFORMANCE COMPULSION AND THE PRIMARINESS OF A SYSTEM OPPOSITE THE MAN BROUGHT UP BY A TAYLOR*

**SZÜGYI GYÖRGY** elnök-vezérigazgató  
Euromenedzser Tanácsadó és Képzési Központ Kft.

### **Abstract**

The Principles of Scientific Management written by Frederick Winslow Taylor in 1911 which contains that statement. It was the notion that it is necessary to find the man, and it is possible to entrust the search of the suitable methods to him calmly. Still now the personality was at a standstill but in the future the primary one will be the system-causes many disputation in the last 100 year. This kind of battle of words have not been enclosing yet. To find a conclusion and to able to affirm a determined statement we feel we need more detailed composition. It is not just because of precaution, the extensive statement's importance is presented by the conscious adaptation and collection of the motivation, honourable mention, achievement and also efficiency evaluation systems developed by Taylor. The definition of these functions and fitting together (also focusing on the evaluating systems) could be the answer for the problem of the necessity of achievement.

A XXI. század teljesítménykényszure és a Taylor által felvetett „rendszer elsődlegessége az emberrel szemben” dilemma egy lehetséges feloldása című előadás a visszajelzések és diszkusszió alapján történt átdolgozásának írásos változata.

Az idén éppen 100. éve megjelent Frederick Winslow Taylor: Shop Management és a The Principles of Scientific Management című könyvek kiemelt apropót adnak a tudományos szervezetműködtetés témakörének feldolgozásához. A 21. század tudásdömpingje kiemeli annak jelentőségét, hogy az adatok hitelességét, fontosságát és visszakereshetőségét a valóban értékes tudás számára meg kell valósítani, ugyanakkor a tudás önmagában nem elég, hiszen annak hasznosítása fogja a szervezet sikeres versenyhelyzeti megoldásait eredményorientáltan megoldani. Így az 1983-ban magyar fordításban megjelent Frederick Winslow Taylor Üzemvezetés, és Tudományos vezetés alapjai című könyvei kiemelt jelentőségű egyrészt az akkori feladatmegfogalmazás szempontjából, másrészt a mára már többszörösen elemzett motivációs és eredményességi kapcsolatok okán.

A mára már humán-erőforrás menedzsment tevékenységnek nevezhető feladatok sokkal több tudományos és empirikus vizsgálat eredményeként alakultak ki. Mindazonáltal minden pillanatban születnek olyan felfedezések és jól hasznosítható megközelítések, melyek az eddigi eredmények hasznosításán túl további hatékonyságnövekedést eredményeznek.

Frederick Winslow Taylor<sup>1</sup> 1893-tól kisebb tanulmányokat publikál az amerikai Gé-

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856–1915) amerikai mérnök.

pézszmérnökök Egyesületének Konferenciáján. Az igazi sikert az 1903-ban megjelenő Shop Management, azaz Üzemvezetés könyvének második kiadása hozta el neki, mely A tudományos vezetés alapjai című írásával bővült ki.

A Tudományos vezetés alapjai című könyv bevezetőjében Taylor azt az igen fontos kijelentést teszi, mely szerint „...Eddig a „személyiség” állt a középpontban, a jövőben a rendszer lesz az elsődleges...”.

Ugyanakkor magyarázatként azt is hozzáfűzi, hogy „Ez nem jelenti azt, hogy már nincs szükség jó képességű emberekre. Ellenkezőleg, a szervezet akkor működik jól, ha különlegesen alkalmas emberek kerülnek vezető posztra. A jól szervezett rendszer szisztematikus működése során ez gyorsabban megvalósul, mint eddig bármikor”.

Ugyanakkor könyve megírásának céljáról az alábbiakat mondja: Az 1. cél: „Egyszerű példák sorozatán keresztül akarom bemutatni, hogy milyen nagy veszteségeket okoz országunkban mindenütt csaknem mindennapos cselekedetünkben a hatékonyság hiánya.” A 2. cél: „Megpróbálom meggyőzni az olvasót arról, hogy az alacsony hatékonyság ellen a szisztematikus vezetés az orvosság, és nem néhány kivételes képességű ember alkalmazása.” A 3. cél: „Be akarom bizonyítani, hogy a jó vezetés igazi tudomány, amely pontosan meghatározott törvényekre, szabályokra, és elvekre épül”

A tudományos vezetés fő kérdéseinek taglalása során kiemelt fontosságúnak tartja, hogy leszögezze „a munkaadó és a munkások lényeges érdekei nem szükségképpen antagonisztikusak”.<sup>2</sup> Ehhez azonban nagyon fontosnak tartja, az „együttes boldogulás” fogalmának tudatos kommunikációját, helyes érvelését, hogy a vállalatnál dolgozók rendszeres fejlődéssel, illetve kifejlészthető legmagasabb szintű képességeik segítségével a lehető leggyorsabban és legnagyobb hatékonysággal dolgozzanak.

Ugyanígy a maximális boldogulás (maximum prosperity – melyet ma már „maximalizált prosperitásnak”<sup>3</sup> is fordíthatnánk) fogalmának szélesen értelmezhető fogalmát vezeti be, mely alatt nem csupán a tulajdonosok és menedzsment számára értelmezett „magas osztályköt” ért, hanem a lehetőségekhez mérten „tökéletes fejlődést” a gazdálkodás minden területén.

Kiemelten foglalkozik az egyéni hatékonyság fogalmával, mint a napi teljesítmény mérhető és javadalmazási szempontként szolgáló elemével. Mindezen gondolatok egy olyan munkavállalói tudatosság szintjéhez igazodnak, melynek során akár 50–60%-os havi munkás fluktuáció is előfordulhat, miközben a heti bérfizetés gyakorlata a munkavállalói tudatosság alacsony szintje miatt alakult ki.

Könyvében Taylor használja a teljesítmény-visszatartás fogalmát is és nevesíti a „természetes lógás”, valamint a „szisztematikus lógás” fogalmát is. Érdekes példát említ az alábbiakban: „megfigyeltem egy természeténél fogva energikus munkást, aki munkába menet és jövet mintegy 5–6 km/óra sebességgel ment, sőt gyakran hazafelé igen gyorsan – szinte futva – haladt. Munkahelyére megérkezve azonnal lelassult a mozgása – kb. 1–2 km/óra sebességre. Ha napközben egy tele targoncát kellett mondjuk lejtőn felfelé tolnia, ezt igen jó ütemben, gyorsan tette, hogy a teherrel minél előbb megszabaduljon. Visszafelé – üresen – azonban megint 1–2 km/órára csökkent a sebessége, amivel növelte a késés lehetőségét, de nem ült le. Mindent megtett – még fárasztotta is magát a lassú járással – csak ne dolgozzon többet, mint lusta munkatársa.

<sup>2</sup> *Antagonisztikus*: ó-görög, küzdőfél, ellenfél: ellenséges.

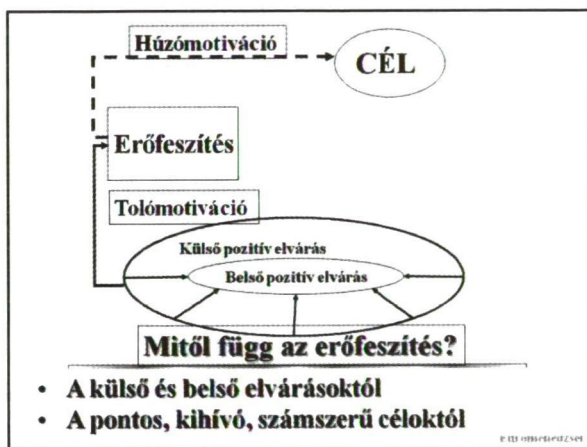
<sup>3</sup> *Prosperitás*: latin, siker, jólét, gazdasági fellendülés.



Na de, mennyire aktuális az általa felvetett megközelítés, illetve hogyan adaptálható a ma összetettebb, tudásintenzívebb munkavégzésére?

Ugyanakkor az azóta eltelt 100 év pszichológiai, motivációs, humánerőforrás-menedzsment, és teljesítményértékelési rendszerek tapasztalatai mennyiben egészítik ki mindezeket? A továbbiakban erre szeretnék tapasztalati úton szerzett információk összesítésével válaszolni.

Mindenek előtt annak jelentőségét emelném ki, hogy a munkavégzés intenzitása, lelkesedése, azaz az erőfeszítés önmaga milyen tényezők közvetlen hatásától függ. Elsőként a humánerőforrás (és itt most én szándékosan nem „munkás” megfogalmazást használok) önmagával szembeni elvárásának fontosságát emelném ki. Noha ennek „fellendítése” a külső (főnök, mellé- és alárendelt munkatársak) pozitív elvárásától várható, mégis a humánerőforrás várható minimális és maximális értékek közötti mozgása korábbi szocializációjától függ leginkább. Megtáltunk tehát 2 olyan tényezőt (a külső és a belső elvárások), melyek együtt alkotják a lelkes munkavégzés (erőfeszítés) „toló-motivációs” hatását (1. ábra).



1. ábra. A munkavégzés „toló-motivációs” hatásai  
(Forrás: saját szerkesztés)

Illustration 1. The „pushing-motivational” effects of the working

Mindez azonban célszerűen kiegészül a „húzó-motiváció” hatásával, melyet a vonatkozó menedzsment szakirodalmak leginkább a humánerőforrás által megfogalmazott munkavégzési célok jelentenek. Minél pontosabbak (kihívó, de elérhető jellegük mellett) és számszerűsítettek ezek a célok (határidővel való ellátottságuk mellett), annál pontosabban beazonosítható a munkavégzés, azaz az erőfeszítés által elért teljesítmény.

Az erőfeszítés és teljesítmény között azonban 3 kiemelten fontos tényező befolyásolja a kapcsolatot. Ennek egyik eleme a humánerőforrás „kompetenciája”,<sup>4</sup> mely a humánerőforrás mindazon tényezőit (tehetségét, személyiségét, készségeit, jártasságát, tudását és ismereteit) tartalmazza, melyek együttesen a munkavégzésre történő alkalmasságát jelentik. Ezen kívül a munkavégzés során éppen alkalmazott módszerek, valamint a felhasznált eszközök azok a befolyásoló tényezők, melyek a teljesítmény meghatározói (2. ábra).

<sup>4</sup> Kompetencia: latin, hozzáértés, alkalmasság, képesség.

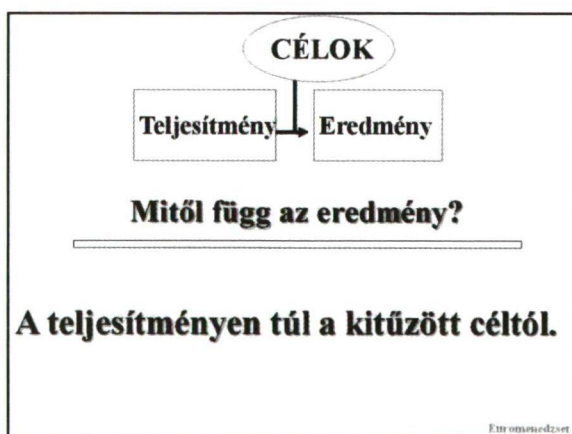


**2. ábra. Az erőfeszítés és a teljesítmény összefüggései**  
(Forrás: saját szerkesztés)

**Illustration 2. The contexts of the effort and the performance**

Mindezek (a generált erőfeszítés – keletkezett teljesítmény) még kiegészítésre szoruló ok-okozati lánc, hiszen akár a szervezeten belüli ügyfélről, akár a szervezeten kívüli ügyfélről van szó (belső és külső ügyfél fogalmának beazonosítása mellett), valójában sem nem igyekezetet, sem nem erőfeszítést, sem nem teljesítményt vár el, illetve „vesz meg” (azaz fogad el, illetve visz tovább a belső értékteremtő folyamat következő fázisáig) ez a bizonyos ügyfél, hanem sokkal inkább a számára fontos eredményt.

Fontos azonban a teljesítmény – eredmény összefüggés kapcsolódásának sajátosságát is elemezni, hiszen felmerül a kérdés, hogy mitől függ az eredmény? Erre az eddigi okfejtés ismeretében elegendő a már összetett hatásával együttesen figyelembe vett teljesítmény fogalma mellé a kitűzött célhoz történő illeszkedését nevesíteni, azaz az eredmény ilyen értelmezésben nem más, mint a teljesítménynek a kitűzött cél irányába eső vektorális vetülete (3. ábra).



**3. ábra. A teljesítmény-eredmény összefüggéseinek kapcsolódási lehetőségei**  
(Forrás: saját szerkesztés alapján, 2011)

**Illustration 3. The linka opportunities of the contexts of the performance result**

A kellő pozitív elvárással stimulált erőfeszítés tehát, kiegészítve a kihívó, elérhető, mérhető és számszerűsített célok húzó-motivációs hatásával, az előbbiek szerinti kívánt teljesítményt adja, majd a kompetencia, az épp alkalmazott módszer és technikai eszközök, valamint munkavégzési környezet együttesen a kitűzött cél irányába eső eredményességet biztosítja. Mi kövesse azonban ezen eredményes munkavégzést? Az első tényező az eredményesség által vezérelt pozitív/negatív kommunikációs visszacsatolás. Mindez azt jelenti, hogy a környezet kommunikációja az eredményre koncentrálna megerősíti, vagy visszafogja, alkalmasint befolyásolja az erőfeszítés további mértékét és irányát.

Mindennek azonban ki kell egészülnie a kommunikációs feed-back<sup>5</sup> pozitív, vagy negatív jellegét figyelembe vevő elismerési tevékenységgel. Ezt eredményesség értékelő és eredményesség elismerő rendszernek is nevezhetjük.

Amennyiben a 100 évvel ezelőtti Taylor-i gondolkodás mai adaptációját elvégezzük, egyik lehetséges megfogalmazása azon harmónia kialakításának szükségességét igényli, mely a rendszer és az ember harmóniáját jelenti. Ilyen értelemben tehát a ma egyik lehetséges válasza, hogy a szervezet működése során olyan rendszer kialakítása szükséges, melyben az emberek egyéni alkotóképessége és eredményessége szinergiában valósul meg, és illeszkedik egymáshoz.

## Felhasznált irodalom

Frederick Winslow Taylor (1983): Üzemvezetés, A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

---

<sup>5</sup> *Feed-back*: angol, visszacsatolás: ama folyamat, melyben egy rendszer kitáplálási része visszatér annak betáplálási részéhez azért, hogy annak következő kitáplálási értékét szabályozza.